

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

ÁTILA DE ASSIS

O DESAFIO DO CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS: O caso Natura S.A.

Rio de Janeiro
2014

Átila de Assis

O DESAFIO DO CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS: O caso Natura S.A.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração (M. Sc.).

Orientadora: Denise Lima Fleck, PhD.

Rio de Janeiro

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

AS848d Assis, Átila de

O Desafio do crescimento dos negócios: o caso Natura S.A..
/ Átila de Assis. – Rio de Janeiro: UFRJ, 2014.
202 f.: il.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

Orientadora: Denise Lima Fleck.

1. Crescimento Empresarial. 2. Estratégia Empresarial. 3. Indústria de Cosméticos 4. Administração – Teses I. Fleck, Denise Lima (Orientadora). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

ÁTILA DE ASSIS

O DESAFIO DO CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS: O caso Natura S.A

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração (M. Sc.).

Aprovada por

Prof^a. Denise Lima Fleck, Ph. D. - Orientadora (COPPEAD/UFRJ)

Prof. Cesar Gonçalves Neto, Ph. D. - (COPPEAD/UFRJ)

Prof. José Geraldo Pereira Barbosa, D. Sc. (MADE, UNESA)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e à família, esteios da minha conduta e farol da minha vida, pelos ensinamentos, incentivo, paciência e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por tudo na minha vida.

À minha esposa Rita e filho Eric, por se privarem de momentos da convivência e lazer para que eu pudesse desenvolver o trabalho.

À minha orientadora Denise Fleck, pela disposição, paciência, compreensão, profissionalismo e compromisso.

Aos professores do COPPEAD, pelo incentivo constante, compreensão, exigência e compartilhamento de seus conhecimentos e experiências.

Aos colegas da turma 2012 do Mestrado COPPEAD que compartilharam os momentos de dedicação aos estudos, cansaço, e alegrias, e nestes anos de convivência, de união e confiança, permitem tê-los como amigos.

Aos integrantes da Secretaria Acadêmica que dão suporte com paciência e simpatia, esclarecem e transformam as preocupações em soluções, sempre com profissionalismo e competência.

Aos ex-alunos do COPPEAD, Luiz Gustavo Gonçalves Bretas, Manoel Carlos Martins e Silva, Leonardo Gullo, e outros que com boa vontade e disposição contribuíram de sobremaneira com o seu conhecimento e na disposição de dados essenciais para a pesquisa.

Aos funcionários da biblioteca, da administração, fotocopidora, cantina, restaurante do COPPEAD, pela simpatia e disponibilidade nas muitas horas passadas na instituição e pelo suporte aos estudos.

À família e amigos que contribuíram com suas sugestões, paciência e compreensão, em especial Tânia, nas reflexões das relações da teoria com a vida real, meu filho Pedro pelo carinho, paciência e atenção no inglês, meus irmãos no suporte familiar, minhas filhas Ana Beatriz, Clarissa e Natália, pelo incentivo e referências, ao André, Paulo, Václav e Guido nas “viagens filosóficas” e demais amigos, filhos e irmãos próximos, no incentivo para desfrutar mais do trajeto do que o término da jornada.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta auxiliaram no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

ASSIS, Átila. **O Desafio do Crescimento dos Negócios**: O caso Natura S.A. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2014.

Esta dissertação realizou um estudo longitudinal sobre a empresa Natura Cosméticos S.A., com o objetivo de entender de que maneira ela tem respondido aos desafios do crescimento, com base no modelo dos cinco desafios ao crescimento apresentado no artigo “*Archetypes of Organizational Success and Failure*” (FLECK, 2009) e referencial teórico acerca do crescimento corporativo. O estudo identifica as evidências de respostas que contribuíram ou restringiram o atendimento às condições necessárias para o crescimento saudável no longo prazo e a sua autoperpetuação. Inicialmente, foram descritos os fatos relacionados à Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Em seguida, foi mostrado a trajetória de quarenta e três anos de existência e como a empresa se tornou a maior empresa brasileira de cosméticos com destaque nacional e internacional, num mercado dominado por tradicionais multinacionais. Posteriormente, foi realizada a análise do histórico para identificar as evidências de respostas, ou a falta delas, aos desafios ligados aos aspectos de negócios da empresa. As evidências encontradas apresentam respostas que sugerem que a empresa tende a promover o empreendedorismo continuado pela alimentação da vontade de expandir a criação de valor, indicando um direcionamento, no enfrentamento deste desafio, à autoperpetuação, enquanto as evidências de respostas à capacidade de lidar com múltiplos *stakeholders* da organização e assegurar a captação de valor, sugerem um baixo grau de monitoramento do ambiente. Embora, suas ações de responsabilidade social e ambiental lhe confirmem grande legitimidade, as evidências de respostas tardias e outras respostas restritivas, sugerem uma tendência à autodestruição. O estudo dos cinco desafios se restringiu aos aspectos dos negócios da empresa, em virtude das limitações de acesso aos dados impostas pela empresa, limitação de acesso aos colaboradores e ao Centro de Memória Viva da Natura e aos poucos dados referentes aos desafios que se relacionam com os aspectos organizacionais.

Palavras-chave: Crescimento Organizacional. Estratégia. Desafios. Indústria de Cosméticos.

ABSTRACT

ASSIS, Átila. **O Desafio do Crescimento dos Negócios**: O caso Natura S.A. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, 2014.

This thesis conducted a longitudinal study of the company Natura, with the objective of understanding how the company has responded to the challenges of growth based on the model of the five growth challenges presented in the article "Archetypes of Organizational Success and Failure" (Fleck, 2009) and other relevant literature regarding corporate growth. The study identifies the evidences that have or have not contributed to the fulfillment of the necessary conditions for healthy long-term growth and organizational self-perpetuation. Initially, the facts related with Toiletries, Perfumery and Cosmetics Industry were described. Then, the forty-three years trajectory was described showing how the company became the largest Brazilian cosmetics producer with national and international prominence, a market traditionally dominated by multinationals. Subsequently, the analysis of the data was performed to identify the evidences, or lack of evidences, of actions related to the challenges the organization faced. The evidence found suggests that the organization tends to promote continued entrepreneurship powered by a will to expand the value creation to achieve self-perpetuation, while the evidence related to monitoring multiple stakeholders and the capacity to capture value suggest a low capacity of monitoring the environment. Although its actions of social and environmental responsibility confer large social legitimacy, evidence of late responses and restrictive responses, suggest a tendency to self-destruction. The study of the five challenges was restricted to business aspects, due to access limitations to data imposed by the company, limited access to employees, the "Natura's Alive Memory Center" and data regarding the challenges that relate to organizational internal aspects.

Keywords: Organizational Growth. Strategy. Challenges. Cosmetics Industry.

Lista de Figuras

Figura 1 – Capacidade regenerativa da Moderna Empresa de Negócios.....	14
Figura 2 – Condições necessárias para a existência continuada das MEN's.....	15
Figura 3 – Estrutura geral do motor de crescimento contínuo	18
Figura 4 – Mecanismo de auto-reforço do crescimento contínuo	18
Figura 5 - Desafios ao crescimento e condições necessárias à autoperpetuação.....	22
Figura 6 - Exemplo de cadastramento das fontes	44
Figura 7 - Desempenho em vendas e número de consultoras, 1969-1990.....	48
Figura 8 - Desempenho em vendas e número de consultoras, 1990-2007.....	49
Figura 9 - Períodos de Análise	53
Figura 10 - Exemplo de tabela de análise de fatos.....	54
Figura 11 - Processo de desenvolvimento da pesquisa	55
Figura 12 - Ambientes de Inserção da Natura	56
Figura 13 - Quadro de análise das forças ambientais	57
Figura 14 - Cadeia produtiva de HPPC	61
Figura 15 - Total de empresas de HPPC por estados do país.....	66
Figura 16 - Lente de análise.....	156

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Contribuição no total de faturamento do setor	67
Gráfico 2 - Participação no total do faturamento do setor	67
Gráfico 3- Faturamento ex-factory do setor.....	68
Gráfico 4 - Investimentos realizados pelas empresas do setor	73
Gráfico 5 - Curva de crescimento da Natura S.A.	130
Gráfico 6 – Curva de Produtividade com indicador proposto por Fleck (2001a).....	131
Gráfico 7 - Comparação das diversas fontes do PIB Brasil em dólares	188
Gráfico 8 - Comparação das diversas fontes do PIB Brasil em dólares (1980-1994)	189
Gráfico 9 - Curva de crescimento da Natura S.A.	190
Gráfico 10 – Evolução da receita bruta consolidada (1995 -2012)	191
Gráfico 11 – Curva de Produtividade com indicador proposto por Fleck (2001a).....	193

Lista de Quadros

Quadro 1 - Indicadores propostos por Fleck (2001a)	9
Quadro 2 - Exemplos de motores de crescimento contínuo	19
Quadro 3 - Cinco desafios organizacionais	23
Quadro 4 - Matriz de análise do ambiente de inserção organizacional.....	28
Quadro 5 - Detalhamento das diferentes estratégias de pesquisa	39
Quadro 6 - Contatos iniciais para entrevistas pessoais	40
Quadro 7 - Entrevistas disponibilizadas por outras fontes.....	43
Quadro 8 – Variação Cambial (1969-1994).....	47
Quadro 9 – Classificação por categorias.....	65
Quadro 10 - Motor de crescimento do tipo inercial	134
Quadro 11 - Motor de crescimento do tipo Inovação	137
Quadro 12 - Síntese das respostas aos desafios de navegação e empreendedorismo (1969-1989).....	140
Quadro 13 - Motor de crescimento do tipo horizontal	147
Quadro 14 - Síntese das respostas aos desafios de navegação e empreendedorismo (1990-2003).....	149
Quadro 15 - Síntese das respostas aos desafios de navegação e empreendedorismo (2004-2012).....	154

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Receita bruta com os valores em dólares americanos (US\$)	49
Tabela 2 - Receita bruta com valores em reais (R\$)	50
Tabela 3 - Geração de empregos em milhares	63
Tabela 4 - Mercado Mundial de HPPC.....	64
Tabela 5 - Total de empresas por região	66
Tabela 6 - Cotação Oficial do Dólar (US\$)	183
Tabela 7 - PIB Brasil em valores correntes (1).....	185
Tabela 8 - Valores do PIB Brasil em dólares (US\$).....	186
Tabela 9 - Cálculo do indicador de crescimento proposto por Fleck (2001a)	187
Tabela 10- Cálculo do indicador de produtividade proposto por Fleck (2001a)	192

Lista de Equações

Equação 1 – Indicador de tamanho (crescimento) proposto por Fleck (2001a).....	46
Equação 2 – Produtividade proposto por Fleck (2001a).....	51

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABIHPEC	- Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABIQUM	- Associação Brasileira da Indústria Química
ABVD	- Associação Brasileira de Vendas Diretas
ADVB	- Associação dos Dirigentes de Vendas no Brasil
ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNDES	- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	- Bolsa de Valores de São Paulo
CGEN	- Conselho de Gestão do Patrimônio Genético
CIB - Natura	- Centro de Informações Bibliográficas Natura
CN	- Consultora Natura
CNO	- Consultora Natura Orientadora
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
EMBRAPA	- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EUA	- Estados Unidos da América
FDA	- <i>Foods and Drugs Administration</i>
FIESP	- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEM	- Financiamento do BNDES (valor igual ou superior a R\$ 20 milhões).
GDP	- <i>Gross Domestic Product</i>
GE	- General Electric
GRI	- <i>Global Report Initiative</i>
GSCI	- Gerenciamento da Satisfação do Cliente Interno
HPPC	- Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IBAMA	- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPO	- <i>Initial Public Offering</i> (Oferta Pública Inicial)
JUCESP	- Junta Comercial de São Paulo
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEN's	- Modernas Empresas de Negócios
OECD	- <i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>
OMC	- Organização Mundial do Comércio
ONG	- Organização Não Governamental
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
P&G	- Procter & Gamble
PDI	- Plano de Desenvolvimento Individual
PFO	- <i>Permanently Failing Organizations</i>
PIB	- Produto Interno Bruto
PNB	- Produto Nacional Bruto
RASC	- Responsabilidade Ambiental e Social Corporativa
RDC	- Resolução da Diretoria Colegiada
S.A.	- Sociedade Anônima
SBDC	- Sociedade Brasileira de Defesa da Concorrência
SISPATESP	- Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador no Estado de São Paulo
SNAC	- Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro
UNICAMP	- Universidade de Campinas
UNs	- Unidades de Negócios
URs	- Unidades Regionais
USP	- Universidade de São Paulo
WFDOSA	- <i>World federation of Direct Selling Association</i>
WH	- Westinghouse

Sumário

1	1 INTRODUÇÃO	1
2	2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1	A questão dos indicadores	6
2.2	O Crescimento da Firma	9
2.3	Autoperpetuação da firma	13
2.3.1	<i>Existência Continuada</i>	14
2.3.2	<i>Crescimento Contínuo</i>	17
2.4	Desafios ao processo de crescimento organizacional	20
2.4.1	<i>Empreendedorismo</i>	24
2.4.2	<i>Navegação em um ambiente dinâmico</i>	26
2.4.3	<i>Categorias de ambientes</i>	27
2.4.4	<i>Respostas aos desafios ambientais</i>	29
2.4.5	<i>Diversidade</i>	31
2.4.6	<i>Aprovisionamento de recursos gerencias</i>	32
2.4.7	<i>Gestão da Complexidade</i>	33
2.4.8	<i>Folga organizacional</i>	34
2.4.9	<i>A renovação pelo crescimento</i>	35
2.4.10	<i>A integridade da organização</i>	36
3	3 MÉTODO DE PESQUISA	37
3.1	Tema, pergunta e objeto da pesquisa	37
3.1.1	<i>Seleção da empresa</i>	37
3.1.2	<i>Definição do tema e pergunta da pesquisa</i>	38
3.2	Coleta de Dados	39
3.2.1	<i>Coleta de dados numéricos e curva de crescimento</i>	45
3.3	Análise dos dados	52
4	4 A INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC) E A NATURA	58
4.1	A indústria de HPPC	58
4.1.1	<i>A inovação na Indústria de HPPC</i>	70
4.2	Histórico da Natura Cosméticos	76
4.2.1	<i>Antecedentes</i>	76
4.2.2	<i>Fundação da Natura</i>	78
4.2.3	<i>Vendas Diretas e o Sistema Natura</i>	82
4.2.4	<i>A fusão do Sistema Natura</i>	93
4.2.5	<i>Natura Sociedade Anônima</i>	113
5	5 ANÁLISE	128
5.1	Análise da curva de crescimento da empresa	129
5.2	Período de 1969 a 1989	131
5.2.1	<i>Empreender</i>	132
5.2.2	<i>Navegar em ambiente dinâmico</i>	136
5.2.3	<i>Síntese do Período</i>	138
5.3	Período de 1990 a 2003	141
5.3.1	<i>Empreender</i>	142
5.3.2	<i>Navegar em ambiente dinâmico</i>	145
5.3.3	<i>Síntese do Período</i>	148
5.4	Período de 2004 a 2012	150
5.4.1	<i>Empreender</i>	151
5.4.2	<i>Navegar em ambiente dinâmico</i>	152
5.4.3	<i>Síntese do Período</i>	154
6	6 CONCLUSÃO	156
7	7 Referências Bibliográficas	163

Apêndices

APÊNDICE A - AMBIENTES E EXEMPLOS DE PARTES INTERESSADAS.....	169
APÊNDICE B – LISTA DE FONTES DE DADOS E CONSULTA.....	172
APÊNDICE C – TABELAS E GRÁFICOS DA CURVA DE CRESCIMENTO	183
APÊNDICE D - ANÁLISE DA MATRIZ AMBIENTAL PROPOSTA POR FLECK	194
APÊNDICE E - MAPA VISUAL DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO 1º PERÍODO (1969 -1989)	196
APÊNDICE F - MAPA VISUAL DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO 2º PERÍODO (1990 - 2003)	197
APÊNDICE G - MAPA VISUAL DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO 3º PERÍODO (2004 - 2012).....	198
APÊNDICE H - LINHA DO TEMPO DOS LANÇAMENTOS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS DA NATURA	199
APÊNDICE I – EXEMPLO DE LINHAS DE PRODUTOS DA NATURA COSMÉTICOS S. A.	200
APÊNDICE J - DISTRIBUIÇÃO DAS INSTALAÇÕES DA NATURA NO BRASIL	201
APÊNDICE K - RESUMO DA ANÁLISE DOS DESAFIOS AO CRESCIMENTO NATURA S.A.....	202

1 INTRODUÇÃO

A Natura Cosméticos S.A foi fundada em 1969 por Luiz Seabra e Jean Pierre Berjeaut e em 20 anos tornou-se a maior empresa brasileira de cosméticos, título que mantêm até hoje. Concorrendo com grandes empresas multinacionais, como a Avon, Proctle & Gamble, Unilever, L'Oreal, Johnson&Johnson, Sara Lee, Sephora, entre outras e as brasileiras O Boticário, Água de Cheiro e Jequiti, a Natura se esforça para se manter na liderança. Segundo a Associação das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABHIPEC, 2013) existem no Brasil 2.426 empresas, sendo que apenas “20 são consideradas de grande porte, com faturamento acima dos R\$ 100 milhões, representando 73% do faturamento total”.

Em sua história de 43 anos, a Natura teve que enfrentar desafios internos e desafios na turbulenta conjuntura econômica nacional para poder crescer e se manter saudável. As relações com as partes interessadas e respostas a estes desafios tiveram que sofrer alterações conforme o ambiente que, mudando de forma dinâmica, oferecia estímulos ou restrições ao seu desenvolvimento.

Hoje, ocupa o primeiro lugar em *market share* em cosméticos e é a maior empresa de cosméticos da América Latina. Em 2012, segundo a edição de agosto da revista norte-americana *Women's Wear Daily (WWD) Beauty Inc.*, a Natura garantiu o 14º lugar no ranking das 100 maiores empresas de beleza do mundo e, segundo a revista *Direct Selling News*, especializada no setor, ela é a quinta empresa em vendas diretas no mundo e, segundo a Revista Exame (2012), ocupa o 66º lugar no ranking nacional de Melhores e Maiores de 2012, e ainda, ocupa a oitava posição em vendas do país no setor de bens de consumo, com US\$ 2.914,3 milhões em vendas (EXAME, 2012). Com estes e outros posicionamentos nos rankings, pode ser considerada uma empresa de sucesso, que começou em uma pequena loja com seus fundadores exercendo a função de funcionário, venceu barreiras e chega a ocupar este lugar de destaque entre as empresas nacionais.

Para o estudo da Natura, a sua história foi dividida em três períodos limitados por dois marcos: o primeiro período vai da fundação em 1969 até o primeiro marco em 1989, que com o crescimento acelerado, levou ao aumento da complexidade e sem a gestão adequada encontrava-se fragmentada e após crises, tanto de relações societárias, quanto de respostas às variações da economia, chegou à beira da

extinção, e culmina com a fusão das cinco empresas que compunham o Sistema Natura; o segundo período, após a fusão em 1989 até o segundo marco, com a abertura de capital em 2004, período em que venceu as ameaças da economia, inovou, optou pela biodiversidade, se estruturou e teve um crescimento bem acima da média das empresas e precisou se preparar para atender o mercado de ações e novos *stakeholders* e, de 2004 até 2012, supera crises e enfrenta limitações impostas pela dificuldade de certificação de produtos da biodiversidade, dificuldades de profissionais alinhados com as suas crenças, enfrenta uma concorrência cada vez mais acirrada e outras pressões impostas pelo ambiente, mas consegue se manter na liderança do mercado de cosméticos no país, e se mostra como um exemplo nas ações de responsabilidade socioambiental.

Sob o ponto de vista de teóricos como Penrose (2009) e Fleck (2009) através da ambição empreendedora, empreendedores exercem o papel essencial no surgimento da firma e na sustentação do seu crescimento. Este será tão mais saudável quanto os melhores serviços gerenciais a empresa tiver ao seu dispor (PENROSE, 2009) e quão mais adequadas forem as respostas da organização aos desafios do crescimento (FLECK, 2009).

Durante grande parte da sua história a Natura pode contar com a gestão bem sucedida de três sócios majoritários: Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, uma equipe que conseguiu levar a empresa ao nível em que ela se encontra. A empresa conta ainda, a partir de 2005, com Alessandro Carlucci, na empresa desde 1989, e que se mantém no comando da empresa como Diretor Presidente, com os outros três participando do Conselho de Administração.

A Natura se mostrou uma empresa com alto grau de respostas ao desafio de empreender em bases contínuas, talvez pela influência histórica do perfil de seus fundadores. No desafio de navegação em ambiente dinâmico, apesar de ter legitimidade e gerir os interesses dos diversos *stakeholders*, apresenta uma necessidade de proatividade nas respostas às pressões ambientais que, se não alterada, poderão lhe causar danos no longo prazo.

As organizações, por estarem sujeitas às forças ambientais (externas) e forças internas, se veem sob uma enorme gama de variáveis que exercem pressões diversas. Elas devem ter estratégias para responder de forma correta e oportuna para se destacarem e atingirem seus objetivos e evitarem o seu próprio colapso. A

repetição ou o modo como respondem a essas pressões ao longo do tempo criam uma identidade única (SELZINICK, 1971), com uma história particular, capaz de ser observada e analisada.

De acordo com o modelo proposto (FLECK, 2009) as organizações devem atender às condições necessárias para obterem a propensão a autoperpetuação e existência saudável continuada de longo prazo. Estas condições necessárias são expostas como desafios a serem vencidos pelas organizações e precisam de respostas para que a organização, que tenha um propósito, possa atingir seus objetivos e obtenha um crescimento saudável de longo prazo. Os cinco desafios propostos no modelo (Fleck, 2009) e que exigem respostas da organização são: (1) Empreender em Bases Contínuas; (2) Navegar em Ambiente Dinâmico; (3) Aprovisionar Recursos Gerenciais; (4) Gerenciar a Diversidade, e (5) Gerenciar a Complexidade.

Dois dos desafios (Empreender e Navegar) se relacionam com aspectos externos à organização, eles estão ligados aos aspectos dos negócios, são diretamente relacionados à captura e criação de valor pela organização e como ela se comporta no ambiente. Outros dois (Aprovisionar Recursos Gerenciais e Gerenciar a Diversidade) se relacionam com aspectos internos, aspectos organizacionais e estão ligados ao comportamento da organização com os seus integrantes e destes com ela. E o último (Complexidade) está relacionado com a necessidade de gerir questões complexas surgida da integração entre os aspectos internos e externos e resolver problemas crescentes para evitar riscos à existência da organização.

No estudo, além do método, as limitações impostas pela empresa Natura ao acesso aos dados internos existentes na base de dados do Centro de Memória Viva da Natura, a negação à solicitação de realização de entrevistas com os seus colaboradores, que permitiria entender as competências e as respostas dadas aos desafios ligados aos aspectos organizacionais, limitou o estudo aos aspectos dos **desafios ao crescimento dos negócios** – os desafios de empreender em bases contínuas e navegar em ambiente dinâmico.

O artigo *Archetypes of Organizational Success and Failure* de Fleck (2009) e outros trabalhos da autora fornecem a lente principal de análise pelo qual esta pesquisa se pauta. Fleck em seu artigo, além dos desafios, propõe arquétipos de

propensão a autoperpetuação e a autodestruição, que se situam em polos diametralmente opostos, e traça uma linha entre eles onde se encontram os estados da maioria das empresas reais. Ao buscar identificar as respostas da organização aos desafios propostos, podemos tentar situar o estado onde uma organização se aproxima, identificando tendências a um polo ou ao outro.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a maneira que a Natura tem respondido aos desafios ao crescimento saudável e à autoperpetuação organizacional, que por limitações da pesquisa, restringiu-se ao empreendedorismo e navegação no ambiente, e para alcançá-lo foi necessário identificar as evidências que se configurassem como respostas aos desafios propostos.

Com base nos desafios organizacionais, a pesquisa tenta responder a seguinte pergunta: De que maneira tem respondido a empresa Natura aos desafios de empreendedorismo e navegação em um ambiente dinâmico ao longo do seu processo de crescimento em sua trajetória de 43 anos de existência?

Para tentar responder e atender objetivos específicos, foi necessário dividir em duas outras perguntas: Que respostas contribuíram ou limitaram a Natura na captura de valor para superar as influências e pressões do ambiente? Desta forma, tentar compreender as respostas ao desafio de navegação no ambiente dinâmico (lidar com os múltiplos *stakeholders* da firma para assegurar a captação de valor e a legitimidade organizacional). A outra pergunta foi: Que respostas contribuíram ou limitaram a Natura ao empreender para a criação de valor na sua trajetória de crescimento ao longo de sua existência? Assim, ao responder, tentar compreender o desafio de empreender em bases contínuas (promover o empreendedorismo continuado, pela alimentação da vontade de expandir a criação de valor, enquanto se previne a superexposição ao risco).

Como fundamentação teórica, são apresentadas as visões de crescimento da firma de Penrose (2009), Chandler (1977), Fleck (2001a, 2003, 2009), e de estratégias de respostas ao ambiente Oliver (1991) entre outros e, ainda, a análise da Natura com base nos traços organizacionais, autoperpetuação e autodestruição segundo os conceitos Selznick (1972) com estudos desenvolvidos por Fleck (2001a, 2001b, 2003, 2009, 2010).

A Natura Cosméticos S.A. está sendo estudada por ser uma empresa brasileira que se destaca no cenário nacional e internacional, e de importância na

economia do país. Tem mais de um milhão e meio de consultoras que tanto vendem como consomem seus produtos. Possui em torno de seis mil colaboradores e tem presença em diversos países da América Latina. Tem uma história de empreendedorismo, inovação, e superação de crises e problemas. É referência no setor de cosméticos e no mundo empresarial pelas suas ações de responsabilidade socioambiental. A sua trajetória se mostra apropriada para uma análise do crescimento a partir da sua história e entendimento dos efeitos das condições ambientais.

Este estudo contribui para o estudo da Administração ao integrar uma coletânea de estudos organizacionais no campo da Estratégia Empresarial e do Crescimento Organizacional. Apresenta, ainda, o referencial teórico acerca do tema Crescimento e a aplicação do modelo desenvolvido por Fleck (2009), que pode contribuir para a análise estratégica de diversas organizações. Sem a pretensão de expor uma “fórmula de sucesso” o estudo de uma grande empresa brasileira, a Natura, pode contribuir para o crescimento de outras empresas no cenário nacional e, desta forma, desenvolver novas competências que permitam o benefício da sociedade como um todo.

Está dividido em seis capítulos. O primeiro expõe uma breve introdução ao tema, os objetivos da pesquisa, as questões a serem respondidas, a relevância e a organização do estudo. O segundo capítulo, apresenta uma revisão de literatura referente ao crescimento da firma, indicadores e ambiente. O terceiro capítulo apresenta as principais características da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) e sua atuação no Brasil e um tópico apresentando a trajetória histórica da empresa Natura Cosméticos S.A, da sua fundação em 1969, a fusão das empresas componentes do Sistema Natura em 1989, e sua abertura de capital em 2004, e sua trajetória até o ano de 2012. O quarto capítulo descreve o método empregado na pesquisa. O quinto capítulo, apresenta a análise dos dados, e o sexto capítulo apresenta as considerações finais com os resultados obtidos, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A descrição da trajetória de crescimento da empresa Natura para a análise do processo de crescimento sob a lente dos cinco desafios de crescimento propostos no artigo “Archetypes of Organizational Success and Failure” de Fleck (2009), para o seu desenvolvimento, impõe a revisão dos diversos autores que contribuíram para o entendimento do crescimento da firma como um processo. Para tal, serão revistos: a questão dos indicadores de crescimento; conceitos sobre o crescimento da firma; a autoperpetuação e o modelo dos cinco desafios.

2.1 A questão dos indicadores

O ambiente e a própria organização oferecem desafios gerenciais que devem ter uma resposta imediata dos gestores, mesmo que a implementação seja de longo prazo, e estas respostas determinam se os resultados obtidos serão positivos ou negativos ao longo da existência da organização. Esta trajetória passa a ser o resultado da competência e capacidade dos gestores em responder a esses desafios gerenciais, que para se balizarem durante o processo decisório se utilizam de diversos indicadores.

Os resultados positivos dos indicadores muitas vezes são confundidos com sucesso, que se utilizados de forma incorreta na tomada de decisão, podem repentinamente mudar o curso da trajetória da organização. Dependendo dos autores, ou dos critérios em que nos baseamos, sucesso pode estar associado ao crescimento, à lucratividade, liderança de mercado, inovação, sobrevivência e outros. O que é uma empresa de sucesso? Nós diríamos que uma empresa que tem muito tempo de mercado, mas sobrevive no limite da falência, é uma empresa de sucesso? Não há consenso entre os pesquisadores sobre o significado do sucesso.

Drucker (1972) afirma que o crescimento pode ser medida de sucesso, desde que não seja considerado como uma simples “engorda”, mas a história mostra que muitas empresas ditas de sucesso pelo crescimento, sumiram e entraram em declínio rapidamente. Segundo Doyle (1994) o indicador de sucesso mais comum utilizado no ocidente seria a lucratividade. Brealey e Myers (2000) discordam do citado indicador. Para eles, a firma deve ter como objetivo a maximização do valor presente líquido gerado aos acionistas. Mas todos estes indicadores não são

garantia de sobrevivência da organização ao longo dos anos, e esses retornos financeiros não garantem a autoperpetuação.

Para Barnard (1938), o único indicador que permite a verificação de sucesso de uma empresa está na capacidade de sobrevivência, ou seja, a existência continuada. Portanto, para o autor a sobrevivência, mesmo sem crescimento, mesmo sem lucratividade ou retorno excepcionais, seria o imperativo que determinaria o sucesso. Contrariando esta premissa, Meyer e Zucker (1989) mostraram empresas que sobrevivem por longos períodos, mas tendem ao fracasso, ou seja, estão permanentemente em queda. Para eles, empresas, principalmente, no setor público e no terceiro setor, com sobrevivência em estado de fracasso, não pode ser considerado sucesso, são *permanently failing organizations* (PFO). Empresas deste tipo, também são encontradas na iniciativa privada com fins lucrativos. Portanto, sobrevivência como indicador também se torna questionável.

Para Fleck (2003) se faz necessário que se diferencie mera subsistência de uma sobrevivência saudável. Para manter esta sobrevivência saudável, a firma deve ser capaz de se autoperpetuar através do crescimento contínuo e da manutenção de sua existência continuada, e isto é visto como um processo.

Existir sem crescer torna-se subsistência e crescer somente sem se preocupar com a existência no longo prazo não pode ser considerado indicador de sucesso.

Para a análise do crescimento da organização é importante ter algum indicador para que se possa entender a sua trajetória. Ter um indicador de tamanho sempre foi uma questão complexa nos estudos sobre o crescimento da firma. Diversos critérios podem ser utilizados, dependendo do entendimento que se tem do que é crescimento e qual a finalidade do estudo a ser realizado. Alguns indicadores como sucesso, volume de negócios, ou mesmo aceitação no mercado, se tornam subjetivos e são difíceis de serem mensurados. Outros indicadores são fáceis de serem medidos, mas trazem imprecisões indesejáveis.

Penrose (2009, p.22) cita em seu trabalho a Teoria do Crescimento da Firma que “idealmente, o tamanho da firma para as nossas finalidades deve ser medido através do valor presente do total de recursos (inclusive de recursos humanos), utilizados nos próprios propósitos produtivos”. Se existe o entendimento de que existem recursos **mensuráveis** e recursos **potenciais**, a medida e a identificação de

um indicador se tornam complexos. A seguir em seu trabalho, Penrose (2009) admite que, na prática, este indicador é quase impossível de se calcular. Dentre as possibilidades de definir indicadores de crescimento, ela toma a soma dos ativos fixos e faz a observação de que esta não seria uma medida totalmente satisfatória.

Doyle (1994) reforça a importância de se desenvolver indicadores de desempenho, necessários para orientar a determinação dos objetivos corporativos. Ele mostra que a prática de associar avaliação de desempenho a algum parâmetro individual pode ser uma ameaça ao futuro da empresa, já que o bom desempenho da empresa no longo prazo é o resultado do alcance de múltiplos objetivos determinados pelos diferentes grupos de interesse.

A utilização de indicadores financeiros na determinação de indicadores de crescimento em empresas brasileiras, tais como: vendas brutas, lucro e outros, sofrem a influência do sistema financeiro nacional e as adversidades resultantes de suas inúmeras mudanças ao longo dos períodos estudados.

Fleck (2001a), em seu trabalho, propõe diferentes indicadores de crescimento e desempenho, eles foram propostos de forma a expressar a participação da firma na economia do país em um determinado ponto do tempo, relacionando a receita anual com algum indicador da economia do país que pudesse ser comparado durante todo estudo da trajetória histórica da empresa. Ao realizar estudos sobre a trajetória de empresas americanas, Fleck (2001a) se referenciou ao Produto Nacional Bruto (PNB), gerando uma curva que permitiu a análise dos períodos de crescimento, declínio e estabilidade ao longo da trajetória das empresas eliminando-se as variações cambiais e da economia do país.

Outros indicadores além do indicador de crescimento, tais como lucratividade e produtividade, apresentados no Quadro 1, foram considerados pela autora em seus estudos. O indicador de lucratividade leva em consideração o lucro líquido relativo anual da mesma forma que o indicador de crescimento analisado como um percentual em relação à economia onde se insere a empresa.

O indicador de produtividade leva em conta as vendas brutas em relação aos recursos humanos, ou seja, o número de empregados da firma, também da mesma forma referenciado ao percentual de sua participação na economia em que a empresa se insere.

Quadro 1 - Indicadores propostos por Fleck (2001a)

Indicador	Cálculo
Tamanho (crescimento)	$Tamanho_{ano\ A} = \frac{Vendas\ brutas_{ano\ A} \times 100}{PNB_{ano\ A}}$
Lucratividade	$Lucratividade_{ano\ A} = \frac{Lucro\ líquido_{ano\ A} \times 100}{PNB_{ano\ A}}$
Produtividade	$Produtividade_{ano\ A} = \frac{\left(\frac{Vendas\ brutas_{ano\ A}}{Empregados_{ano\ A}} \right) \times 100}{PNB_{ano\ A}}$

Fonte: Baseado em Fleck (2001a)

Ao ter um indicador que é calculado em função do percentual de participação na economia e com valores correntes, tanto para os valores de venda quanto para os valores do indicador da economia (PNB) elimina-se qualquer variação cambial que possa influenciar o indicador, portanto chega-se a um resultado que permite a comparação em qualquer época estudada. Estes indicadores são meramente descritivos apresentando resultados para mostrar as trajetórias, mas não permitem explicar estas trajetórias, para isto buscaram-se diferentes perspectivas na literatura que permitissem entender o processo de crescimento.

2.2 O Crescimento da Firma

Starbuck (1971) apresenta modelos de crescimento associando o crescimento saudável a indicadores de natureza variada, com um caráter essencialmente estático, onde a limitação encontra-se exatamente por não levar em consideração a dinâmica e o entendimento do crescimento como um processo. Embora apresente limitações, seus estudos contribuíram para o desenvolvimento de novos estudos que apresentam uma abordagem mais processual. Para Greiner (1972) a organização segue em direção à maturidade em fases sequenciais de crescimento (evolução) e crises (revolução).

A visão mais dinâmica da firma com uma abordagem mais processual exige ultrapassar os limites do entendimento das vantagens da firma ter um determinado tamanho, é preciso estudar o processo interno de desenvolvimento e as vantagens e desvantagens do movimento entre cada estado de crescimento (PENROSE, 2009).

O estudo do crescimento das firmas tomou vulto especialmente após a publicação da obra de Penrose em 1959, *Theory of the Growth of the Firm*. Para Penrose (2009, p.21), a firma é “mais que uma unidade administrativa. É também um conjunto de recursos produtivos utilizados por diferentes usuários e que são determinados por decisões administrativas”. Uma questão de suma importância está na concepção de Penrose (2009) que os recursos, de natureza física e humana, não são importantes em si, mas sim os serviços que estes recursos podem fornecer. Por isso, os recursos passam a ser definidos como um conjunto de serviços em potencial. Desta forma, eles podem ser empregados de diversas maneiras para a maximização da eficiência, cabendo aos administradores o emprego mais adequado nas atividades produtivas.

Penrose (2009) define a firma como uma coleção de recursos produtivos que podem ser utilizados de acordo com os objetivos da direção da empresa. Seu trabalho reflete uma importante abordagem e influência à teoria do crescimento da firma. Porém, como fator limitante, a autora enfatiza os obstáculos e condicionantes internos à expansão da firma, dando, portanto, menor importância aos estímulos e obstáculos externos.

O empreendedorismo é definido por Penrose (2009) como “uma predisposição psicológica do indivíduo em arriscar na esperança de ganhos, e, em particular, de dedicar esforço e recursos a atividades especulativas”.

Uma empresa com poucas ambições empreendedoras terá sua taxa de crescimento limitada, já que a decisão de buscar novas oportunidades produtivas antecede a melhor forma de investimento dos recursos. Em complemento a ambição empreendedora, os serviços gerenciais são essenciais e a sua competência é função direta da capacidade empreendedora de localizar e contratar outros recursos humanos adequados para fornecer os serviços gerenciais necessários.

São de quatro tipos os serviços empreendedores definidos por Penrose (2009):

Versatilidade empreendedora – Capacidade de expandir as alternativas de produtos disponíveis para a produção da firma, de modo que ela não esteja limitada apenas ao seu mercado original;

Capacidade de levantamento de fundos – Capacidade de captação de recursos financeiros. Pode ser entendida como a habilidade de se criar e transmitir confiança;

Ambição empreendedora - São as ambições, além do interesse nos lucros, que influenciam a visão da melhor maneira de se fazer dinheiro e são de dois tipos: Orientada ao produto, busca a lucratividade e crescimento da firma voltada para a produção e distribuição de produtos e serviços; e Criadora de império, busca a criação de um poderoso império industrial, e

Capacidade de julgamento - Compreende competência gerencial de julgamento e uma boa capacidade de lidar com risco (através de obtenção de informações externas ou avaliações precisas).

Empreender significa uma ação deliberada, devendo ser uma busca de perspectivas de expansão lucrativa, dado que a direção da expansão não é tão óbvia, necessitando da ação dos gestores na decisão de continuar em sua trajetória atual ou investir recursos para dar prosseguimento à investigação destas perspectivas de expansão. Desta forma, a teoria do crescimento da firma seria essencialmente uma análise da dinâmica de mudança das oportunidades produtivas da firma (PENROSE, 2009). Estas oportunidades poderão ser exploradas por recursos específicos da firma. Barney (1991), mais tarde, identifica os recursos que geram uma vantagem competitiva e permitem um desempenho econômico acima do normal da indústria, como aqueles recursos que sejam valiosos, raros e difíceis de imitar.

A exploração das oportunidades que levarão à expansão não ocorre involuntariamente, devendo ser planejada através do estabelecimento de um objetivo e da organização dos recursos necessário para atingir o objetivo definido. Não se pode confundir com a expansão gerada pelo aumento da demanda de mercado que são geradas externamente e alheias à vontade dos gestores.

Penrose (2009) esclarece que a acumulação de capital envolve o crescimento do conjunto de capacitações da firma, no qual os recursos humanos e físicos se combinam na criação e no desenvolvimento de conhecimentos específicos como solução para problemas em várias áreas da atividade empresarial. Para a autora, não há um tamanho ótimo da firma, já que o crescimento se dá, pois há folgas de recursos.

Assim, para Penrose (2009), o principal motivo do crescimento das firmas pode ser explicado a partir da comprovação de que as decisões de investimentos são determinadas pelas oportunidades de se aumentar o lucro. Ou seja, a rentabilidade de longo prazo é a balizadora da relação entre lucro e crescimento, e é determinada pelo equilíbrio entre o reinvestimento dos lucros e a distribuição dos dividendos. A acumulação interna da firma e o montante de capitais de terceiros que esta é capaz de arregimentar definem o potencial e o limite do crescimento da firma.

Além da obra de Penrose, *Theory of the Growth of the Firm* (1959), as contribuições de Chandler (*Strategy and Structure*, 1962; *The Visible Hand*, 1977 e *Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism*, 1990) constituem pilares da teoria do crescimento das firmas. Fleck (2003) afirma que Chandler, além de ser considerado um dos fundadores da área da administração estratégica, contribuiu para a compreensão dos mecanismos de crescimento das firmas.

Para Chandler (2004) em sua obra *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*, o crescimento da grande empresa moderna está associado a uma cadeia de eventos interligados. Desta forma, o autor propõe que o principal motivo para o crescimento das firmas é atribuído à obtenção de economias de escala e escopo, que são, intrinsecamente, relacionadas à redução dos custos de transação. O autor afirma que tais economias permitem às firmas se expandirem aumentando proporcionalmente o número de transações internamente. Em relação às estratégias de crescimento, Chandler (1962) discute quatro estratégias básicas, quais sejam:

- a) Expansão de volume: Aumento das vendas dentro do mercado no qual a firma opera;
- b) Dispersão geográfica: Entrada em regiões distintas com os bens/serviços ofertados;
- c) Integração vertical: Movimento à montante e à jusante na cadeia de valor;
- d) Diversificação da produção: Desenvolvimento de novos produtos/negócios, em termos de relação às atividades anteriores da firma.

Chandler (1977) afirma que estas estratégias podem ser produtivas ou defensivas. As primeiras são aquelas que visam a aumentar a produtividade das empresas, enquanto as segundas visam a defender a firma de uma ameaça no

ambiente. Assim, os motivos de crescimento da firma podem ser produtivos, defensivos, e segundo Fleck (2009) híbridos, ou seja, em que a firma busca ações estratégicas tanto por razões produtivas quanto defensivas, permitindo-lhe aumentar a eficiência e proteger os negócios ou um motivador nulo, por não partir nem de uma motivação para estabelecer uma posição produtiva nem mesmo defensiva, neste caso, associado por Penrose (2009) a esse tipo de motivação a expansão por gestores que buscam a criação de impérios (FLECK, 2009).

No que diz respeito aos indutores do crescimento, estes são de duas naturezas. Há indutores externos e internos. De um lado, há os indutores internos, que são aqueles formados a partir da constatação da existência de folga de recursos produtivos. Os externos estão relacionados à influência da indústria onde a firma se insere.

No caso dos obstáculos internos, há várias razões para sua ocorrência, em certos casos, há deseconomias de escala, que tratam das dificuldades de administração de uma firma, quando esta se torna excessivamente grande. Neste caso, Chandler (1962) sugere que, quando há crescimento, há também a necessidade de mudanças na estrutura organizacional da empresa. Desta forma, a remodelagem das estruturas internas reduz o impacto dos obstáculos internos.

O oposto da folga dos recursos, ou seja, o excesso de eficiência, também se apresenta como um obstáculo interno ao crescimento da firma. Isto ocorre quando a firma mantém altos níveis de eficiência na utilização de seus recursos, e não os tem em suficiente disponibilidade para crescer. Já os obstáculos externos ao crescimento referem-se ao próprio processo de competição, à existência de leis de proteção intelectual – patentes, por exemplo –, barreiras à entrada em novas áreas ou dificuldades na obtenção de matérias primas, força de trabalho, técnicos especializados ou gerentes.

2.3 Autoperpetuação da firma

Chandler (1977), em *The Visible Hand*, propôs a noção de autoperpetuação, descreveu e explicou o surgimento e crescimento contínuo das modernas empresas de negócios (MEN's) e como e por que elas conseguiram a posição de domínio na economia capitalista, mantendo-se ao longo dos anos. Mostrou como a mão visível dos gestores substituiu a mão invisível dos mecanismos de mercado. As MEN's cresceram, criaram sua hierarquia gerencial, substituíram as firmas tradicionais, e

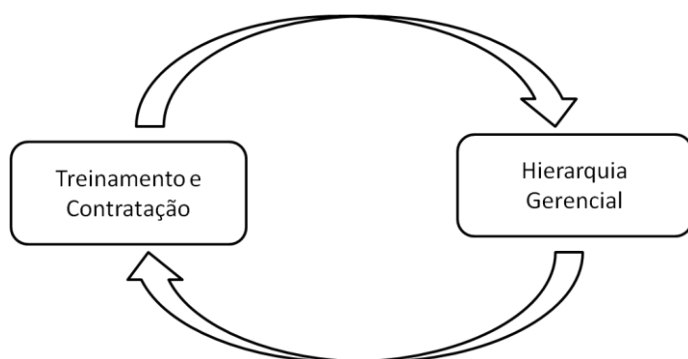
passaram a tomar decisões que buscavam a estabilidade (existência continuada) e o crescimento contínuo.

Fleck (2001b) se referenciou às partes da obra de Chandler (1977) com potencial para comporem uma teoria de crescimento. A autora, fazendo uso da noção de processo e mecanismo, identificou cadeias de condições necessárias para explicar a formação e o desenvolvimento das MEN's, além da noção de crescimento contínuo, existência continuada e autoperpetuação da empresa. Segundo Fleck (2001b), o crescimento contínuo associado à existência continuada seriam condições necessárias para a autoperpetuação da firma.

2.3.1 *Existência Continuada*

De acordo com Fleck (2001b, p. 27), “as bases da existência continuada se situam na habilidade de substituir facilmente o time gerencial e na busca dos gestores pela carreira ininterrupta na firma.”.

Antes do surgimento da MEN, as firmas tradicionais tinham vida curta, pois dependiam de pessoas, cuja substituição não era comum. Com a morte do gestor (proprietário) ou funcionários chaves, saída espontânea ou aposentadoria, a firma poderia encerrar suas atividades. Com o desenvolvimento da hierarquia gerencial, iniciou-se o treinamento e a contratação de novos funcionários. Quando, por qualquer motivo, um gestor não podia ou não queria executar mais suas tarefas na organização, treinava-se ou contratava-se outro funcionário para ocupar sua posição. A hierarquia gerencial criou as condições para a capacidade regenerativa da firma (Figura 1), como aponta Fleck (2001) e é apresentado a seguir:

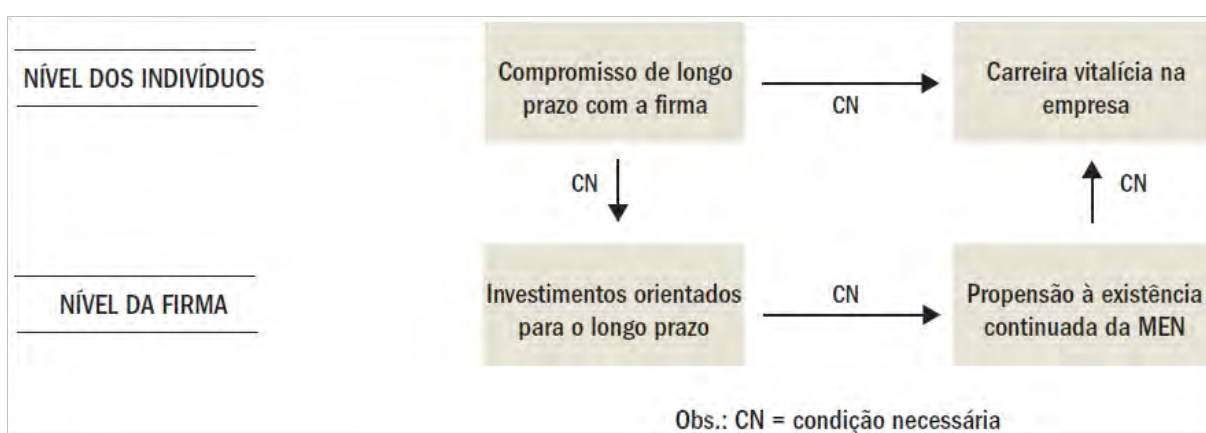


Fonte: Fleck (2001b, p. 25)

Figura 1 – Capacidade regenerativa da Moderna Empresa de Negócios

Fleck (2001b) apresenta ainda uma cadeia de condições necessárias para a

propensão à existência continuada das MEN's, baseando-se na obra de Chandler (1977). Segundo a autora, a carreira ininterrupta na firma só seria possível através do desenvolvimento de duas condições necessárias, do compromisso pessoal e de longo prazo dos gestores com a firma (nível individual) e da propensão à existência continuada da MEN. Para que fosse possível o desenvolvimento dessa propensão, seriam necessários investimentos com orientação de longo prazo, o que por sua vez, só poderiam ser realizados, se os gestores tivessem um compromisso pessoal e de longo prazo com a firma. Essa sequência de explicações pode ser visualizada a seguir (Figura 2):



Fonte: Fleck (2001b, p. 26)

Figura 2 – Condições necessárias para a existência continuada das MEN's

Barnard (1938) afirma que existe a necessidade de um compromisso pessoal e de longo prazo dos funcionários com a firma para a existência continuada. O autor destaca que os funcionários deveriam estar dispostos a contribuir e cooperar para que a organização possa sobreviver.

Tushman e O'Reilly III (1996) citam a realização de investimentos com orientação de longo prazo como elemento de suma importância para a manutenção do sucesso durante longos períodos de tempo. Segundo os autores, os gestores e organizações deveriam ser capazes de implementar mudanças incrementais e revolucionárias. A firma deve ser capaz de vencer a inércia durante a necessidade de mudança em que a tecnologia sofre uma alteração radical. Desta maneira, os gestores deveriam ser ambidestros, capazes de realizar lentas mudanças e mudanças radicais quando fosse preciso. Só assim, a firma poderia sobreviver ao longo dos anos, mantendo-se na arena competitiva.

Também contribuem para o tema da existência continuada, os conceitos de

coalizão e folga organizacional (*slack*) que são vistos por Cyert e March (1963). Tornar-se-ia imprescindível a manutenção da coalizão para uma organização continuar existindo ininterruptamente, ou seja, a manutenção das preferências e metas dos indivíduos que nela trabalham.

Selznick (1972) fornece importante contribuição ao tema da existência continuada ao apresentar as dissimilitudes entre os termos organização e instituição. A instituição seria uma organização que passou por um processo de infusão de valores. Esse processo, chamado de institucionalização, reflete a história particular da firma, os seus funcionários, os grupos internos e os seus diversos interesses, e a maneira como se adaptou ao ambiente.

Pfeffer e Salancik (1978) afirmam que a sobrevivência da empresa está intimamente ligada com sua habilidade em controlar os recursos principais de que necessita, desta forma, dão mais uma contribuição para a visão de existência continuada como condição necessária. Assim, as organizações seriam influenciadas pelos controladores dos recursos principais e necessários ao seu funcionamento.

Outra questão evidenciada pelos autores está na diferença entre eficiência e eficácia. A firma deveria primar pela eficácia e não só pela eficiência, pois através da primeira estaria captando o julgamento e as necessidades dos diversos grupos de interesse, através da segunda, só estaria realizando suas atividades com menos recursos, podendo não atender a nenhum dos grupos de interesse. Fazer mais com menos, mas com foco nas necessidades dos grupos de interesse. Utilizando a abordagem externa, ou seja, da eficácia, a firma teria melhores condições de sobreviver, pois a coalizão seria mantida ao serem atendidos os interesses dos grupos inseridos no ambiente.

Meyer e Zucker (1989) esclarecem e discordam da generalização da maximização do lucro e a inevitável eliminação de firmas ineficientes por firmas mais eficientes, via competição. Os autores rejeitam a imagem da organização como uma entidade com o propósito único de maximizar a eficiência. Os conceitos de *stakeholders* e coalizão permeiam toda a obra, pois é justamente através do atendimento dos diferentes objetivos dos grupos de interesse, que a organização poderá sobreviver, mesmo não lucrando. O ponto principal da obra dos autores foi mostrar que a eficiência organizacional é somente um – e não necessariamente o mais importante – determinante da sobrevivência organizacional.

Segundo Meyer e Zucker (1989), mesmo mostrando ineficiência, irão existir *stakeholders* satisfeitos com a situação. A sobrevivência da firma dependerá da influência destes para manter a coalizão. Portanto, os autores ressaltam que uma forte resistência pode levar à obtenção de prejuízos sucessivos com a manutenção da sobrevivência, configurando uma situação chamada de “*permanently failing organizations*” (PFO).

De acordo com o que foi exposto, podemos concluir que, em resumo, a existência continuada da firma é influenciada tanto por aspectos internos, através da manutenção de sua integridade organizacional, como por aspectos externos, através da influência dos diversos grupos de interesse e do ambiente.

2.3.2 *Crescimento Contínuo*

Chandler (1977) apresentou ao longo de sua obra dois tipos de motivação ao crescimento: produtivas e defensivas. As motivações produtivas se dão através do uso mais intensivo dos recursos físicos e materiais que permitiriam o aumento da produtividade. As motivações defensivas têm como objetivo a defesa do domínio existente, para isto, a firma utiliza meios para crescer tais como, a integração vertical.

Fleck (2003), através da análise da obra de Chandler (1977), identificou a existência de um mecanismo de reforço às expansões com motivações produtivas. Segundo a autora, o crescimento produtivo iniciou um processo de diversificação em direção a novos produtos e mercados, que resultou de dois mecanismos: a identificação de recursos subutilizados, e de recursos e habilidades existentes que poderiam ser transferíveis para a produção e distribuição de outros produtos para outros mercados.

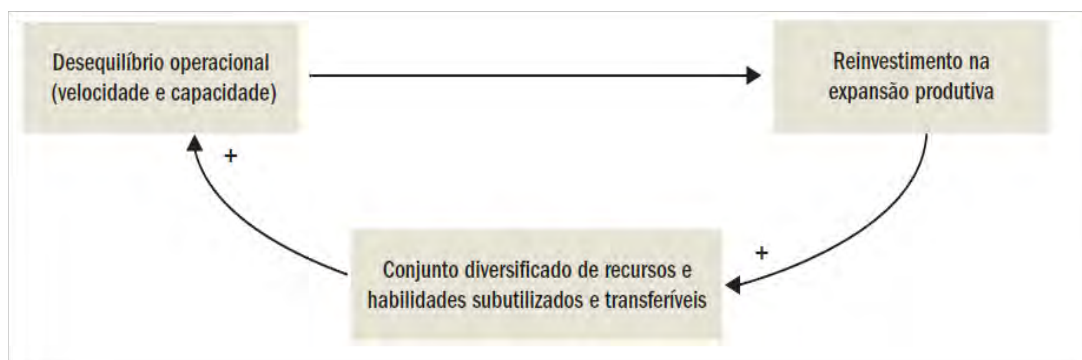
Enquanto a expansão produtiva gerou algum grau de recursos ociosos ou intensificou o conjunto de recursos que podiam ser transferidos para outros produtos e mercados, o crescimento continuou gerando mais crescimento. A este mecanismo de auto-reforço, Fleck (2003) chamou de motor de crescimento contínuo, no qual é composto por três blocos: Desequilíbrio - algum tipo de desequilíbrio ocorrendo dentro ou ao redor da firma; Expansão - algum tipo de expansão resultante da percepção de oportunidades de crescimento associada ao desequilíbrio; e Mecanismo de reforço - algum tipo de mudança criada ao longo do processo de expansão, que alimenta o desequilíbrio.

Na medida em que a firma expandiu sua capacidade para eliminar o desequilíbrio, pode ter intensificado o uso de recursos, deixando outros ociosos, o que pode gerar um novo desequilíbrio, que gera novo crescimento e assim por diante. Esse fato decorre, por vezes, da noção de indivisibilidade dos recursos, apresentada por Penrose (2009), que acaba proporcionando excesso de recursos em um movimento de expansão. As figuras 3 e 4, a seguir, permitem a visualização do funcionamento do motor de crescimento contínuo. O princípio se baseia na expansão que aumenta (o sinal “+” significa um aumento) o mecanismo de reforço. Por sua vez, o mecanismo de reforço intensifica o desequilíbrio e este gera nova expansão.



Fonte: Fleck (2001b, p. 41)

Figura 3 – Estrutura geral do motor de crescimento contínuo



Fonte: Fleck (2001b, p. 30)

Figura 4 – Mecanismo de auto-reforço do crescimento contínuo

Fleck (2003) também apresentou diferentes exemplos de motores de crescimento contínuo. A seguir (Quadro 2) são apresentados os tipos de motores identificados pela autora.

Quadro 2 - Exemplos de motores de crescimento contínuo

Tipo de Motor	Tipo de Desequilíbrio	Tipo de Expansão	Mecanismo de Reforço
Inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas).	Demanda insatisfeita pelos mesmos produtos.	Réplica das operações existentes, aumentando o número de usuários.	Difusão dos benefícios do produto, aumentando a demanda pelos mesmos produtos.
Inovação (crescimento pelo refinamento de produtos novos).	Um impasse do tipo "OU isso OU aquilo" (<i>trade-off</i>).	Inovação torna o impasse "OU/OU" em uma situação "E".	Dialético: resolução do impasse acaba produzindo novos impasses (típico de processos de inovação).
Horizontal (crescimento pela aquisição de rivais).	Vantagem competitiva da firma em alguns aspectos.	Aquisição de rivais mais fracos possuidores de habilidades e/ou recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.	Disponibilidade e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.
Diversificação relacionada (crescimento orgânico pelo desenvolvimento de atividades relacionadas).	Desequilíbrio operacional devido a recursos subutilizados, porém transferíveis para outras atividades.	Diversificação relacionada, aumentando a diversidade de recursos e habilidades.	Diversidade de recursos e habilidades que produzem outros desequilíbrios operacionais.

Fonte: Fleck, 2003, p. 18

Penrose (2009) apresenta uma abordagem similar à apresentada por Chandler (1977) em relação ao tema crescimento contínuo. Penrose (2009) afirma que enquanto a expansão da firma proporcionar uma forma mais produtiva de utilizar os recursos, esta terá incentivo para continuar expandindo. Outra razão para a continuidade do movimento de expansão seria a ociosidade dos recursos nas operações existentes.

Enquanto a expansão puder proporcionar uma maneira de utilizar os serviços de seus recursos de uma forma mais lucrativa do que estão sendo usados, a firma possui um incentivo para expandir; ou alternativamente, enquanto qualquer recurso não estiver sendo usado totalmente nas operações atuais, existe um incentivo à firma utilizá-los por completo. (PENROSE, 2009, p. 60).

Penrose (2009) acrescenta que devido à indivisibilidade dos recursos, uma expansão possivelmente acabará resultando em novos recursos ociosos, acentuando o desequilíbrio. O raciocínio é similar ao exposto no motor de crescimento contínuo. A firma expande, para acabar com um desequilíbrio existente e acaba acentuando ainda mais o desequilíbrio, através de um mecanismo de reforço, que no caso, refere-se à indivisibilidade dos recursos.

No nosso ponto de vista, a significância da indivisibilidade de recursos não se situa muito no fato de que grandes unidades de equipamento ou processos de larga escala possam ser mais eficientes em certos tipos de produção. (...) Situa-se especialmente no fato de que um amplo número e variedade de recursos indivisíveis são usados. Nenhum desses precisa ser volumoso, mas se cada um for capaz de gerar não somente diferentes

somas, mas diferentes tipos de serviços, uma combinação que alcance a completa utilização dos mesmos pode forçosamente gerar um resultado muito maior e mais variado do que organizado pela firma em qualquer período do tempo. (PENROSE, 2009, p. 61-62).

Outra contribuição de Penrose (2009) reside nas ideias de que a folga organizacional (*slack*) pode ser positiva para o crescimento da firma, impulsionando o mesmo. Apesar de não usar o termo *slack* ou folga, a autora aponta claramente para a relação positiva entre *slack* e crescimento, conforme pode ser observado na citação anterior e quando ela apresenta que “Os serviços produtivos ociosos e disponíveis são desperdícios, em alguns casos inevitáveis, mas são serviços livres que, se usados de maneira lucrativa, podem prover vantagens competitivas para a firma.” (PENROSE, 2009, p. 60).

A firma também pode seguir no crescimento em acompanhamento ao ambiente onde se insere junto com a indústria a que pertence, analisado por Fleck (2003) como motor de co-evolução, que relaciona o crescimento concomitante de um todo e suas partes, a exemplo de uma indústria (todo) e suas firmas (partes).

2.4 Desafios ao processo de crescimento organizacional

Uma das formas de se avaliar o sucesso é analisar a propensão da firma de se autoperpetuar através do crescimento contínuo e da manutenção da existência continuada. Fleck (2001a) realizou o estudo longitudinal de 12 décadas sobre as trajetórias de crescimento da *General Electric* (GE) e *Westinghouse* (WH). A autora conseguiu identificar comportamentos persistentes, ao que chamou de “traços organizacionais” que exerceram influência não só na existência das mesmas como também em seu crescimento, e conseqüentemente na autoperpetuação das duas companhias.

Segundo a autora, os traços organizacionais identificados poderiam evidenciar modos de resposta aos desafios impostos pelo crescimento. No seu estudo mostrou as diferenças entre os traços das empresas apresentadas que indicariam propensão à autoperpetuação ou autodestruição.

Como visto anteriormente, para Barnard (1938), a única medida de sucesso de uma organização é a capacidade de a organização sobreviver, para Meyer e Zucker (1989), algumas organizações podem ser classificadas como *permanent failing organizations* (PFO), ou seja, estão em estado de fracasso durante a sua existência, para Modis (1994) e outros autores, as empresas seguem um ciclo

análogo à vida biológica, com nascimento, vida e morte. Anteriormente, Penrose (2009) questiona este argumento, declarando que não existam evidências para tal afirmação e que, se assim fosse, as decisões humanas seriam praticamente irrelevantes, já que haveria um ciclo e uma pré-destinação.

Ao desenvolver o seu trabalho, Fleck na mesma perspectiva de longevidade, assegura que uma organização de sucesso é aquela que desenvolve propensão de continuar a existir de maneira saudável. A autora faz uma ressalva (FLECK, 2009) sobre a distinção entre a existência bem-sucedida, a partir das respostas corretas aos desafios impostos pelo processo de crescimento, e a mera sobrevivência organizacional. Para ela o crescimento é um processo e não um evento, e é durante o crescimento que se encontram os principais desafios para a organização. Seja qual for o motivo do crescimento da organização, os gestores precisarão estar cientes de que enfrentarão desafios, como precisarão ter a capacidade de discernimento para tomar as decisões corretas.

Cabe ressaltar que, com as mudanças estruturais decorrentes do crescimento, aumentarão os desafios de direcionar e aplicar os recursos, a diversidade e complexidade aumentarão, que se não forem bem geridos poderão desencadear um processo de declínio, segundo Fleck (2009). Segundo a sua proposta, a gestão responsável do processo de crescimento pode prevenir que as organizações cresçam tanto ao ponto de se perderem na complexidade e entrarem em declínio. Ao analisar o processo de crescimento, a autora identificou cinco desafios, nos quais as respostas a eles são condições necessárias para a propensão à autoperpetuação organizacional e o consequente sucesso de longo prazo conforme apresentado na figura a seguir (Figura 5).

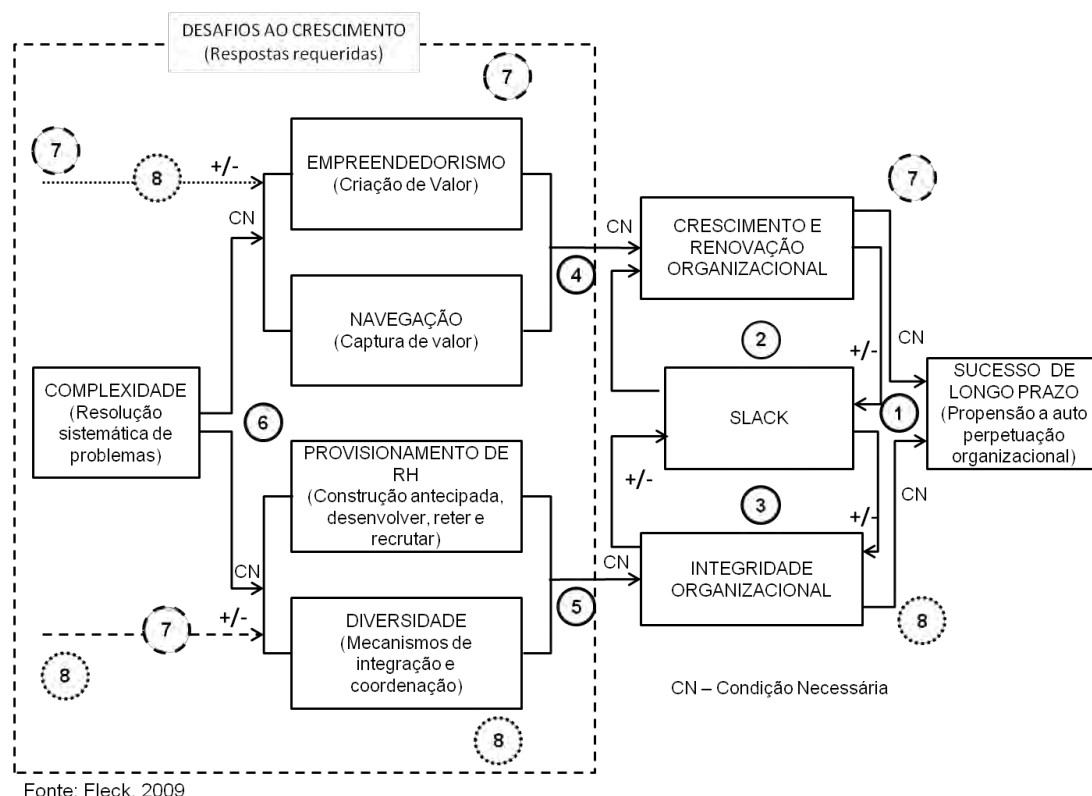


Figura 5 - Desafios ao crescimento e condições necessárias à autoperpetuação

Segundo Fleck (2009), cada desafio proposto compõe uma condição necessária para que a empresa possa alcançar o sucesso de longo prazo através da autoperpetuação. Pelas limitações do estudo, serão enfatizados os desafios de empreendedorismo e navegação em ambiente dinâmico, por se tratarem de desafios voltados para aspectos externos à organização, enquanto os desafios de provisionamento de recursos humanos e gestão da diversidade e gestão da complexidade serão citados como integrantes necessários do modelo proposto por Fleck (2009), mas não estudados em profundidade.

Em uma visão geral do esquema apresentado (Figura 5), o desafio de empreendedorismo refere-se à criação de valor por meio da expansão e exploração em uma gestão responsável de riscos; O desafio de navegação em ambiente dinâmico está ligado à captura de valor pela compreensão sistemática do ambiente, de forma não distorcida da realidade, assim como as respostas, preferencialmente antecipadas, às pressões externas; a provisão de recursos humanos (recursos gerenciais) refere-se à captação e retenção de pessoas com as habilidades

necessárias ao desempenho das funções e que estejam alinhadas para auxiliar na superação dos desafios, o provisionamento de pessoas deve ocorrer no momento certo e com antecipação, sem necessariamente ser resposta às demandas imediatas. Com aumento de recursos, aumenta a necessidade de se gerir a diversidade, outro desafio que tem relação com a manutenção da integridade da firma, evitando-se a fragmentação, em meio a este aumento de diversidade, demandando coordenação para harmonizar elementos heterogêneos e homogêneos da organização; e um último desafio que necessita de respostas sistemáticas e antecipadas, é o gerenciamento da complexidade que está ligado a resolução de problemas e a promoção de capacidade de aprendizagem organizacional. Como condições necessárias, as respostas aos desafios não são fórmulas de sucesso, mas a incapacidade de geri-los poderá conduzir a organização ao declínio.

Fleck (2009) apresenta dois polos de respostas que representam estados organizacionais ideais de autoperpetuação (arquétipo de autoperpetuação) e de autodestruição (arquétipos de autodestruição). Os estados intermediários entre os dois polos constituem o lugar onde se encontrariam as organizações reais, onde as respostas aos desafios tenderiam mais a um lado ou ao outro. Em empresas com grande número de unidades de negócios, respostas diferentes poderão ser dadas a diferentes desafios, sendo que o ideal seja o alinhamento das respostas com a finalidade de autoperpetuação. Para ilustrar o resumo deste assunto no trabalho de Fleck (2009), a autora propõe o seguinte quadro (Quadro 3):

Quadro 3 - Cinco desafios organizacionais

Desafio	Descrição	Polos de respostas aos desafios	
		←	→
Empreendedorismo	Promover o empreendedorismo continuado através do estímulo ao desejo da empresa de seguir reforçando a expansão, criação de valor, ao mesmo tempo em que previne a superexposição da organização ao risco.	Contestável ou pior Baixo nível de ambição, versatilidade, Imaginação, visão, baixa capacidade de levantamento de fundos, engenhosidade e julgamento. Utilizando movimentos motivacionais reativos ou nulos	Alto alcance Alto nível de ambição, versatilidade, imaginação, visão, alta capacidade de levantamento de fundos, engenhosidade e julgamento. Utilizando movimentos motivacionais produtivos ou híbridos
Navegação em um ambiente dinâmico	Lidar com os múltiplos <i>stakeholders</i> para assegurar a captura de valor e a legitimidade organizacional	À deriva Monitoramento pobre, uso de estratégias de respostas inadequadas.	De Moldagem Monitoramento regular, uso de estratégias de respostas oportunas e adequadas
Gerenciamento da	Manutenção da	Fragmentado	Integrado

Diversidade	integridade da firma ao se confrontar com conflitos organizacionais crescentes e rivalidades	Falha ao estabelecer relações e na coordenação de capacitações	Desenvolvimento com sucesso de relações e na coordenação de capacitações
Aprovisionamento de Recursos Humanos	Equipar prontamente a firma com os recursos humanos qualificados necessários	Tardio Just-in-time ou depois de criada a necessidade	Cedo Planejada previamente
Gerenciamento da Complexidade	Gerenciamento de questões complexas e solucionar problemas com complexidade crescente de forma a evitar o risco a existência da organização.	Ad hoc Capacitação de resolução de problemas pobre, baseado na procura rápida por soluções que impedem o aprendizado	Sistemático Forte capacitação de resolução de problemas, promoção da busca organizada de soluções, incentivando o aprendizado

Fonte: Traduzido de Fleck (2009, p. 85)

De acordo com as decisões e as opções assumidas pelos gestores da organização e principalmente pela capacidade de adaptação e mudança, a empresa poderá aproximar-se mais de cada um dos polos de autoperpetuação ou de autodestruição.

A seguir serão explorados os dois desafios que direcionarão a análise neste trabalho. Cabe ressaltar que, como é apresentado no modelo proposto por Fleck (2009), primeiro, o modelo representa um processo dinâmico, onde antecedentes geram consequentes, que se tornam antecedentes para novos consequentes e assim por diante; e segundo, cada desafio se conecta e influencia outro desafio. Embora, os dados desta pesquisa sejam analisados sob a lente de empreendedorismo e navegação no ambiente dinâmico, as decisões organizacionais analisadas terão consequências na provisão de recursos gerenciais, diversidade e complexidade, que não serão aprofundados nesta pesquisa.

2.4.1 Empreendedorismo

O desafio de empreendedorismo consiste em prover de forma continuada o processo de expansão, e a busca de forma regular de oportunidades lucrativas. Penrose (2009) também cita o desafio empreendedor como sendo a intenção de a firma se submeter a alguns riscos visando ganhos futuros, mas, simultaneamente, buscando maneiras de evitar outros riscos que a impossibilitem de crescer.

Para um processo contínuo de expansão ser possível, algumas características precisam ser observadas na firma. Além da exposição ao risco, é necessária a presença de um mecanismo de reforço, o que foi denominado por Penrose (2009) de serviços empreendedores, que englobam ambição, versatilidade, acesso a recursos e capacidade de julgamento e tomada de decisão.

A ambição é a vontade e a disposição para crescer, evoluir, melhorar, ampliar oportunidades da firma. Pode ser produtiva, focada na melhoria de produtos ou serviços, pode ser voltada para a busca da construção de um império, quando o foco está na ampliação do escopo de atuação. Os que buscam a construção de um império são empreendedores voltados para o crescimento da empresa em termos de tamanho, poder e/ou influência. Procuram aumentar sua extensão e/ou escopo através de aquisições ou eliminação da concorrência. São normalmente agressivos e buscam continuamente alcançar uma posição de dominação no mercado (PENROSE, 2009).

Versatilidade é a capacidade de sair do “lugar comum”, está associada à imaginação e à visão do empreendedor. Pode ser na busca de novos mercados, de ambientes mais favoráveis. Pode estar associada à capacidade criativa para fugir às fórmulas que fizeram sucesso e a criatividade para buscar novas maneiras de atuar.

O acesso a recursos é a habilidade de levantar fundos, através da confiança dos agentes financiadores, para financiar suas ideias e para por em prática as suas ambições (serviço empreendedor). Penrose (2009) afirma que, de acordo com a habilidade empreendedora dos gestores, eles poderão obter recursos, independente do tamanho da firma. A legitimidade e a reputação do empreendedor levam a credibilidade e confiança necessárias para a obtenção de recursos.

Capacidade de julgamento e tomada de decisão, ou, conforme descrito por Penrose (2009), julgamento empreendedor, relaciona-se à coleta de dados e geração de informações nos vários departamentos da firma que auxiliem no processo de tomada de decisões, com a finalidade de mitigar os riscos e evitar a tomada de decisão errada. Está relacionado com a capacidade de análise, imaginação e bom senso, além de outras características do empreendedor e a capacidade de a organização gerar os dados corretos que apoiem a decisão sobre o negócio.

A criação de valor, próprio do desafio de empreender, também ocorre, segundo Lepak, Smith e Taylor (2007), quando são desenvolvidos novos produtos, processos, tecnologias ou mesmo nova forma de uso de matérias-primas. Assim, também existe criação de valor ao se mudar um processo de fabricação alterando o uso de matérias-primas.

A presença, ausência ou a execução em diversos níveis das quatro dimensões do empreendedorismo (FLECK, 2009) ou serviços empreendedores (PENROSE, 2009) será o que vai determinar como serão explorados os diferentes recursos existentes na organização, e quais as oportunidades produtivas que ela está apta a se apropriar com sucesso para poder crescer (PENROSE, 2009). O modo como os serviços empreendedores são explorados influenciam os motivos que levam ao crescimento, pois são eles que motivam e disparam este movimento, desta forma determinarão se os motivos serão expansivos, defensivos, híbridos ou nulos (CHANDLER, 1977; FLECK, 2009).

Segundo Fleck (2009), para que haja a renovação da organização através do crescimento não basta somente superar o desafio do empreendedorismo, é necessário, mas não é suficiente, que exista outra condição necessária, que é a de superar o desafio de navegação em um ambiente dinâmico, manter um monitoramento regular, e fazer uso de estratégias de respostas oportunas e adequadas.

2.4.2 Navegação em um ambiente dinâmico

Segundo Fleck (2009), enquanto o desafio do empreendedorismo busca a criação de valor, o desafio da navegação está relacionado à captura de valor em um ambiente de mudanças através de uma gestão bem sucedida dos múltiplos *stakeholders*, assegurando a legitimidade. A navegação permite manter o contínuo monitoramento do ambiente para que a organização consiga fazer o correto uso de estratégias para responder às pressões que possam ameaçar a legitimidade e a sobrevivência da organização. Para sobreviver as organizações devem ter comportamento estratégico pró-ativo, e não só reativo, às demandas e expectativas dos diversos *stakeholders* (OLIVER, 1991). Fleck (2010) sugere duas dimensões complementares que constituem a navegação, o esquadrinhamento do ambiente e a reação às pressões externas. O mapeamento minucioso reside no monitoramento

contínuo da evolução no ambiente político, econômico, social e tecnológico. O efeito das reações às pressões e tendências externas dependerá do padrão de resposta adotada pela organização em relação às mudanças observadas no ambiente exógeno ao mercado. Segundo Fleck (2010) as respostas pró-ativas e oportunamente adequadas provam-se mais prósperas ao crescimento da empresa quando comparadas àquelas que são passivas ou defensivas.

De acordo com Baron (1995), a organização precisa enfrentar outras fontes de pressão originadas por fatores externos ao mercado (envolvem transações econômicas e trocas de propriedade), aquelas fontes de pressão de não-mercado, ou seja, que não são mediadas por transações comerciais. Portanto, o desafio de navegação no ambiente consiste na habilidade de a organização se articular com os demais *stakeholders* localizados fora do ambiente de mercado (FLECK, 2009), tais como o governo, as instituições públicas, a mídia e a sociedade (BARON, 1995) tendo em vista manter a legitimidade da organização para continuar atuando e capturar valor (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

2.4.3 *Categorias de ambientes*

Uma organização não se encontra sozinha e isolada do mundo que a cerca, ela faz parte de uma rede que a influencia e é influenciada por ela, onde suas ações podem desenvolver-se. Pode-se categorizar o conjunto de atores que têm essas conexões de influência como pertencentes e formando um determinado ambiente, como ambiente institucional, ambiente de negócios e ambiente natural e pode-se categorizá-los pela perspectiva de condições ambientais, favoráveis ou não ao processo de crescimento da organização, como ambiente Piedoso, Inóspito ou Desafiador (WEITZEL E JOHNSON, 1989; FLECK, 2009; 2010).

A conjugação das duas categorias permite a construção de uma matriz básica de análise (Quadro 4), conforme sugerido por Fleck, que fornece uma visão ampla do ambiente onde a organização opera, podendo ser analisado também através dos aspectos político, econômico, social e tecnológico. O ambiente, por ser dinâmico, se altera no tempo e no espaço, ou seja, no início da formação da organização o ambiente de negócios pode ter sido piedoso e em outra época ser inóspito. Para uma organização com unidades de negócios em outras regiões diferentes da matriz, o ambiente poderá ser totalmente diferente. O monitoramento deve ser constante

para se coletar e analisar informações atualizadas e oportunas para a melhor tomada de decisão.

Quadro 4 - Matriz de análise do ambiente de inserção organizacional

Ambiente	Piedoso	Inóspito	Desafiador
Institucional			
Negócios			
Natural			

Fonte: Proposto por Fleck

O ambiente de negócios está ligado diretamente às questões das tarefas externas da organização, são observados os processos e os fluxos de “entrada e saída” dos produtos (serviços), ou os fatores externos potencialmente relevantes para o cumprimento das metas organizacionais, está relacionado com fornecedores, clientes, competidores, mercados e outros.

O ambiente institucional é considerado como sendo aqueles fatores externos que influenciam indiretamente a empresa, tais como os sistemas políticos, leis, regulações, estrutura de mercado, procedimentos, convenções e outros. No ambiente externo com o qual a empresa se conecta, Baron (1995) complementa a análise de forças proposta por Porter (1979) ao chamar a atenção para a importância em incorporar o ambiente institucional como mais uma força dentro do escopo de mapeamento e análise das organizações. Enquanto Porter (1979) concentra-se no monitoramento do ambiente de mercado e nos relacionamentos econômicos entre os agentes da indústria para a formulação das estratégias corporativas, Baron (1995) enfatiza a necessidade de se considerar também as interações da empresa com outros *stakeholders* (fora do ambiente de mercado) no pensamento estratégico da organização (BARON, 1995). No Apêndice A são apresentados exemplos dos diversos ambientes e as principais partes interessadas (*stakeholders*) que influenciam e são influenciados pela empresa.

Segundo Baron (1995), o ambiente social, político e legal que circunscreve a indústria influencia o ambiente de mercado ao atuar na dinâmica das cinco forças competitivas descritas por Porter (1979).

Baron (1995) sugere a integração entre as estratégias dirigidas ao mercado e estratégias voltadas para influenciar o ambiente institucional em favor da organização. Essa integração significa que a formulação dos movimentos da empresa deve considerar a análise conjunta do ambiente institucional e de mercado.

Por sua vez, o ambiente natural está ligado ao meio-ambiente, desde a extração da matéria-prima e dependência dos recursos naturais, disponibilidade territorial, descarte de resíduos e pressões ambientais, a falta destes ou a simples escassez de recursos pode influenciar os cumprimentos das metas organizacionais.

De acordo com as pressões exercidas pelos atores que constituem os ambientes, as condições ambientais podem se mostrar diferentes em cada caso, sendo apresentado como ambiente piedoso, ambiente inóspito e ambiente desafiador.

Segundo Weitzel e Johnson (1989) e Fleck (2009), o ambiente piedoso se caracteriza por ser generoso e compassivo, que, de certa forma, pode “vendar” os gestores e dificultar a percepção do declínio das organizações estimulado por um comodismo organizacional. A ineficiência das organizações não são punidas pelos mecanismos de mercado ou de não-mercado (BARON, 1995) em consequência não conseguem gerar mudanças, não tem força para tal, entrando em um estado de permanente estagnação, sem buscar inovações ou resolução de problemas internos.

O ambiente inóspito se caracteriza por situações extremas e desafiadoras para o sucesso dos empreendimentos, impondo restrições às atividades da organização, onde a captura de valor são mais restritas (FLECK, 2010). Situações como guerras, revoluções, mudança extrema de regime governamental para regimes restritivos (ditaduras), ambiente de desconfiança institucional, situações naturais desfavoráveis (terremotos, restrições de água, outros).

2.4.4 Respostas aos desafios ambientais

Fleck (2009) declara que a organização que está mais propensa à autopropetuação é aquela que mantém uma prática de monitoramento constante do ambiente e dos *stakeholders*. As firmas adquirem vantagem competitiva sustentável por meio das forças internas e também com respostas a oportunidades do ambiente, ao neutralizar as ameaças externas e evitar fraquezas internas (BARNEY, 1991). Percebe-se que navegar no ambiente dinâmico é uma condição necessária para o sucesso organizacional, seja qual for o enfoque ou entendimento de sucesso organizacional. Desta forma, é preciso acompanhar e entender as pressões por mudanças em cada ambiente, por exemplo, no ambiente institucional, é fundamental entender, e analisar as mudanças trazidas pelo governo e outros grupos de

interesse tendo em vista considerá-las no planejamento dos movimentos de crescimento da empresa.

Baron (1995) sugere que muitas indústrias são reguladas pelo governo cujas decisões exercem controle direto sobre as oportunidades de negócio da indústria. Logo, mudanças no ambiente *de não-mercado* podem comprometer futuras oportunidades de crescimento ou simplesmente por fim ao aproveitamento de outras oportunidades.

As empresas, independentemente da indústria, carecem de estabelecer legitimidade e estabilidade para perpetuar sua existência (OLIVER, 1991). Mas alcançá-las não significa necessariamente submeter-se às condições impostas pelas instituições públicas, grupos de interesse ou opinião pública. Principalmente porque muitas vezes as demandas e expectativas dos *stakeholders* externos ao ambiente de mercado são diferentes e incompatíveis entre si (OLIVER, 1991). Para contornar esse tipo de dilema, Oliver (1991) sugere que a empresa deve organizar-se de forma consciente no sentido de buscar responder a esses anseios externos de forma participativa, costurando estratégias alternativas que equilibrem melhor os interesses da empresa com a conservação de sua legitimidade e estabilidade.

Oliver (1991) detalha o processo de definição de estratégias institucionais levantado por Baron (1995) ao propor cinco padrões de resposta estratégica diferentes, que vão desde a aquiescência plena da empresa às exigências institucionais até a manipulação do ambiente institucional (não mercado) de acordo com os interesses da firma (OLIVER, 1991). Dentro desse espectro de respostas, as organizações devem adotar as estratégias exequíveis mais condizentes com as estratégias de mercado e com o impacto das exigências institucionais ao negócio.

Mais importante do que responder às pressões é fazê-la de maneira correta (SULL, 1999). Muitas vezes, empresas que tiveram sucesso acabam buscando padrões antigos no passado de sucesso para responder aos novos desafios. Sull (1999) descreve como “inércia ativa” o processo de repetição de determinados comportamentos, das “fórmulas” do passado, mesmo quando o ambiente tenha mudado. Ele sugere que o engessamento das estratégias, dos processos, dos relacionamentos e crenças, sem ajustá-los ao ambiente, podem levar ao declínio.

De acordo com Oliver (1991) e Mintzberg (1979), é fundamental que a empresa mantenha um comportamento estratégico para responder ao processo de

institucionalização. Para não ter a legitimidade ameaçada, a empresa deve atuar com respostas adequadas a cada ameaça, utilizando-se de diversas respostas aos desafios propostos.

Oliver (1991) sugere maneiras de responder aos desafios impostos pelas pressões ambientais institucionais: Aceitação ou submissão, Compromisso ou negociação, Evitação ou evasão, Desafio ou provocação e Manipulação.

Ao utilizar-se de respostas adequadas ao desafio de navegação no ambiente, a organização poderá moldar o ambiente, neutralizar as pressões organizacionais ou adaptar-se ao ambiente. A empresa ao se ter um processo de monitoramento constante e ativo do ambiente ela poderá se antecipar nas respostas e superar os desafios da navegação, ao contrário, se ela mantiver respostas de forma passiva (ou reativa), poderá utilizar-se de estratégias equivocadas e não ter sucesso na busca de valor, desta maneira poderá incidir no risco de entrar no declínio organizacional.

Para Weitzel e Johnson (1989) o declínio acontece quando a organização falha em antecipar, reconhecer, neutralizar ou adaptar as pressões internas e externas que ameaçam a sobrevivência de longo prazo da firma.

2.4.5 Diversidade

O desafio da diversidade se relaciona com a manutenção da unidade da empresa diante da crescente diversidade de suas atividades e da quantidade de recursos disponíveis. O crescimento organizacional gera problemas e oportunidades pela diversidade da força de trabalho, bem como a diversidade estrutural e de negócios, isto é, diferentes mercados, produtos, tecnologias e a multiplicação de seus recursos humanos, e todos buscando dispor de recursos muitas vezes limitados. A heterogeneidade entre as partes constituintes da organização dá origem a conflitos e rivalidades, ameaçando a unidade organizacional. A implantação bem sucedida de mecanismos de coordenação faz o uso construtivo de elementos heterogêneos, estimulando a integração organizacional. A fraca capacidade de coordenação, por outro lado, predispõe os membros da organização a absterem-se da cooperação e provavelmente buscar aumentar sua autonomia, produzindo a fragmentação organizacional (FLECK, 2009).

2.4.6 *Aprovisionamento de recursos gerenciais*

O crescimento organizacional gera a necessidade de aumento no número de recursos gerenciais, em virtude de que as aptidões dos recursos gerenciais existentes necessariamente estabelecem um limite à expansão da empresa, pois os serviços por eles prestados não podem ser realizados por pessoal imediatamente contratado fora da empresa. Os recursos existentes constituem-se uma organização administrativa única que não pode ser expandida a não ser por suas próprias ações, e também pela experiência obtida no trabalho na empresa e de uns com os outros, habilitando-os a prestar serviços de valor único (PENROSE, 2009). Serviços gerenciais envolvem o desenvolvimento de relações interpessoais que levam tempo para evoluir, até que um funcionário recém-contratado se torne plenamente produtivo. Como resultado, esses recursos não podem ser comprados imediatamente, como *commodities*, e a disponibilidade gerencial é o elemento mais restritivo do crescimento da empresa (FLECK, 2009), os recursos devem ser contratados e formados com antecedência, prevendo o crescimento e retido para que possa dispor o maior tempo de seus serviços.

É impossível uma empresa expandir-se além de certo ponto apenas pela elaboração de preceitos administrativos e posterior contratação de pessoas para preencher os vários postos e executar as tarefas estabelecidas nas descrições de funções. Há a necessidade de tempo para essas pessoas adquirirem a experiência necessária. Assim, se a empresa, deliberada ou voluntariamente, expande sua organização mais rapidamente do que os indivíduos conseguem obter a experiência de trabalharem uns com os outros e na empresa, sua eficácia será afetada (PENROSE, 2009).

Chandler (1977) diz que a criação e o fortalecimento de um conjunto de recursos gerenciais foram essenciais para o crescimento bem sucedido da firma moderna porque a hierarquia gerencial lançou as sementes da existência continuada. Chandler (1962) ainda afirma que, enquanto o empreendimento deve ter vida própria, sua saúde presente e o crescimento futuro claramente dependem dos indivíduos que guiam suas atividades, ressaltando o papel ativo dos gestores no processo de crescimento. Essa capacidade regenerativa possibilitou a sobrevivência da empresa, pois quando um gerente morria, se aposentava, era promovido ou saía da empresa, outro estava pronto e treinado para ocupar o seu lugar. Outra semente

de existência continuada foi a procura dos gestores por uma carreira vitalícia e, para esses gestores assalariados, a existência continuada de suas empresas foi essencial para suas carreiras vitalícias (CHANDLER, 1977).

O desafio da provisão trata de constantemente equipar a empresa com as necessidades de recursos humanos qualificados, antecipando necessidades, formando, retendo, desenvolvendo e renovando esses recursos. Falhar em fornecer o talento gerencial necessário no momento certo pode não só impedir a expansão, mas também enfraquecer a integridade da organização, como no caso de maciços recrutamentos de gestores. Responder adiantadamente ao desafio mediante ações que são planejadas com antecedência permite equipar a firma com os recursos necessários, enquanto respostas tardias por meio de ações posteriores aos fatos enfraquecem a integridade organizacional (FLECK, 2009).

2.4.7 Gestão da Complexidade

O desafio da complexidade refere-se à gestão de assuntos complexos e à resolução de problemas que envolvem um grande número de variáveis interdependentes, a fim de evitar colocar a existência da organização em risco como resultado de avaliações equivocadas da situação. A resolução de problemas complexos requer procedimentos sistemáticos de coleta de dados, análise, tomada de decisão e implantação. A resposta da organização ao desafio da complexidade, portanto, afetará a qualidade das respostas a todos os outros desafios (FLECK, 2009).

Se as oportunidades de crescimento da economia (ambiente) crescerem num ritmo mais rápido do que possa ser plenamente aproveitado pelas grandes empresas haverá condições para o continuado aumento do tamanho e número de pequenas empresas mais dotadas, algumas das quais poderão ingressar no grupo das maiores (PENROSE, 2009). Contudo, quanto maior essa empresa se tornar mais complexa ela provavelmente será, e quanto mais complexa mais vital a resolução sistemática de problemas será para evitar comprometer a organização inteira por avaliações parciais das situações. Na ausência de uma sistemática para a resolução de problemas a empresa enfrentará a superexposição aos riscos do negócio, deixando-a desatenta às ameaças à legitimidade da organização, falhando em prover os recursos humanos qualificados e falhando em neutralizar as pressões

que conduzem à fragmentação (FLECK, 2009), influenciando em todos os desafios propostos.

Duas questões abordadas por Penrose (2009) e não tratadas até então ampliam a complexidade da empresa em crescimento e exigem, necessariamente, um tratamento sistemático: acesso ao crédito e à tecnologia. A restrição ao crédito é uma questão que passa a assumir graus de complexidade cada vez maiores à trajetória de crescimento das empresas. Independentemente de quão atraentes possam parecer suas perspectivas, uma expansão pode ser limitada pela incapacidade de obter crédito em quaisquer condições. No caso de elevações nas taxas de juros as pequenas empresas em crescimento ainda podem obter os créditos necessários para testarem as perspectivas de seus produtos, mas se crédito for negado elas não terão essa possibilidade e ficarão impedidas de tirar proveito das oportunidades, ou até mesmo testá-las na prática (PENROSE, 2009).

A corrida pela inovação tecnológica também assume graus de complexidade cada vez maiores na medida em que a empresa cresce. Penrose (2009) diz que conforme o conhecimento tecnológico aumenta e se difunde ele inevitavelmente cria inúmeras e imprevisíveis oportunidades para as empresas menores e várias delas podem incorporar-se à categoria das maiores. A luta subsequente das maiores para manter suas posições competitivas em relação a suas concorrentes tende a induzir inovações nos processos de produção e de comercialização bem como na qualidade e variedade dos respectivos produtos.

2.4.8 Folga organizacional

Os incentivos internos à expansão, de certa forma, vêm da existência de serviços produtivos, recursos e conhecimentos não utilizados, sempre encontrados dentro de qualquer empresa. Serviços produtivos não utilizados procedentes dos recursos existentes ao mesmo tempo em que representam um desperdício também se constituem em serviços gratuitos que, se usados produtivamente, podem proporcionar vantagens competitivas à empresa. Serviços produtivos não utilizados representam então ao empreendimento um desafio para inovar, um incentivo para crescer e uma fonte de vantagens competitivas (PENROSE, 2009).

A produção de folga desempenha um papel diferencial no desenvolvimento da propensão à autoperpetuação, na medida em que afeta tanto a renovação

organizacional quanto a preservação de sua integridade. A folga é produzida por todos os recursos que excedem o necessário para que a organização funcione num nível de desempenho desejado e suas funções incluem: manter a coalizão, facilitar a resolução de conflitos, impedir a incerteza, possibilitar a inovação, permitir a satisfatória tomada de decisão e fortalecer a organização nas lutas políticas. Por outro lado, o uso excessivo da função folga pode fomentar uma atitude defensiva que impede iniciativas de inovação (FLECK, 2009).

O crescimento nutre a folga porque produz recursos subutilizados que se juntam ao conjunto de recursos para gerar mais expansão. A folga também interage com a promoção da integridade organizacional e pode influenciá-la positivamente quando aplicada, por exemplo, para desenvolver e implantar mecanismos de integração e coordenação. A folga pode, contudo, afetar negativamente a integridade organizacional, sendo o combustível para batalhas políticas por recursos. Além disso, é provável que a folga corroa os valores e o caráter da organização e promova a desintegração organizacional se for muito usada para manter a coalizão organizacional ou compensar a ineficiência (FLECK, 2009).

2.4.9 A renovação pelo crescimento

A capacidade de autorrenovação vem da folga de recursos, ou seja, habilidades não utilizadas e transferíveis, e recursos produzidos no curso da expansão. Pela indivisibilidade dos recursos recém-adquiridos, a empresa inevitavelmente acumula um excesso de recursos que podem ser aplicados em outras atividades. Isto dá origem a movimentos de expansão relacionados, criados para aumentar a eficiência operacional. Ao fazer isso, novos tipos de folga são produzidos e uma nova expansão pode ser perseguida. O processo de crescimento contínuo fornece a renovação, criada para lidar com as condições de mudança do ambiente (FLECK, 2009).

A renovação organizacional pelo crescimento contínuo é promovida pelo desenvolvimento de capacidades para responder a dois desafios: empreender e navegar no ambiente dinâmico. Na ausência de serviços empresariais, a firma falhará em crescer, renovar-se e criar valor em uma base contínua. Se a firma não realiza, de forma consistente, o regular monitoramento ambiental, para moldar o ambiente, neutralizar pressões e ajustar-se às situações, não terá sucesso para

capturar valor em suas iniciativas empreendedoras. A renovação organizacional pelo crescimento contínuo aumenta a pressão sobre os desafios da diversidade e do provisionamento de recursos humanos, à medida que a expansão requer novos gestores e novos ou melhores mecanismos de coordenação e integração.

2.4.10 A integridade da organização

A integridade organizacional é promovida pelo desenvolvimento de capacitações para responder a dois desafios: gestão da diversidade e provisão dos recursos gerenciais. Quando se trata do desafio da diversidade, na ausência de fortes capacidades para estabelecer relações de vínculo e capacidade de coordenação, a integridade organizacional é impedida porque os efeitos desagregadores trazidos sobre o curso dos movimentos de expansão não serão neutralizados, mas produzirão fragmentação organizacional. A organização também deixa de preservar sua integridade organizacional pela ausência de um recrutamento previamente planejado e de ações relativas ao desenvolvimento e retenção dos recursos gerenciais qualificados (FLECK, 2009).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Tema, pergunta e objeto da pesquisa

As curiosidades iniciais de como se dá o crescimento organizacional de uma empresa, como ela reage às pressões ambientais e o que permite a sua existência continuada e como ela responde aos desafios do crescimento foram os disparadores iniciais para esse estudo.

3.1.1 Seleção da empresa

Na linha de pesquisa de Estratégia Empresarial, Gestão do Crescimento Corporativo e Mudança Organizacional, optou-se por escolher uma organização de capital nacional que apresentasse um tempo significativo de existência e que tivesse uma trajetória de significativo crescimento corporativo.

Optou-se pela Natura Cosméticos S.A., por ser uma empresa com 43 anos de existência e com uma trajetória de crescimento acima das concorrentes e com grande importância no cenário da economia, como indicam as evidências a seguir. Segundo o Relatório Anual (RA 2012) da empresa, as práticas e ações em sustentabilidade e ações referentes aos negócios da empresa foram reconhecidas em 88 prêmios e rankings nacionais e internacionais em 2012. Entre esses reconhecimentos, a empresa foi considerada, pelo segundo ano consecutivo, a segunda empresa mais sustentável do mundo pela organização canadense *Corporate Knights* e pela *Bloomberg*.

Também figurou no ranking das 50 marcas latinas mais valiosas, realizado pelas organizações *Brandz*, WPP e *Millward Brown*, e a segunda empresa do mundo com melhores práticas sociais, ambientais e de governança corporativa, eleita pelo *World's Most Ethical Companies Award*, realizado pela *Ethisphere Institute*. Conquistou o segundo lugar no Prêmio Finep de inovação, na categoria Grande Empresa.

Além disso, seu fundador, Luiz Seabra, tem história considerada pelo Instituto Endeavor uma referência importante no campo do empreendedorismo no Brasil. Finalmente, ocupou, ainda em 2012, o 66º lugar no ranking das 100 melhores e maiores empresas do Brasil na Revista Exame (2012), é a primeira empresa

nacional no setor de cosméticos e é a 5ª maior empresa de vendas diretas no mundo.

3.1.2 Definição do tema e pergunta da pesquisa

O objetivo inicial, fruto da curiosidade de pesquisa, era tentar entender como a empresa fez uso de suas competências administrativas, relações internas, estratégias e processos, ao longo de sua trajetória, que ajudaram ou limitaram a empresa a responder os cinco desafios do crescimento (navegação no ambiente dinâmico, empreendedorismo, provisionamento de recursos gerenciais, gestão da diversidade e gestão da complexidade) propostos por Fleck (2009). E se haveria fatos e dados que demonstrassem o atendimento às condições necessárias para a propensão à existência continuada ou possíveis sinais que indicassem o não atendimento às condições necessárias à perpetuação saudável da organização no longo prazo.

Em paralelo à realização da coleta de dados, a revisão da teoria, com base nos desafios ao crescimento proposto por Fleck (2009), crescimento da firma (PENROSE, 2009), e outros autores como Chandler, Selznik, Barnard, Mintzberg, e outros, permitiu focar a pesquisa nos aspectos externos e inter-relacionamentos da organização com o ambiente.

Além das limitações do próprio método (pesquisa qualitativa), neste estudo, o foco nos aspectos externos se deu em função das limitações de acesso às informações e pessoas que poderiam contribuir para o estudo dos aspectos organizacionais (internos). Desta forma, a pesquisa teve como delimitador e fio condutor a busca das respostas da organização aos desafios de navegação no ambiente dinâmico e empreendedorismo em função de estarem direcionados aos fatores externos à organização.

As estratégias de pesquisa podem ser utilizadas de acordo com a forma da pergunta que o pesquisador pretende responder (YIN, 1989). O autor associa tais estratégias com o tipo de pergunta a ser respondida, as implicações da mesma sobre a necessidade de controle de eventos comportamentais e sobre o foco em eventos contemporâneos (Quadro 5). Por ser um estudo sem controle sobre os eventos comportamentais, com necessidade de se entender o “como” e o “por que” conduziram a uma abordagem mista de Estudo de Caso e História por nascer do desejo de entender um fenômeno social complexo com eventos contemporâneos e

não contemporâneos.

Quadro 5 - Detalhamento das diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Forma da Pergunta de Pesquisa	Necessita de controle sobre eventos comportamentais?	Está focada em eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por que.	Sim	Sim
Amostra	Como, o quê, onde, quanto.	Não	Sim
<i>Archival Analysis</i> (ex: estudo econômico)	Como, o quê, onde, quanto.	Não	Sim/Não
História	Como, por que.	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que.	Não	Sim

Fonte: Yin (1989)

Com base na curiosidade inicial, a definição do campo de estudo e do método a ser utilizado, com a finalidade de situá-la entre os polos de respostas aos desafios que constituem os arquétipos propostos por Fleck (2009), se definiu o questionamento da pesquisa:

- De que maneira tem respondido a empresa Natura aos desafios de empreendedorismo e navegação em um ambiente dinâmico ao longo processo de crescimento em sua trajetória de 43 anos de existência?

Para tentar responder, foi necessário realizar as perguntas referentes aos desafios propostos por Fleck (2009):

Empreendedorismo - Promover o empreendedorismo continuado, pela alimentação da vontade de **expandir a criação de valor**, enquanto **se previne a superexposição ao risco** - **Que respostas contribuíram ou limitaram a Natura ao empreender para a criação de valor na sua trajetória de crescimento ao longo de sua existência?**

Navegação no ambiente - Lidar com os múltiplos *stakeholders* da firma para **assegurar a captação de valor** e a legitimidade organizacional - **Que respostas contribuíram ou limitaram a Natura na captura de valor para superar as influências e pressões do ambiente?**

3.2 Coleta de Dados

Com a definição da empresa e o eixo central da análise, e uma preparação com o arcabouço teórico que iria fornecer a base para a pesquisa, iniciou-se o processo de coleta de dados.

A coleta se deu com a reunião de dados secundários constantes em revistas, acervos jornalísticos, teses, monografias e dissertações, artigos acadêmicos e livros, com a finalidade de levantar-se o histórico da empresa e entender a sua trajetória desde a sua fundação. Pesquisou-se ainda, entrevistas gravadas, vídeos institucionais e todos os relatórios anuais, informações e documentos disponibilizados para acesso público na Internet.

A seguir, foram realizados cadastros de acesso às bibliotecas e bases de pesquisa, aquisição de livros, *papers*, artigos acadêmicos e outros não disponíveis nas bases de dados ou de mais difícil acesso. O trabalho inicial de preparação do histórico da empresa contou com a busca em acervos jornalísticos do país, tendo maior concentração no estado de São Paulo e Rio de Janeiro, locais iniciais de atuação da empresa.

Após a coleta desses dados e uma preparação intelectual do conhecimento do histórico e atuação da empresa, que permitisse ser objetivos nas entrevistas, partiu-se para o contato pessoal.

O passo seguinte foi, através da rede de relacionamentos pessoais, encontrar pessoas que pudessem indicar funcionários, ex-funcionários, consultoras ou outras pessoas que tivessem contato com a empresa com a finalidade de realizar entrevistas. Após o levantamento foram realizados contatos conforme o quadro abaixo:

Quadro 6 - Contatos iniciais para entrevistas pessoais

	Levantamento	Responderam ao contato	Realizadas
Funcionários	23	0	0
Ex-funcionários	8	3	2
Consultora	6	2	2
Total	37	5	4

As entrevistas realizadas tiveram suas perguntas direcionadas, inicialmente, para a história de vida e desafios profissionais dos entrevistados, a seguir, as

perguntas abordaram os desafios enfrentados pela empresa ao longo da sua trajetória, os desafios atuais e os desafios futuros e o ponto de vista dos entrevistados.

Devido à pequena quantidade de respostas, foram realizados dois contatos oficiais com a empresa, com a finalidade conseguir-se autorização para a entrevista com os colaboradores e ter acesso ao Centro de Memória Viva Natura.

O primeiro contato foi realizado como pesquisador, através do Sistema de Atendimento Natura e o outro institucional, através do Centro de Pesquisa enviado para a Vice Presidência da empresa.

No site oficial da empresa, no *chat* de atendimento ao cliente, foi feito o primeiro contato solicitando-se a demanda da pesquisa e informando-se a necessidade de realizar pesquisas no Centro de Memória Viva da Natura e entrevistar uma pequena quantidade de pessoas em alguns níveis hierárquicos da empresa, com vistas a atender o método do caso, foi informado, ainda, pelo pesquisador, que as entrevistas tinham a finalidade de entender e analisar a **história oral** das pessoas como complemento à história documental e, ainda, identificar com os relatos, os desafios pessoais e organizacionais enfrentados no passado e os desafios futuros.

Como primeiro contato, foram solicitadas informações sobre como conseguir a autorização (os passos, as regras, as possibilidades, disponibilidades e ações a serem tomadas) para agendar uma visita ao Centro de Memória e realizar entrevistas com o principal objetivo de conseguir a maior riqueza de informações possíveis e entender os mecanismos de superação dos desafios daquela empresa. Deixando-se claro que os dados secundários já haviam sido levantados em sites, publicações e outros, que a necessidade seria o contato pessoal para entrevistas.

Após o atendimento inicial, foi comunicado, em mensagem enviada por e-mail, que todas as informações oficiais estão disponibilizadas no portal www.natura.net, onde, ao acessá-lo, poderiam ser encontrados os Relatórios Anuais, vídeos, notícias e todas as informações oficiais sobre a empresa.

Informaram, ainda, que a Natura recebe diariamente muitas solicitações para auxílio a projetos acadêmicos, e por esta razão, a empresa não acompanha individualmente a realização de todos eles. Foi declarado que a Natura não

responde questionários, não participa de pesquisas de campo e também não disponibiliza colaboradores para entrevistas e que por razões estratégicas e de sigilo interno, a empresa não disponibiliza ao público externo o organograma, imagens e vídeos publicitários de anos anteriores, vídeos internos, amostras de produtos e brindes.

Complementaram que para conhecer mais sobre a história da empresa deveria ser feito acesso à linha do tempo através do link <http://wikihistorias.com.br/linha-do-tempo/> e que para mais informações sobre o mercado de cosméticos deveria ser consultado os sites: www.abevd.org.br e www.abihpec.org.br

A empresa autoriza o uso do logo Natura apenas para exposição no próprio projeto acadêmico, e desde que vinculado ao mesmo. Informaram que a Natura não assina autorizações para uso de imagem ou nome para a realização dos projetos acadêmicos, entretanto, o estudante poderá valer-se das informações públicas divulgadas através dos Relatórios Anuais. Informações técnicas e/ou específicas do funcionamento das áreas internas da Natura não são divulgadas por sigilo institucional.

Com a compreensão das justificativas da empresa, e com base na negação de realização de entrevistas e do pedido de acesso ao Centro de Memória Viva da Natura, citado em várias fontes de anos anteriores como um centro que reúne um excelente acervo da empresa com vídeos, registros, entrevistas e outros dados de interesse de pesquisa, buscou-se através de contatos pessoais uma forma de se ter acesso a algumas pessoas que pudessem fornecer mais dados ou permitir o acesso interno.

Em outra tentativa, foi enviada uma carta institucional do Centro de Pesquisa do COPPEAD - UFRJ diretamente para a Vice Presidência da Natura. Inicialmente foi designado um setor para responder à demanda solicitada. Em resposta à carta, por email, foi confirmada a indisponibilidade para acesso à pesquisa interna e a proibição de entrevistas com colaboradores.

O passo seguinte foi reunir o máximo de dados secundários e buscar entrevistas com ex-funcionários, entrevistas transcritas em acervos pessoais de outros pesquisadores de anos anteriores, entrevistas gravadas em eventos e

reportagens jornalísticas, realização de releitura das pesquisas nas fontes já levantadas e naquelas descartadas anteriormente em levantamento preliminar, supostamente por não interessarem à pesquisa, mas que pudessem fornecer alguma informação despercebida.

Seguiu-se a busca de trabalhos acadêmicos em todos os níveis (graduação e pós-graduação), dissertação, teses e artigos que, mesmo não tratando de assuntos diretamente ligados ao crescimento, que pudessem refletir em suas pesquisas informações sobre as ações externas, decisões e relações que permitissem levantar como os desafios ao crescimento foram respondidos pela empresa, ou não, e tentar identificar a existência ou a ausência de planejamento aos desafios futuros, como antecipação ao dinamismo ambiental.

Desta maneira, com a finalidade de complementar a pesquisa, como resultado das novas buscas e contatos com pessoas que tivessem acervos de pesquisas anteriores, obtendo-se o constante do quadro 7.

Quadro 7 - Entrevistas disponibilizadas por outras fontes

Tipo	Conteúdo principal das entrevistas	Origem
Vídeo	Alessandro Carlucci - CEO	www.youtube.com.br
Vídeo	Alessandro Carlucci – CEO (Entrevista no Show Business)	www.tvuol.com.br
Vídeo	Guilherme Peirão Leal - Fundador	www.youtube.com.br
Vídeo	Marcelo Cardoso – Dir. Sustentabilidade	www.youtube.com.br
Vídeo	Luiz Seabra – Fundador	www.youtube.com.br
Vídeo	Pedro Luiz Barreiros - Fundador	www.youtube.com.br
Vídeo	Diálogos Jovens Talentos- Diversos executivos e trainees - Episódios de 01 a 09	www.youtube.com.br
Áudio (webcast)	Resultados trimestrais – Comitê Executivo - 2006 a 2012	www.natura.infoinvest.com.br
Acervo pessoal	Entrevistas com consultoras	Luiz Bretas
Acervo pessoal	Entrevista com Alessandro Carlucci - CEO	Luiz Bretas
Acervo pessoal	Entrevista com colaborador	Luiz Bretas
Acervo pessoal	Gravações diversas	Luiz Bretas
Acervo pessoal	Transcrições	Luiz Bretas
Total de fontes levantadas: 56		

Somado a estas fontes, acrescentou-se reportagens de revistas e jornais, entrevistas publicadas em periódicos, artigos acadêmicos, livros, teses e dissertações, trabalhos de final de curso, casos de ensino entre outros já separados anteriormente.

Todos os dados de identificação das respectivas fontes foram lançados em uma planilha (resumo no Apêndice B) conforme o exemplo a seguir (Figura 6):

Código	TÍTULO	AUTORES	TIPO DOC	SITE/FONTE	DATA	ORIGEM	OBS	ASSUNTO
1	Entrevista Colaboradora N.	Luiz Bretas	TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA			Luiz Bretas		NATURA
2	Cosméticos batem record de vendas	Márcia Chiara	REPORTAGEM DE JORNAL	Folha de São Paulo	18/12/1995	Luiz Bretas		NATURA
3	Homens entram no mercado de cosméticos em domicílio	Márcia Chiara	REPORTAGEM DE JORNAL	Folha de São Paulo	11/12/1995	Luiz Bretas		NATURA
4	Venda à domicílio bate recorde	Márcia Chiara	REPORTAGEM DE JORNAL	Folha de São Paulo	04/08/1995	Luiz Bretas		NATURA
5	Faturamento da Natura crescerá 29%	-	REPORTAGEM DE JORNAL	Folha de São Paulo	26/11/1996	Luiz Bretas		NATURA
6	Avon e Natura investem em treinamento	Cláudia Pires	REPORTAGEM DE JORNAL	Folha de São Paulo	28/10/1996	Luiz Bretas		NATURA
7	Natura vai construir nova fábrica em SP	Arthur Pereira Filho	REPORTAGEM DE JORNAL	Folha de São Paulo	13/09/1996	Luiz Bretas		NATURA

Figura 6 - Exemplo de cadastramento das fontes

Foram, ainda, cadastrados e tratados os dados constantes dos relatórios anuais, com dados de sustentabilidade e dados financeiros, apresentações, palestras, encontros e outros documentos de domínio público disponibilizados no site oficial de informação aos investidores da empresa desde o ano de 2001 até o ano de 2012. Dos primeiros anos da empresa, consultaram-se documentos de registros na Junta Comercial de São Paulo (JUCESP, 2013), onde foram encontrados dados sobre as datas de registro das empresas, capital social, endereços e alterações de sociedade.

Com o registro na planilha de cadastramento das fontes (Figura 6), em uma primeira fase, a soma total dos dados foi de 957 fontes de informações. Posteriormente, foi realizado o descarte de propagandas (no histórico, serviram apenas para confirmar a existência de ações de divulgação da empresa em determinada época), e duplicações de fontes (Exemplo: Um determinado site disponibiliza informação do jornal Estado de São Paulo, que publica matéria veiculada anteriormente pelo jornal Valor Econômico, e que se refere aos resultados publicados no Relatório Anual da empresa), sobrando 343 fontes de informações úteis para a pesquisa.

Grande parte das informações históricas contidas nesta pesquisa foi obtida através dos trabalhos de Nakagawa (2008), Nakagawa, Plonsky e Andreassi (2008) e Ferreira (2009); em entrevistas gravadas e acervo pessoal, cedidas por Luiz Bretas; entrevista com o fundador no site www.endeavor.com.br, e as publicações Endeavor (2005), Britto e Wever (2003), Banco Multiplic (1989), Tanure e Patrus (2011) e os casos escritos por Ghoshal *et al.* (2002), Tanure, Chattopadhyay e Paavola (2006) e Escobari, Ghoshal e Sull (1999) em Mintzberg, Lampel, Quinn e Goshal (2006). Outra parcela das informações foi acessada em entrevistas jornalísticas em vídeo constantes dos sites www.youtube.com da internet, em

Conversas com Líderes Sustentáveis (www.ideiasutentavel.com.br), Diálogos no Programa Jovens Talentos Natura (2013) e acervos dos jornais: O Estado de São Paulo, Valor Econômico, Folha de São Paulo; revistas Exame, Época; informações de associações de classe Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), Associação Brasileira das Indústrias Químicas (ABQUIM), Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABVD), Euromonitor, Relatórios Anuais da empresa, informações aos acionistas, Junta Comercial de São Paulo (JUCESP) diversos sites especializados em cosméticos e outros internacionais.

A falta de acesso ao Centro de Memória Viva da Natura, e a falta de entrevistas com colaboradores e com a liderança em diversos níveis da empresa, limitaram a coleta de dados que poderia contribuir mais no conjunto do estudo e, portanto, entra como um fator limitador da pesquisa.

3.2.1 Coleta de dados numéricos e curva de crescimento

Os dados numéricos referentes aos indicadores financeiros da empresa, antes do ano de 1998, e o número de consultoras da empresa, que não constam em relatórios anuais, tomaram por base o trabalho de Nakagawa, Plonski e Andreassi (2008), Ferreira (2009), Banco Multiplic (1989), Tanure e Patrus (2011) e foram confrontados com relatos constantes em outras fontes. Mesmo com alguns valores diferentes, eles não eram incompatíveis e as diferenças eram desprezíveis. Quando os valores foram estimados pelos referidos autores, estes se mostraram compatíveis com os relatos associados à época, a evolução e o estágio de crescimento da empresa, não prejudicando a análise.

A seguir se descreve o processo de construção da curva de crescimento da Natura e a utilização dos indicadores de crescimento e de produtividade propostos por Fleck (2001a).

Para a análise do crescimento da Natura em uma visão longitudinal, e para que se possa entender o processo de crescimento de uma forma dinâmica, utilizou-se um dos indicadores sugeridos por Fleck (2001a), no caso o indicador de tamanho, onde se usa como referência a receita bruta anual relacionada ao indicador de evolução econômica, PIB do país (ou *Gross Domestic Product* - GDP).

Fleck (2001a) em seu trabalho propõe diferentes indicadores de crescimento e desempenho, mas registra a preocupação com as variações da economia do país, permitindo ter uma mesma referência ao longo do período estudado. Este indicador foi proposto de forma a expressar a participação da firma na economia do país em um determinado ponto do tempo, relacionando a receita anual com algum indicador da economia do país, desta forma eliminando a influência na análise da curva ou do valor expresso em percentual de participação na economia. Ao realizar estudos sobre a trajetória de empresas americanas, Fleck (2001a) se referenciou ao Produto Nacional Bruto (PNB) ou *Gross Domestic Product* (GDP), gerando uma curva que permitiu a análise dos períodos de crescimento, declínio e estabilidade ao longo da trajetória das empresas eliminando-se as variações cambiais e da economia do país (Equação 1).

$$Tamanho_{ano\ A} = \frac{Vendas\ brutas_{ano\ A} \times 100}{PNB_{ano\ A}}$$

Equação 1 – Indicador de tamanho (crescimento) proposto por Fleck (2001a)

Na análise realizada, usou-se o mesmo indicador proposto, levando-se em consideração a receita bruta consolidada, por ser o mais indicado, principalmente nos períodos em que a economia do Brasil estava sofrendo a influência de um processo inflacionário muito grande. Na década de 1980, o Brasil vivia período de inflação alta. Em 1985, a inflação acumulada no ano foi de 235,11% (TANURE E PATRUS, 2011).

Ao se realizar uma análise pura das vendas ou da receita bruta, sem levar em consideração a variação da economia, não ficaria claro, se o crescimento ou declínio se deu em função do desempenho da empresa ou influência direta do ambiente, por esta razão, optou-se pelo indicador sugerido por Fleck (2001a).

Para tal, necessitou-se fazer o levantamento dos dados históricos da empresa, a série histórica das receitas, e a série histórica do PIB do Brasil em fontes fidedignas de forma a gerar um resultado mais confiável possível. Para a utilização da equação proposta, os valores, tanto da receita bruta, quanto do PIB, devem estar na mesma moeda de forma a gerar um indicador adimensional, que permita gerar

uma curva de crescimento apenas com o percentual de participação da empresa analisada na economia do país em questão.

Atentou-se, ainda, para a variação cambial durante o período de análise que se apresentava em diversas moedas do país no período de 1969 até 1994, conforme o quadro abaixo (Quadro 8), tomando-se o cuidado para evitar a inserção de erros em função da variação e do fator divisor (retirada de zeros):

Quadro 8 – Variação Cambial (1969-1994)

Períodos:	Valores em	Sigla
1969	Cruzeiros Novos	NCr\$
de 1970 a 1985	Cruzeiros	Cr\$
a partir de 1º/3/1986	Cruzados	Cz\$
a partir de 15/1/1989	Cruzados Novos	NCz\$
a partir de 15/3/1990	Cruzeiros	Cr\$
a partir de 1º/8/1993	Cruzeiros Reais	CR\$
a partir de 1º/7/1994	Valores em Reais	R\$

Fonte: Secretaria da Receita Federal (SRF)

O levantamento dos dados e a preparação das curvas seguiram os seguintes passos:

1º) Inicialmente, para montar a série histórica das vendas brutas da empresa, foram coletados dados de diversas fontes (livros, artigos, casos de ensino, reportagens de jornal, trabalhos acadêmicos, informações da empresa na internet). Os valores encontrados entre os anos de 1969 (fundação da empresa) e de 1994 (último ano que não consta em relatórios ou apresentações públicas da empresa), e último ano de instabilidade cambial, encontravam-se, em sua maioria, em dólar americano (US\$) da época (Tabela 1). Considere-se ainda, que até 1989, o chamado Sistema Natura era um conjunto de 5 empresas diferentes, com gestões diversas, o que dificultava o levantamento e os valores da receita total. Por exemplo:

O Sistema Natura tinha 200 colaboradores e duas mil consultoras movimentando em 1980 o valor de US\$ 7 milhões. No final desta década alcançava a marca de US\$ 247 milhões de faturamento, 1800 colaboradores e 50 mil consultoras. (TANURE E PATRUS, 2011, p.54)

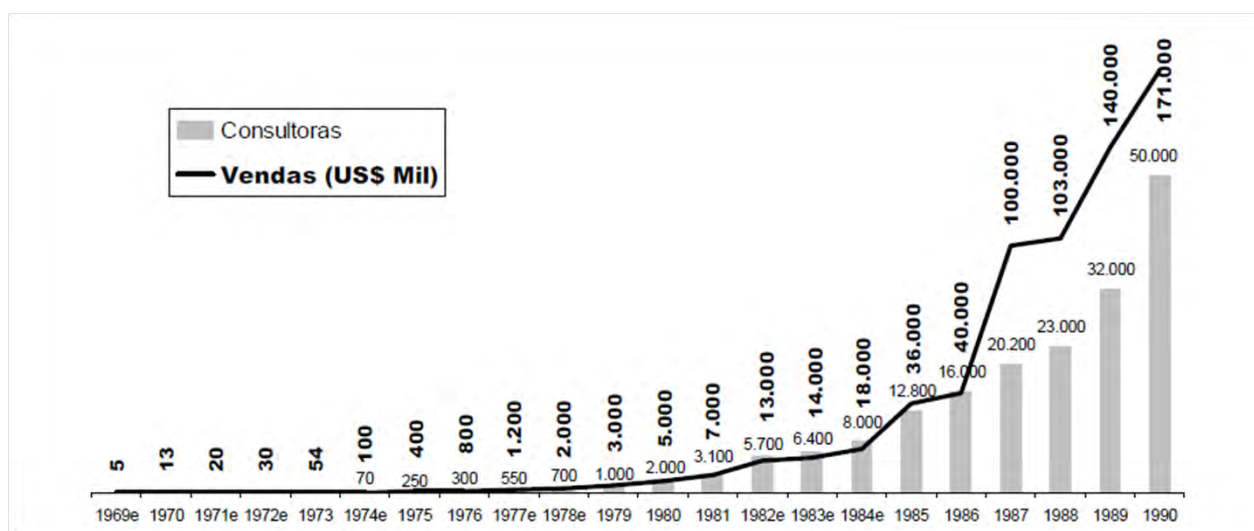
Dirigidas e bem orientadas, as vendas cresceram de maneira vertiginosa: em 1970, quando ainda contava apenas com a loja na Oscar Freire, a Natura faturou 13 mil dólares; em 1975, um ano depois da criação da Pró Estética, o faturamento subiu para 400 mil dólares, quantia dobrada em 1976. (BANCO MULTIPLIC, 1989, p. 172)

...mas as vendas continuavam indo tão bem que, em 1979, o grupo faturou 3 milhões de dólares. Já no ano de 1981 o faturamento global do grupo subiu para 7 milhões de dólares. (BANCO MULTIPLIC, 1989, p. 173)

...atingiu a marca dos 100 milhões de dólares em 1987, logo após o Plano Cruzado, e chegou aos 103 milhões de dólares em 1988. A previsão para 1989, de acordo com os indicadores econômicos que apontam para um aumento real considerável das vendas, ultrapassa 120 milhões de dólares. (BANCO MULTIPLIC, 1989, p.165)

A construção do grupo continuaria, quando, em 1985,... ...A empresa recebeu o nome de Éternelle, e elevou o faturamento global do grupo para 40 milhões de dólares. (BANCO MULTIPLIC, 1989, p. 173)

Confrontou-se dados das fontes com o trabalho de levantamento mais completo encontrado, referente às vendas e ao número de consultoras realizado por Nakagawa, Plonsky e Andreassi (2008) da fundação da empresa até o ano de 2007, realizado com dados do Centro de Memória Viva da Natura, onde citam as mesmas fontes de pesquisa e acrescentam dados estimados conforme as figuras 7 e 8. A comparação resultou em pouca diferença entre os valores, eles não eram incompatíveis e as diferenças eram desprezíveis. Quando os valores foram estimados pelos referidos autores, estes se mostraram compatíveis com os relatos associados à época, a evolução e o estágio de crescimento da empresa, não prejudicando a análise.



Fonte: Nakagawa, M., Plonski, G.A. e Andreassi, T. (2008)

Figura 7 - Desempenho em vendas e número de consultoras, 1969-1990

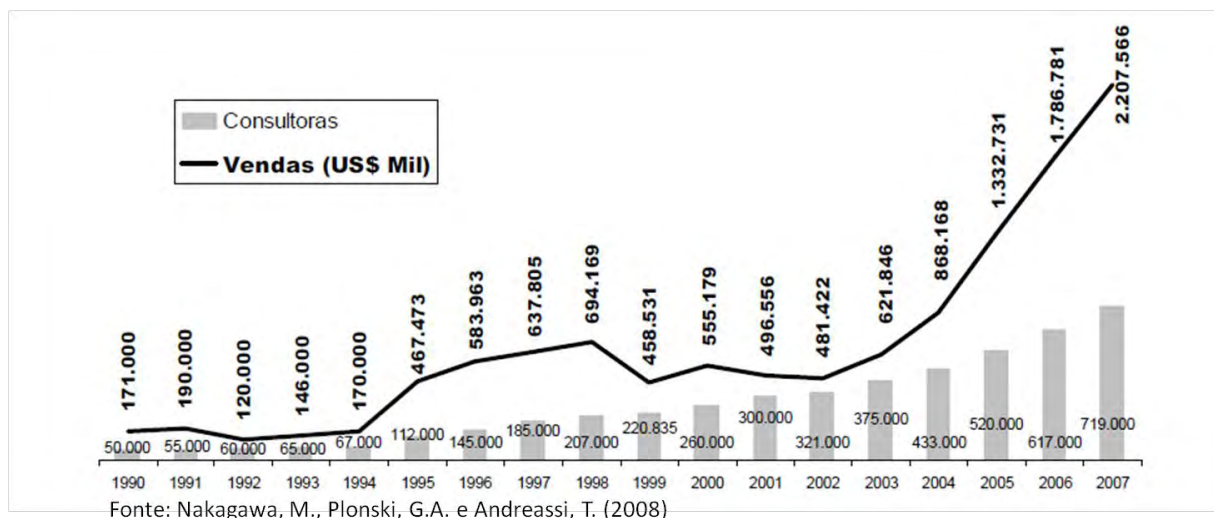


Figura 8 - Desempenho em vendas e número de consultoras, 1990-2007

Tabela 1 - Receita bruta com os valores em dólares americanos (US\$)

1.000 US\$								
Ano	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976
Rec. Bruta	5	13	20	30	54	100	400	800
1.000 US\$								
Ano	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Rec. Bruta	2.000	3.000	5.000	7.000	13.000	14.000	36.000	40.000
1.000 US\$								
Ano	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Rec. Bruta	100.000	103.000	140.000	171.000	190.000	120.000	146.000	170.000

2º) Os dados, no período de 1995 em diante, são encontrados em reais (R\$) (Tabela 2), sendo que a partir de Jul 1994, se necessário, podem ser convertidos em dólar (se utilizarmos o PIB em dólar ou em real), em função da estabilidade econômica da moeda e da pouca variação do real frente ao dólar, conforme é apresentado na tabela de cotação do dólar em relação à moeda corrente da época (Apêndice C - Tabela 6).

Tabela 2 - Receita bruta com valores em reais (R\$)

1.000.000 R\$									
Ano	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rec. Bruta	429	587	688	806	833	1.016	1.168	1.411	1.910

1.000.000 R\$									
Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rec. Bruta	2.539,6	3.243,6	3.889,96	4.301,61	4.912,23	5.789,31	6.959,78	7.535,76	8.566,09

3º) Foi pesquisada a série histórica do PIB Brasil, em valores correntes, tendo como fonte o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (Apêndice C – Tabela 7), em seguida, diversas fontes foram pesquisadas para identificar os valores do PIB brasileiro em dólar, com a finalidade de buscar uma fonte que cobrisse, pelo menos, o período de 1969 a 1994, fosse fidedigna, e apresentasse a maior coerência comparado às outras fontes. Foram encontradas como fontes o Fundo Monetário Internacional (1980-2012), o Banco Mundial, o Banco Central do Brasil no seu relatório anual de 2012 (1980-2012), o Conselho Regional de Economia da 1ª Região e o site de pesquisa macroeconômica Ivan Kushnir's Research Center, para fins de comparação entre as séries (Apêndice C - Tabela 8). Algumas diferenças foram encontradas em virtude do método usado em cada entidade no cálculo do PIB brasileiro em dólar (por exemplo: o Banco Central realiza estimativa pela divisão do PIB, a preços correntes, pela taxa média anual de câmbio de compra do dólar), conclui-se também que algumas fontes basearam-se em outras, não podendo identificar quais, tendo em vista a não informação das fontes reais de pesquisa em cada uma. Portanto, a série escolhida foi a do Banco Mundial, em função dos dados serem informados a partir de 1960 e sua série ter pouca variação em relação às séries do Banco Central do Brasil e do Fundo Monetário Internacional, principalmente, no que tange ao período crítico de 1980 até 1994 (Apêndice C - Gráficos 7 e 8).

4º) Em função dos valores das receitas brutas de 1970 até o ano de 1994 estarem em dólar, da grande variação mensal do dólar no período de 1980 a 1994 e as constantes variações da moeda nacional, neste período (1970 – 1994), foi utilizado o PIB em dólar (Banco Mundial) para o cálculo do indicador de tamanho em cada ano (Apêndice C – Tabela 9) e o consequente traçado da curva de crescimento no período (Apêndice C - Gráfico 9). Essa opção se deu, pois a identificação de

valores do dólar ou o método de cálculo direto de conversão, seja do PIB (IBGE) ou da receita bruta em dólar, poderia gerar distorções, então, como foi dito anteriormente, optou-se em buscar uma fonte confiável (Banco Mundial), que abrangesse o período, e que apresentasse os valores em dólar.

5º) Tendo em vista que a partir de 1995 os valores da receita bruta consolidada são encontrados em Real (R\$) (Apêndice C - Gráfico 10), e a moeda estava estável, não havendo necessidade de conversões, a aplicação da equação 1 se deu diretamente nos valores encontrados com os valores do PIB Brasil em real fornecidos pelo IBGE. Com isso, gerou-se a continuidade do Gráfico 9 (Apêndice C).

Cabe ressaltar que, levando-se em consideração que os valores encontrados nos resultados da aplicação da Equação 1 (Apêndice C - Tabela 9) representam o percentual de participação dos resultados das receitas brutas da empresa no PIB nacional, e que, se ambos os valores, da receita bruta e do PIB, estiverem, em dólar ou em real, e o critério de conversão, se for o caso, estiver correto, por se tratar de percentual, os resultados serão os mesmos. Desta forma, os referidos gráficos poderão ser sobrepostos em sua continuidade para fins de análise.

Para análise da produtividade, optou-se pelo indicador proposto por Fleck (2001a), onde as vendas brutas são divididas pelo número de empregados e este quociente é referenciado ao PIB, com a mesma intenção do indicador de crescimento, de ter um indicador de comparação ao longo da trajetória da empresa, conforme a equação 2:

$$Produtividade_{ano\ A} = \frac{\left(\frac{Vendas\ brutas_{ano\ A}}{Empregados_{ano\ A}} \right) \times 100}{PNB_{ano\ A}}$$

Equação 2 – Produtividade proposto por Fleck (2001a)

Para manter a coerência dos dados, optou-se pela utilização dos PIB considerados em cada período da análise do indicador de crescimento, com as justificativas apresentadas anteriormente.

Tendo em vista que a Natura tem como modelo de negócios a venda direta, e as consultoras, embora não tenham vínculo empregatício, representem a força de vendas da empresa, optou-se na utilização de uma *proxy*, com o número de consultoras em substituição ao número de empregados no indicador de produtividade proposto por Fleck (2001a). Essa opção visa analisar a produtividade

em relação às vendas realizadas pelas consultoras, já que parte da fabricação dos produtos é terceirizada e variou durante o tempo, o número de empregados não corresponderia a um indicador que permitisse comparação ao longo dos anos.

Ao longo da sua história, a Natura teve produtos de fabricação própria e terceirização de shampoos e condicionadores, sabonetes líquidos, sabonetes em barra, proteção solar, desodorantes, maquiagem e produtos de barbear. Em 2007, produtos produzidos por terceiros representaram aproximadamente 18% da receita bruta, em comparação com 15% da receita de 2006 e 12% da receita de 2005. Portanto a utilização de número de empregados poderia alterar o resultado na comparação ao longo da sua trajetória.

Desta forma, o valor da receita bruta consolidada foi relacionado ao número de consultoras. A participação de cada consultora no total das vendas, levando-se em consideração as variações da economia e do câmbio, indica o nível de produtividade que cada uma representa ao longo do tempo e a sua participação no crescimento da empresa. Da mesma forma que o indicador de crescimento, a análise simples das vendas divididas pelo número de consultoras, sem a consequente referenciação a um indicador da economia, estará gerando distorções nos resultados, pois não se sabe se a produtividade realmente aumentou. Assim, a aplicação da equação 2 resultou em uma tabela geradora da curva de produtividade da empresa (Apendice C - Tabela 10 e Gráfico 11).

3.3 Análise dos dados

Com a definição da pergunta, e o entendimento da trajetória histórica da empresa, e a revisão da literatura, sentiu-se a necessidade de realizar a divisão da trajetória por períodos que englobassem as diversas fases de desenvolvimento da empresa, em função das características de composição societária, gestão, influências ambientais (do ambiente na empresa e da empresa no ambiente) e interesses dos diversos *stakeholders*. Ainda, a divisão em períodos levou em consideração o rumo tomado por ela no processo de crescimento e da sua existência e que também coincidiram com a alteração do seu status jurídico, sobressaindo três períodos, do início até fusão em uma única sociedade limitada; como sociedade limitada e ainda sociedade por ações; e, posteriormente, em sociedade anônima de capital aberto.

Assim, foram identificados três períodos de estudo: O primeiro, da fundação em 1969 até 1989 (20 anos), ano em que o Sistema Natura, composto por cinco empresas (Natura, Pró-Estética, Meridiana¹, YGA, Éternelle, todas sociedades limitadas), se fundiu em Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., com alteração dos sócios; o segundo de 1990 a 2003 (14 anos), ano anterior ao que a Natura inicia a oferta suas ações públicas no mercado (IPO), adicionando outro *stakeholder* como companhia aberta, o acionista, como mais um fator que altera a complexidade da empresa e se transforma em Sociedade Anônima (S.A.), e fechando o último período, de 2004 até o ano de 2012 (9 anos), completando uma trajetória de 43 anos (Figura 9).

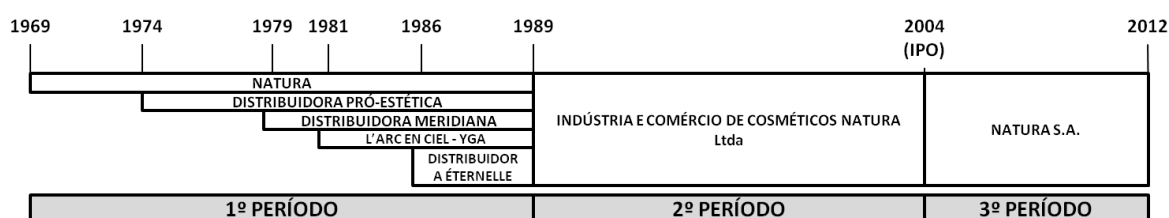


Figura 9 - Períodos de Análise

Com a finalidade de contextualizar as forças ambientais que atuam na organização, foi realizada uma pesquisa sobre a Indústria de cosméticos no Brasil, tendo como fontes os relatórios das associações de classe de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos, Euromonitor, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), publicações, periódicos e outras fontes.

Durante a coleta de dados, foi realizada uma classificação na planilha dos dados referentes aos diversos assuntos que contribuíram para o escopo do trabalho, tais como, informações sobre a empresa Natura, informações sobre a indústria de cosméticos, informações sobre legislação, regulação e outros *stakeholders* e informações sobre a teoria levando-se em consideração o eixo de estudo a ser realizado.

¹ A publicação Pense Grande do Banco Multiplic (1989) trata como “Meridiana”, mas a JUCESP tem como registro “Meridiana”.

Da leitura e estudo das diversas fontes, foi montada uma tabela de fatos (Figura 10), caracterizando a época, o resumo do fato, a fonte e a referência. De uma forma preliminar e com o prévio conhecimento das teorias envolvidas no estudo, foram feitos recortes dos trechos mais importantes para o estudo do crescimento corporativo, histórico da empresa, e que caracterizavam as relações com os desafios ao crescimento proposto por Fleck (2009) e as respostas dadas pela organização à navegação no ambiente dinâmico, empreendedorismo, provisionamento de recursos gerenciais, diversidade, complexidade, e, ainda, realizou-se levantamento de indícios das caracterizações dos ambientes institucional, de negócios e natural e dados que pudessem caracterizar se a empresa dispôs de um ambiente piedoso, inóspito ou desafiador em sua trajetória de crescimento.

ÉPOCA	FATOS	FONTES E REFERÊNCIAS	Ambiente PID			Ambiente		
			Piedoso	Inóspito	Desafiador	Institucional	Negócios	Natural
Pré-fundação	Luis Seabra inicia a vida profissional com 15 anos trabalhando na contabilidade da Gráfica Siqueira como calculista de custo indireto	Nakagawa, Marcelo H. Empresa Inovadora de Base tecnológica: Um modelo de Desenvolvimento para o Contexto Brasileiro. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2008						
Pré-fundação	Aos 18 anos entra como trainee no Departamento de Pessoal da Remington Rand, aos 19 já é chefe.	Tanure, Betania. Patrus, Roberto. Natura: a realização de um sonho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.						
Pré-fundação	aos 21 assume a divisão de Barbeadores elétricos	Relatórios Administrativos da Natura						
Pré-fundação	Passa a trabalhar no laboratório Bionat de Pierre Berjeaut	Entrevista com Luis Seabra em Endeavor. You Tube.						
1969	Seabra dava descontos para que algumas clientes fizessem encontros em sua casa para promover os produtos Natura.	Tanure, Betania. Patrus, Roberto. Natura: a realização de um sonho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.						
1970	A Natura passa a desenvolver seus próprios produtos	Nakagawa, Marcelo H. Empresa Inovadora de Base tecnológica: Um modelo de Desenvolvimento para o Contexto Brasileiro. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2008						
1970	Produtos "à base de extratos herbáceos, compostos marinhos, oligo elementos e vitaminas..."	Tanure, Betania. Patrus, Roberto. Natura: a realização de um sonho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.						
Década de oitenta	"Passamos a ser um conjunto de empresas de vários empreendedores com os mesmos objetivos" Pedro Passos	ENDEAVOR. Como Fazer uma empresa dar certo em um país incerto: conceitos e lições das 51 empreendedores mais bem-sucedidos do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p.255. Nakagawa, Plonsky, Andreassi. Empreendedorismo elevado à potência N(EN): O caso da Natura Cosméticos. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD: Brasília, DF, 2008.						
2013	Em uma análise que a gente fez lá em 2008, 9, a gente entendeu que a gente precisava fazer um mapa de quem era a liderança do futuro e de quantas pessoas que a gente precisava, qual era o perfil do líder da Natura, para que pudesse caracterizar o desenvolvimento dessa empresa com essa mesma competência que ela tem hoje com líderes que são inspiradores, líderes que motivam as pessoas, que tem uma causa maior, e aí a gente se deparou com um cenário ruim e que nos próximos dez anos faltava muita gente.	22 – Jovens Talentos Natura 2013 – Diálogos Episódio 01. Publicado em 28/05/2013 no YOUTUBE Entrevista com Denise Assis, Diretora de Recursos Humanos e Triinu Groon, Coordenadora de Recursos Humanos da Natura. http://www.jovenstalentos.natura.com.br						

Figura 10 - Exemplo de tabela de análise de fatos

Posteriormente, foi montado um filtro que pudesse permitir uma análise mais pormenorizada dos dados, com a finalidade de agrupar os dados correspondentes aos mesmos assuntos.

Em paralelo à análise, com a finalidade de complementar determinadas carências de informações em um determinado assunto, mais dados foram coletados para serem inseridos na tabela. Esta nova coleta se originou de releituras dos documentos arquivados anteriormente ou em nova busca, tendo como base de pesquisa as bibliotecas virtuais e outros sites da Internet.

Tendo como suporte a revisão da literatura, a coleta de dados nas diversas fontes e seu tratamento através de planilhas, tabelas, gráficos e mapas, buscou-se de forma sistemática responder as perguntas da pesquisa, com base no *framework* teórico que reflete o modelo de propensão à autoperpetuação organizacional proposto por Fleck (2009) e concluir nos limites permitidos em uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios e descritivos com o método de estudo de caso único.

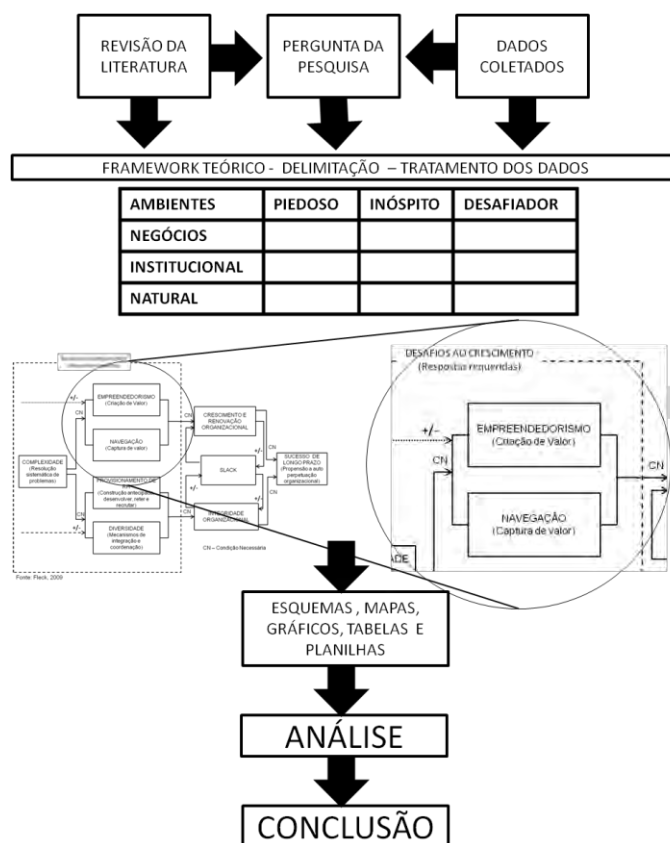


Figura 11 - Processo de desenvolvimento da pesquisa

Segundo Fleck (2013) uma pesquisa acadêmica é composta por quatro dimensões principais: A teoria, *framework* ou modelo; o campo; o método e a pergunta de pesquisa.

O modelo dos desafios a propensão a autoperpetuação organizacional proposto por Fleck (2009) e a visão de ambiente multidimensional serviram como lente de análise, e a escolha do desafio de navegação no ambiente e empreendedorismo serviram como fio condutor, e, ainda, permitiram direcionar a revisão de literatura (apresentada anteriormente), e esta permitiu a contextualização e a delimitação dos dados coletados em campo, a serem analisados, para responder

a pergunta de pesquisa, que se construiu ao longo do trabalho com base na preparação intelectual e em uma curiosidade inicial (Figura 11).

As análises dos desafios de provisionamento de recursos gerenciais, gestão da diversidade e gestão da complexidade e folga organizacional (FLECK, 2009) foram descartadas para uma análise mais profunda, por falta de dados e acesso a mais informações, e em função de estarem mais relacionados a fatores internos, aos quais ficariam limitados às propagandas institucionais e não relacionados a dados e fatos que apresentassem evidências mais concretas. Embora estes desafios sejam citados em alguns comentários por fazerem parte das conexões dos desafios estudados, e se constituem condições necessárias pertencentes com influências e interconexões no modelo, eles não foram analisados em profundidade.

Ainda com base na tabela de fatos, foram agrupados para análise as informações ou observações relativas às pressões ambientais e forças que influenciaram a Natura, nos diversos ambientes onde se encontra inserida ao longo de sua história (Figura 12) e que permite a contextualização da empresa no tempo, no espaço e estudos das influencias exercidas e sofridas pela empresa em relação aos diversos *stakeholders* predominantes e ativos em cada ambiente. Para tal, usou-se o quadro sugerido por Fleck para análise do ambiente multidimensional, onde os ambientes institucionais, de negócios e natural poderiam ser categorizados como ambiente piedoso, inóspito ou desafiador de acordo com a trajetória da empresa e as forças existentes (Figura 13).

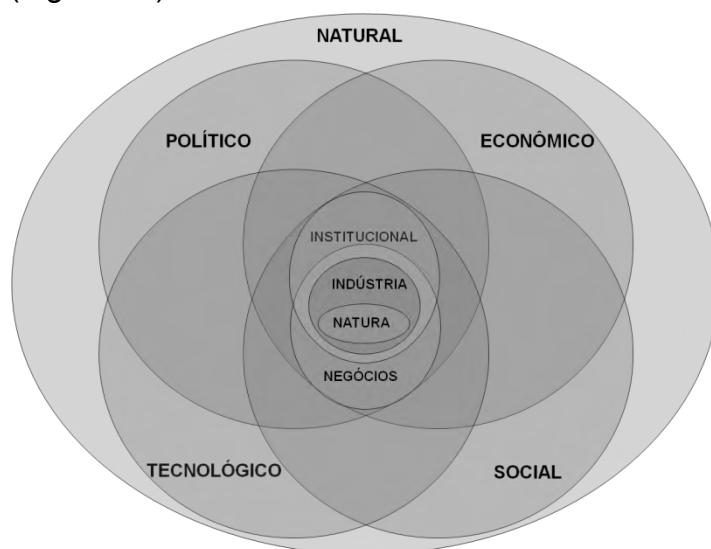


Figura 12 - Ambientes de Inserção da Natura

AMBIENTES	PIEDOSO	INÓSPITO	DESAFIADOR
NEGÓCIOS			
INSTITUCIONAL			
NATURAL			

Figura 13 - Quadro de análise das forças ambientais

4 A INDÚSTRIA DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC) E A NATURA

4.1 A indústria de HPPC

Essa indústria é normalmente classificada como um segmento da indústria química, em razão da utilização e sintetização de ingredientes (CAPANEMA, 2007). A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), através da Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 211, de 14 de julho de 2005, define produtos de higiene pessoal, perfumes e cosméticos (HPPC) como:

...preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado. (BRASIL, 2005)

Essa definição abrange produtos tais como: cremes para pele, loções, talcos e *sprays*, perfumes, *batons*, esmaltes de unha, maquiagem facial e para os olhos, tinturas para cabelos, líquidos para permanente, desodorantes, produtos infantis, óleos e espumas de banho, soluções para higiene bucal, e outros que se enquadrem nos Anexos da RDC, bem como qualquer material usado como componente de produtos.

A intenção da RDC (BRASIL, 2005) com essa definição foi de que os diversos agentes que atuam no setor e a indústria de cosméticos passassem a utilizá-la e ainda, procurou convergir com as definições adotadas por órgãos internacionais como o FDA – *Foods and Drugs Administration* dos Estados Unidos e com os Ministérios da Saúde dos países que compõem a União Europeia.

A mesma resolução da ANVISA (BRASIL, 2005) classifica os produtos em dois graus, em função da probabilidade de ocorrência de efeitos não desejados devido ao uso inadequado do produto, sua formulação, finalidade de uso, áreas do corpo a que se destinam e cuidados a serem observados quando de sua utilização, da seguinte forma:

Produtos Grau 1: são produtos de higiene pessoal cosméticos e perfumes cuja formulação cumpre com a definição de produtos de HPPC, citada anteriormente, e que se caracterizam por terem propriedades básicas ou elementares, cuja

comprovação não seja inicialmente necessária e não requeiram informações detalhadas quanto ao seu modo de usar e suas restrições de uso, devido às características intrínsecas do produto, previstas na RDC. Constam nesse grau produtos tais como: sabões, xampus, cremes de barbear, loções pós-barba, escovas dentais, fios dentais, pós, cremes de beleza, loções de beleza, óleos, *make-up*, batom, lápis para os lábios e delineadores, produtos para os olhos e perfumes.

Produtos Grau 2: são produtos de higiene pessoal cosméticos e perfumes cuja formulação cumpra com a definição de HPPC, citada anteriormente, e que têm indicações específicas, cujas características exigem comprovação de segurança e/ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso, previstas na RDC 211. Nesse grau se encontram produtos que apresentam risco potencial, tais como: xampus anticaspa, cremes dentais anticárie e antiplaca, desodorantes íntimos femininos, desodorantes de axilas, esfoliantes químicos para a pele, protetores para os lábios com proteção solar, certos produtos para a área dos olhos, filtros ultravioleta (UV), loções bronzeadoras, tinturas para cabelos, descolorantes, clareadores, produtos para ondulação permanente, produtos para crescimento de cabelos, depiladores, removedores de cutícula, removedores químicos de manchas de nicotina, endurecedores de unhas e repelentes de insetos e outros previstos na RDC.

Esta classificação influencia diretamente nos processos de legalização para comercialização dos produtos junto à ANVISA, quanto a testes, prazos, documentação, padronização de informações no rótulo e outras exigências.

A indústria HPPC pode ser dividida em três segmentos:

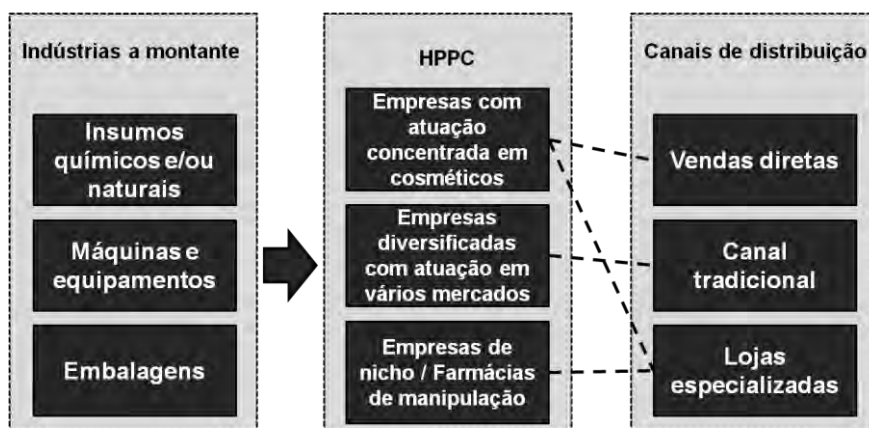
- Higiene pessoal: composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar etc.
- Cosméticos: produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios etc.
- Perfumaria: perfumes e extratos, águas de colônia, produtos pós-barba etc.

Os produtos, por sua vez, são divididos em quatro categorias: Produtos para higiene; Cosméticos; Perfumes; e Produtos para bebês.

A indústria de HPPC mantém relações estreitas com outros setores de produção. Além da classificação como um dos segmentos da indústria química, ela mantém ligação com a indústria farmacêutica para desenvolvimento e pesquisa de veículos, princípios ativos, além de fitoterápicos ou medicamentos originados de material botânico e de seus extratos, óleos e essências, além de outros produtos de origem mineral que compõem os oligoelementos. A dificuldade de delimitar suas fronteiras está em virtude dos pontos de interseção com essas indústrias, além da indústria alimentícia, que também participa com alimentos funcionais conhecidos como nutricosméticos com finalidade estética e de bem-estar.

A necessidade de embalagens apropriadas é um fator que representa uma parcela significativa dos custos de produção, podendo ser de papelão, plástico ou vidro, ou outros materiais, criando um estreito laço com as indústrias desses materiais. É um setor sensível à apresentação de seus produtos, portanto, investe sempre em design e em novos materiais para as embalagens. Por ser um setor muito segmentado, os principais componentes de custo das empresas variam de acordo com os produtos fabricados ou com a linha de produtos.

Segundo Garcia, (2005) a cadeia produtiva se divide em três partes: as indústrias à montante, que se caracterizam por fornecedores de insumos químicos ou naturais, máquinas e equipamentos e embalagens; as empresas fabricantes de HPPC, com empresas concentradas em cosméticos, empresas diversificadas em cosméticos e empresas de nicho; e os canais de distribuição, divididos em vendas diretas, canal tradicional e lojas especializadas, conforme apresentado na figura 14.



Fonte: BNDES, 2010

Figura 14 - Cadeia produtiva de HPPC

As empresas com atuação concentrada em cosméticos têm o encargo da formulação do produto e com este a responsabilidade da inovação, o que exige certo nível de sofisticação, e grandes somas de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). O desenvolvimento de novas formulações, novas misturas de essências e a descoberta de novos princípios ativos exige diferentes competências e alguns segredos industriais, mas não impede que na fase de fabricação a produção seja terceirizada. As grandes empresas que atuam nessas áreas, normalmente são bem estruturadas, podendo ser de capital nacional ou internacional, entre elas destacam-se, entre outras, a L’Oreal, Shiseido, Estée Lauder, Revlon, Natura e O Boticário.

As empresas que atuam em diversos mercados têm nos produtos de HPPC uma parte de seus negócios. No Brasil, são empresas multinacionais que gerenciam produtos e marcas, têm grande parte de terceirização da produção. As principais empresas que atuam no mercado brasileiro são a anglo-holandesa Unilever e a americana Procter&Gamble, que normalmente não atendem todos os subsegmentos dos produtos de HPPC, tendo representação em desodorantes, produtos para barba, limpeza oral, absorventes e outros, e ainda atuam no segmento de limpeza doméstica, alimentício, saúde e bem-estar, ainda faz parte desse grupo de empresas a Colgate Palmolive.

As empresas que atuam em nicho e farmácias de manipulação têm pouca complexidade, normalmente são pequenas e médias empresas que pouco desenvolvem formulações, focam na mistura de compostos ou atuam no segmento profissional.

Existem aquelas que produzem cosméticos para terceiros, emprestando apenas a sua planta de fabricação e em algumas vezes na compra de insumos, embalagens e executam licenciamento e testes para comprovação junto à ANVISA.

As principais indústrias à montante na cadeia produtiva de HPPC tais como, insumos químicos, máquinas e de embalagens, têm características que afetam o mercado de HPPC, as indústrias fornecedoras de insumos não são exclusivas desse segmento, o que reduz o poder de barganha da indústria de HPPC. Tanto a indústria de maquinários para a fabricação, quanto a indústria de maquinários para o envase do produto têm uma ligação mais estreita e o relacionamento é mais amigável, pela especificidade das máquinas. A indústria de embalagens é fundamental na indústria de HPPC, em virtude da necessidade de variação de cor, formato, volume, praticidade e inovação nos materiais, pela necessidade de diferenciação na apresentação e no design dos produtos, segurança do uso e prevenção contra a contaminação.

Nesta indústria de HPPC, segundo Souza e Gorayeb (2009), fusões e aquisições vêm se tornando mais frequentes como estratégia de crescimento das empresas, incluindo a expansão das operações para outros países ou regiões; diversificação para os novos segmentos ou setores relacionados cada vez mais estreitamente à indústria de cosméticos (farmacêutica, bebidas, alimentos, etc.). Há também investimentos em diversificação com verticalização a montante, incluindo compra de laboratórios e a jusante, como produtores de ingredientes investindo em fabricação de cosméticos; fabricantes de cosméticos com redes próprias de distribuição; empresas que fabricam como terceirizadas investindo na fabricação e comercialização de marcas próprias, etc. Esse movimento estende-se também para as redes de distribuição.

Assim, o que se entende normalmente como indústria de cosméticos é uma indústria com relacionamento estreito com outras indústrias, e é composta por três segmentos: cosméticos propriamente ditos, produtos de higiene pessoal e perfumaria. Durante a apresentação deste trabalho, o termo indústria de cosméticos e indústria HPPC será usado indistintamente durante o trabalho e será adotado com seu significado simplificado e direcionado aos produtos da empresa estudada. Nas referências do setor como um todo, se levará em consideração a indústria no seu sentido mais amplo em todas as categorias, já que os dados coletados muitas vezes

não discriminam os produtos em suas categorias, integrando-as como Produtos de HPPC.

Segundo Capanema et al. (2007), são duas principais as entidades que acompanham o setor no Brasil: a ABIHPEC, que considera em suas estatísticas as vendas líquidas *ex-factory* das suas associadas; e Euromonitor International, que utiliza o critério de vendas à base de “balcão”. As diferentes metodologias aplicadas geram diferenças significativas entre ambas quanto aos dados estatísticos.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o setor continua em crescimento com ótimas projeções para os próximos anos. Pesquisa conjunta da ABIHPEC com a consultoria Booz & Company (Anuário ABIHPEC, 2012), revela que o consumo de produtos do setor deve crescer em torno de 5% ao ano em volume até 2015. A estimativa aponta um salto, em valores, de R\$ 27,3 bilhões em 2010 para R\$ 50 bilhões em 2015. O investimento anual das empresas, hoje, na faixa de R\$ 9,3 bilhões, deve mais que dobrar, alcançando R\$ 20 bilhões.

O setor tem grande impacto na economia em função da geração de empregos, desta forma, tem contribuição significativa. Em 2011 foram criados 4,67 milhões de oportunidades de trabalho, sendo 1,554 milhão somente em salões de beleza (Tabela 3).

Tabela 3 - Geração de empregos em milhares

	1994	2011	% Crescimento em 16 anos	% Crescimento médio 2010/2014
Indústria	30,1	72,8	141,9	6,1
Franquia	11,0	139,1	1.164,5	18,4
Consultoria Venda Direta	510,0	2.900,0	468,6	12,3
Salões de beleza	579,0	1554,0	168,4	6,8
Total	1.130,1	4.665,9	312,9	9,9

Fonte: Anuário ABIHPEC, 2012

O Brasil, segundo o Euromonitor Internacional (2011) e a própria ABIHPEC, se mantém como 3º colocado, atrás dos EUA e do Japão, como mercado

consumidor de cosméticos, assumindo a liderança em diversas macro categorias (Tabela 4), registrando o maior crescimento percentual de mercado de 2010 para 2011.

Tabela 4 - Mercado Mundial de HPPC

	US\$ Bilhões (Preço ao consumidor)		Em percentual	
	2010	2011	Crescimento	Participação
Mundo	387,7	425,9	9,84	100,0
Estados Unidos	60,7	63,1	3,8	14,8
Japão	43,4	47,3	8,9	11,1
Brasil	36,2	43,0	18,9	10,1
China	23,9	27,7	16	6,5
Alemanha	17,7	19,4	9,5	4,5
França	16,1	19,3	7,5	4,1
Reino Unido	15,6	17,0	9,1	4,0
Rússia	12,4	14,2	14,7	3,3
Itália	12,2	13,0	6,6	3,0
Espanha	10,5	11,0	5,1	2,6
Total Top Ten	248,6	273,0	9,8	64,1

Fonte: Anuário ABHIPEC, 2012; Euromonitor Internacional

Segundo a ABIHPEC, em levantamento realizado pelo Euromonitor, entre as macro-categorias (Quadro 9), o Brasil manteve a liderança mundial em desodorantes, conquistada em 2008; e em fragrâncias, alcançado em 2010. Nas categorias de produtos infantis, higiene oral, proteção solar, produtos masculinos, para cabelos e banho, manteve a segunda colocação. Entre as subcategorias mais significativas, o País é líder em coloração, condicionador, permanente/alisante, protetor solar, sabonete e creme para o corpo. Levantamento realizado pela ABIHPEC a partir de dados fornecidos pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, indica que de 2006 a 2011, o setor brasileiro de HPPC apresentou percentual médio de crescimento nas exportações de 9%.

Quadro 9 – Classificação por categorias

Categorias	2011
Desodorantes	1º
Fragrâncias	1º
Produtos Infantis	2º
Higiene Oral	2º
Proteção Solar	2º
Produtos Masculinos	2º
Produtos para Cabelos	2º
Banho	2º
Maquiagem	3º
Produtos para a pele	4º
Depilatórios	4º

Fonte: Anuário ABHIPEC, 2012, Euromonitor Internacional

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2008), apesar do dinamismo no mercado interno, o Brasil ainda tem uma participação pouco expressiva no comércio internacional. Essa participação é menor ainda quando se consideram os produtos de beleza e maquiagem e perfumes, justamente os produtos mais importantes no comércio internacional de cosméticos, caracterizados por um valor médio bastante superior aos demais. Nesses produtos, a importância da marca como forma de agregar valor é fundamental. Ainda, segundo a agência (ABDI, 2008), o aumento da importância do volume e do valor médio das exportações brasileiras no comércio mundial depende fortemente da capacidade das empresas brasileiras em conseguir estabelecer marcas, diferenciar produtos e encontrar canais de comercialização adequados no exterior.

Independentemente da origem do capital (estrangeiro ou nacional) ou tamanho, há especializações dentro do setor de cosméticos, uma vez que algumas empresas se concentram no segmento de perfumes, outras no segmento de produtos para o cabelo, outras apenas esmaltes, outras apenas maquiagem, etc.

Como citado anteriormente, é uma característica deste setor a presença de grandes empresas internacionais, com atuação global, diversificadas (Unilever, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Colgate Palmolive) ou especializadas nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (Avon, L’Oreal, Beiersdorf AG - Nívea), as grandes nacionais (Natura e O Boticário), e pelas pequenas e médias empresas nacionais, em grande número, focadas na produção de

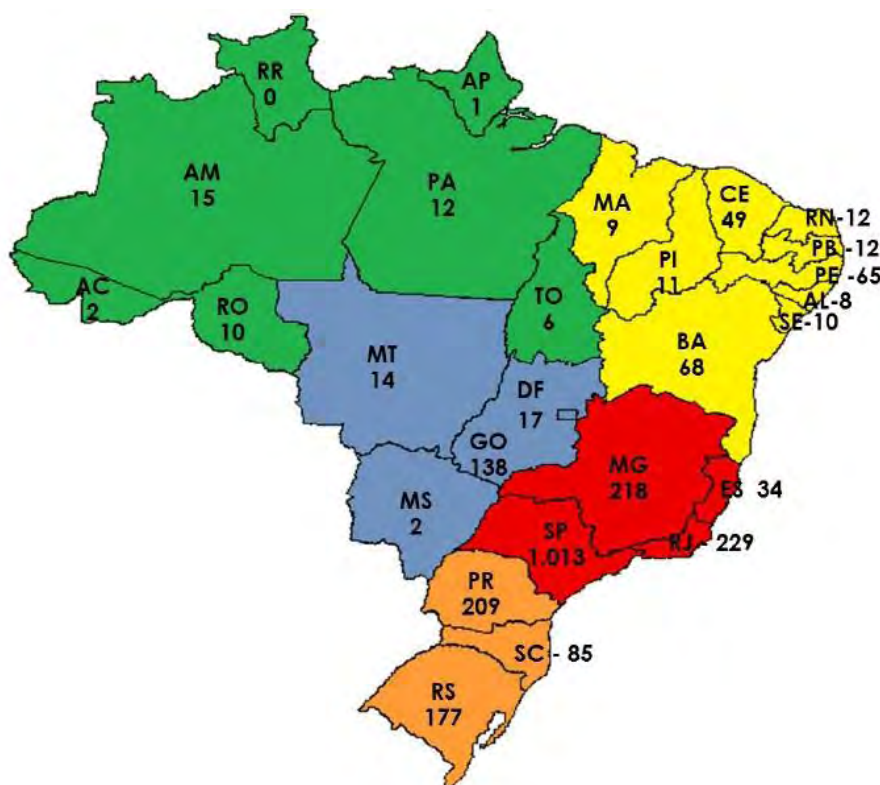
cosméticos. A manipulação de fórmulas relativamente simples pode ser um fator que justifica a vasta quantidade de pequenas e médias empresas nacionais. A cultura, o clima e o aumento do poder de compra tornam o mercado brasileiro muito atrativo para este tipo de indústria e justificam o aumento constante de pequenas empresas e investimentos massivos das grandes multinacionais.

Em dezembro de 2013, o Brasil contava com 2.426 empresas no mercado de HPPC (ABIHPEC, 2012), desse total, as 20 maiores, com faturamento líquido de impostos superior a R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento. E com a maior concentração na região sudeste do país (Tabela 5 e Figura 15).

Tabela 5 - Total de empresas por região

Região	Quantidade
Norte	46
Nordeste	244
Sul	471
Centro-Oeste	171
Sudeste	1.494
Brasil	2.426

Fonte: ABIHPEC, 2012



Fonte: ABIHPEC, atualizado dez 2012

Figura 15 - Total de empresas de HPPC por estados do país

Segundo Painel de Dados de Mercado da ABIHPEC e o constante no Anuário da entidade (ABIHPEC, 2012), em 2011, o setor brasileiro de HPPC registrou crescimento de vendas ex-Factory, líquido de fábrica, livre de impostos, 7,9% em crescimento nominal em relação a 2010, com faturamento de R\$ 29,4 bilhões. Apresentou, ainda, um crescimento médio deflacionado composto de 10% aa nos 17 anos levantados pela ABIHPEC, tendo passado de um faturamento "ExFactory", de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 34 bilhões em 2012. Desse total, a maior contribuição veio das subdivisões de produtos para cabelos (colorir/descolorir, condicionadores, fixadores/modeladores, permanente/ alisante, produtos para tratamento de cabelo e xampu), que faturaram R\$ 6,7 bilhões Ex-Factory, correspondente a 22,8% do total do setor (Gráficos 1 e 2).

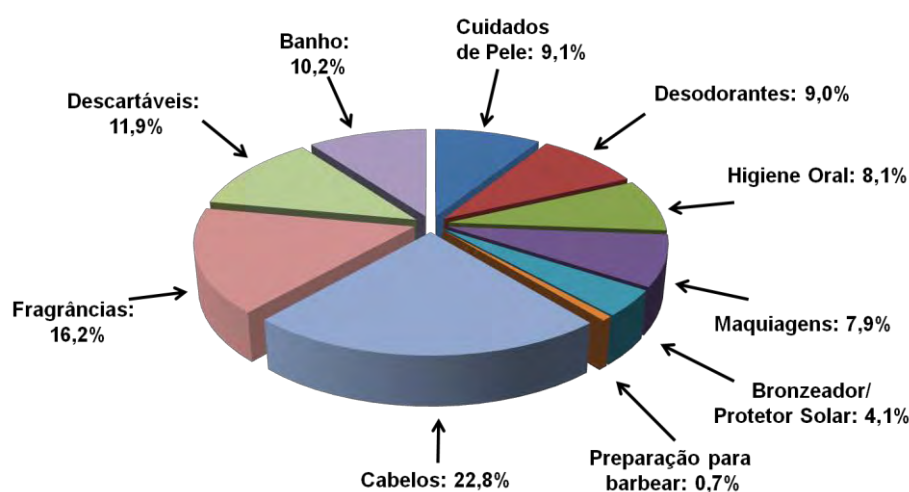
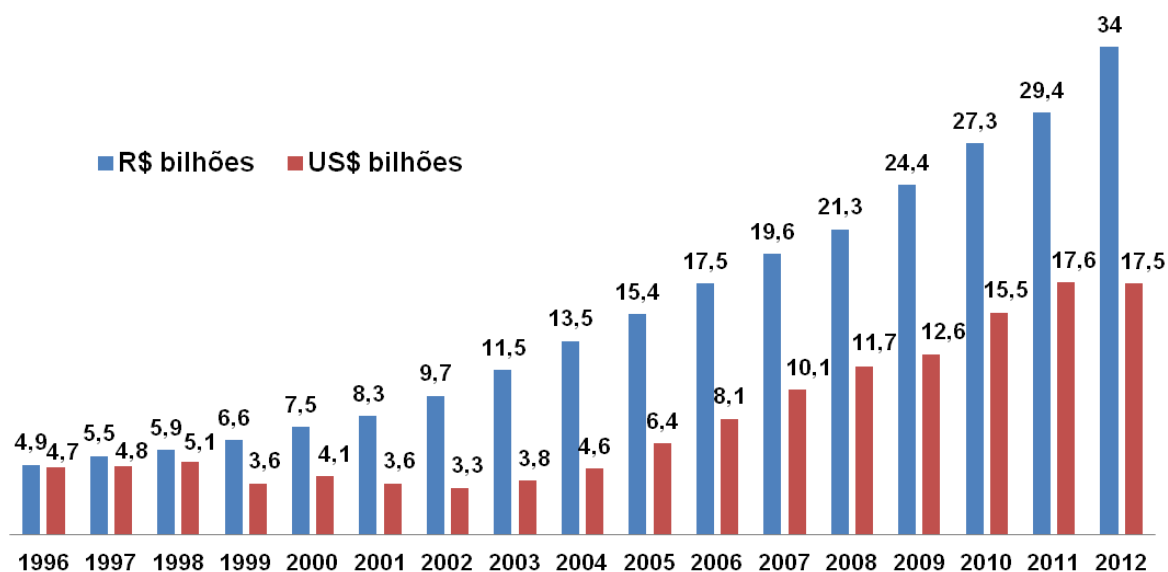


Gráfico 1 - Contribuição no total de faturamento do setor



Fonte: Anuário ABIHPEC, 2012

Gráfico 2 - Participação no total do faturamento do setor



Fonte: ABIHPEC, Panorama do Setor, 2012

Gráfico 3- Faturamento ex-factory do setor

Quanto à diversificação dos produtos, existe uma segmentação das empresas, no mercado consumidor, de acordo com faixa etária, gênero, raça e poder aquisitivo. Sendo que as grandes empresas buscam atuar em todas as faixas com diferenciação nas diversas linhas de produtos e marcas.

Segundo Capanema (2007), observa-se uma correlação direta entre o consumo *per capita* de HPPC com a renda *per capita*. O setor de HPPC é sensivelmente dependente da renda, o que significa que qualquer aumento de renda incremental implica aumento de suas vendas.

Desta forma, atualmente no Brasil, o aumento do consumo de produtos de HPPC se dá pelos seguintes fatores, que têm contribuído para o crescimento do setor: O acesso das classes D, E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda. Os novos integrantes da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado; O aumento da participação da mulher brasileira no mercado de trabalho; A utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral; Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado; Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar

uma impressão de juventude. Além das características de clima do país e cultura do brasileiro.

No Brasil, a distribuição dos produtos se dá por três meios principais: vendas diretas, rede de lojas franqueadas e canais do varejo tradicional (supermercados e farmácias, entre outros). Normalmente, a venda direta é realizada por revendedoras ou consultoras através de catálogos, estes, por sua vez, tem um tempo de validade, pela própria dinâmica de necessidade de lançamentos constantes, onde são atualizados, tanto em produtos quanto em preços, para se manterem competitivos e com novidades. A venda direta é um canal de comercialização que tem a característica de ser mais próximo ao consumidor, mas, normalmente, apresenta a limitação da espera do pedido e exige uma complexa rede de envio dos produtos, e um grande planejamento para previsibilidade da demanda e estoque (vendas diretas porta-a-porta no sentido estrito evoluiu para uma imensa rede de representantes autônomas que se utilizam de catálogos para vender diretamente ou expandir suas vendas a partir de “sub redes”).

As lojas especializadas, normalmente fazem parte de uma franquia, em geral é caracterizado por empresas que atuam no segmento de perfumaria e cosméticos, pela necessidade de experimentação, permitem o aproveitamento de consumo de transeuntes ou fregueses, facilitam planejamento e controle de estoque, não necessitam de rede de conhecimento, podem instalar-se em grandes shoppings, mas exigem a necessidade de operacionalização padrão da marca e instalação em loja física, que no final, afeta o preço, ou a escala de comercialização. O varejo normal permite uma maior variedade de produtos e uma maior regularidade na distribuição e planejamento de estoque e utilização de canais de distribuição já utilizados por outros produtos, exige um maior trabalho de reforço da marca em virtude da diversidade de marcas e produtos similares em exposição, para tal, algumas vezes, utiliza-se uma demonstradora ou balcões especializados de atendimento.

Segundo Souza e Gorayeb (2009), o consumidor final não é, na maioria das vezes, cliente direto das empresas produtoras de cosméticos (exceção às vendas porta-a-porta, que mesmo assim têm as representantes autônomas como intermediárias). O usuário final pode comprar os cosméticos diretamente seja via rede de representantes, seja via varejo (cosméticos de prateleira). Também, pode

ser usuário dos cosméticos destinados ao uso profissional, quando recorre a tratamentos especializados em empresas especializadas como salões de beleza, SPAs, clínicas de estética, etc. Há ainda a combinação dos dois - produtos para usuários finais vendidos em prateleira nas empresas especializadas mencionadas.

Pelo dinamismo derivado, em grande medida, do aumento da preocupação com a aparência, por vaidade ou até por questões profissionais, empresas de prestação de serviços na área de cuidados pessoais são importante fonte de demanda para o setor de cosméticos e canal adicional de vendas. Acrescente-se a estas, os cursos de nível técnico e faculdades que oferecem formação e graduação em Estética, Cabeleireiro, Maquiagem, depilação e outros, atuando com produtos de linha profissional. Segundo Souza e Gorayeb (2009), a dinâmica competitiva do setor é semelhante à de outros produtos denominados “bens-salário”, ou seja, aqueles, cujo desempenho está atrelado ao crescimento e mudanças no nível de emprego e da renda.

A venda de cosméticos, bens de consumo não-duráveis, depende basicamente da renda do trabalhador (e menos do crédito, embora no caso da venda direta de produtos empresas como a Avon parcelem o recebimento das representantes autônomas, que podem repassar esse crédito para seus clientes, e, produtos de preço elevado possam ser parcelados nas lojas de varejo).

4.1.1 A inovação na Indústria de HPPC

A inovação em produtos é outra importante característica dessa indústria. A constante necessidade de apresentar novidades para o consumidor impõe uma dinâmica própria. Para cumprir esse objetivo, são investidas anualmente grandes somas de recursos em inovação, lançamentos e promoções de novos produtos. A inovação pode se caracterizar pela mudança da embalagem ou relançamento de antigos produtos, principalmente como forma de oferecer uma diferenciação como vantagem competitiva e para aumentar a demanda. Para a competitividade das empresas, entre outros fatores de grande relevância, destacam-se: a importância dos ativos comerciais, como marca, embalagens e canais de comercialização e distribuição (CAPANEMA, 2007) .

Uma inovação, segundo a 3ª edição do Manual de Oslo:

... é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo

método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 1997)

Portanto, o Manual divide a inovação em quatro tipos: produto e processos, marketing e organizacional.

O Manual de Oslo estabelece define que uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações (OECD, 1997).

Portanto, na indústria de cosméticos a inserção de novos princípios ativos, ou mesmo ativos em outros veículos e formatos de fórmulas pode se tornar uma inovação, desde que o mercado o aceite.

Para que um **bem ou um serviço** seja reconhecido como inovador, é necessário, segundo o Manual de Oslo (OECD, 1997), que o mercado o acolha e passe a utilizá-lo, ou o processo seja utilizado nas operações da empresa. Portanto, é o volume de compras pelo mercado que define se um produto é inovador ou não, ou se a empresa opera utilizando-se do novo processo. O simples lançamento de um produto novo, mesmo que tenha patente concedida, não significa que a empresa inovou.

A **inovação de processos** é a introdução de um novo método de produção ou de distribuição, ou tê-los significativamente melhorados. Por exemplo, na indústria de cosméticos, a substituição de embalagens poluidoras, por embalagens menos agressivas, a utilização de refis, a utilização de álcool orgânico, a eliminação de testes em animais, a gestão do descarte, a utilização da água, são características de empresas que buscam a inovação em seus processos. A inovação de processos pode viabilizar a fabricação e distribuição de produtos novos, a redução de custos de produção e logística e melhoria na qualidade de produtos já existentes.

De acordo com o Manual de Oslo (OECD,1997), a vivência das empresas no mercado determinam as inovações em marketing e organizacional. A **inovação em marketing** é a implementação de um novo método de marketing na empresa. Este novo plano mercadológico deve alterar significativamente a concepção do produto, identidade visual (embalagem etc.) e forma de comercialização (promoção, precificação etc.). Essas mudanças têm o objetivo de abrir novos mercados, melhorar o atendimento dos consumidores e aumentar as vendas de produtos novos ou já existentes. O novo método mercadológico pode ter sido elaborado na empresa ou adquirido ou copiado de outros empreendimentos.

Inovação organizacional é a implementação de métodos organizacionais não utilizados anteriormente pela empresa a fim de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A inovação organizacional é de caráter administrativo, de gestão de pessoas e de gestão da organização. Na prática, significa a implantação de: novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios etc. A inovação organizacional também pode ocorrer nas relações externas da empresa, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com entidades do mesmo setor, fornecedores e clientes, universidades e institutos de pesquisas.

Em levantamento constante no anuário da ABIHPEC e BOOZ &COMPANY, 2011 consta que o setor de HPPC investiu, em média, 2% de seu faturamento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), muito além dos 0,7% da média industrial brasileira. Algumas indústrias de HPPC chegam a investir até 5% do seu faturamento em pesquisa, desenvolvimento e inovação e, nos últimos dois anos, 30% do faturamento dessas companhias foram devido aos lançamentos/novos produtos (Gráfico 4).

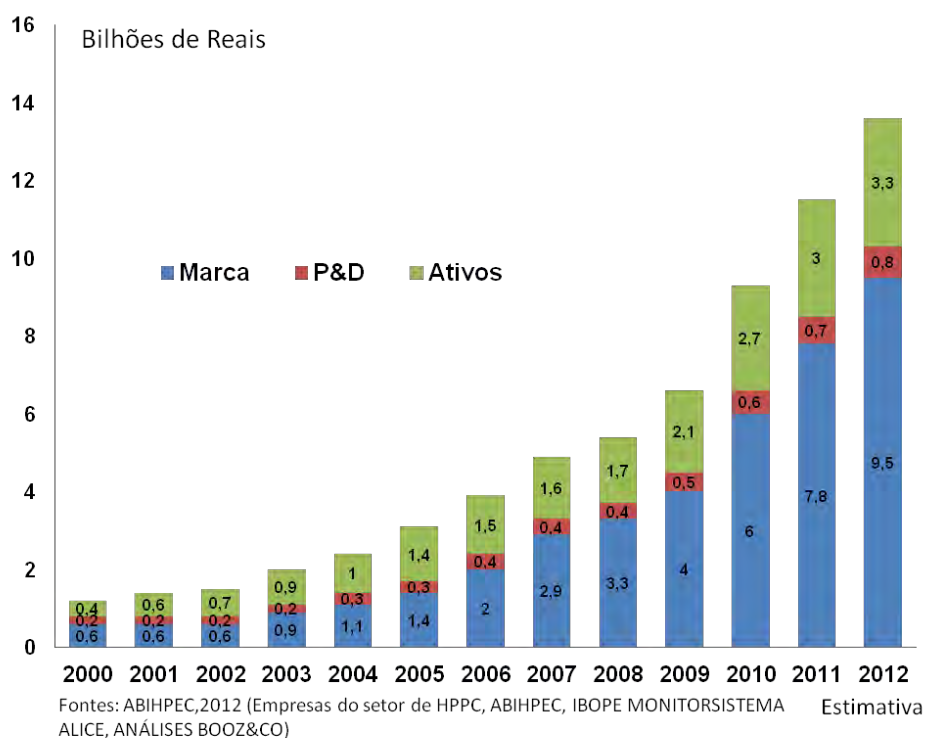


Gráfico 4 - Investimentos realizados pelas empresas do setor

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento têm levado ao emprego de novas tecnologias no setor de cosméticos. Por exemplo, as tendências tecnológicas no uso de materiais, como o uso da nanotecnologia, em uso no setor de cosméticos e perfumaria, com micro cápsulas que penetram nas camadas mais profundas da pele ou se dissolvem lentamente e liberam fragrâncias permitindo que os perfumes durem mais tempo, ou auxiliam os produtos que têm como objetivo a foto proteção; tendências no uso da biotecnologia na produção e no uso de ativos das sementes e plantas para os cosméticos; das tecnologias ligadas ao setor farmacêutico, recebendo a denominação de setor de “cosmecêutico”, que são produtos com propriedades cosméticas e farmacêuticas, como as maquiagens com protetor solar ou cremes que prometem relaxamento mental e aumento do bem-estar, diminuindo os danos do estresse e da desidratação (CAPANEMA, 2007), e, ainda, novas tecnologias na agricultura e na atividade extrativista que amparem a tendência do consumidor em buscar opções que preservem o meio-ambiente, que utilizem os

recursos naturais de forma sustentável, e que também respeitem as comunidades produtoras.

A indústria de cosméticos apresenta barreiras relativamente baixas à entrada na produção de cosméticos; novas empresas, mesmo as de pequeno porte podem entrar no mercado recorrendo à terceirização de praticamente todas as etapas produtivas. Porém, elas aumentam significativamente quando se trata dos investimentos em P&D em novas tecnologias, principalmente às ligadas à nanotecnologia, em investimentos em *marketing* e na qualidade de comercialização/distribuição. Excetuando os investimentos em P&D, que exigem um financiamento de prazo longo, as demais áreas (*marketing* e comercialização) demandam um significativo volume de capital de giro (CAPANEMA. 2007).

Segundo Capanema (2007), os canais de distribuição tradicionais (supermercados e drogarias) exigem elevados gastos por parte do fabricante (“enxoval” de PDV para a publicidade, vendas consignadas, taxa de inscrição, de transporte, de participação em encartes promocionais, de itens avariados, espaços nas prateleiras, etc.). Há necessidade de divulgação e comunicação dos produtos em revistas especializadas, femininas e de variedades, e na TV (comerciais, novelas, patrocínio de programas, etc.), todos veículos de comunicação que exigem altos valores por esses serviços. Para alguns produtos, como os dermocosméticos, é necessária uma extensa e intensa divulgação entre os médicos e farmacêuticos sobre as funções do produto, sua eficácia e segurança. O fornecimento da matéria-prima é realizado por grandes empresas com elevado poder de *mark-up*, além de exigirem uma quantidade mínima de compras elevada. Em geral, como são empresas estrangeiras ou os insumos são importados, o valor da matéria-prima é cotado em dólar ou em euro e segue as oscilações cambiais. Por todos esses motivos, justifica-se a necessidade de disponibilidade de recursos no setor bancário para o financiamento do capital de giro para empresas desse setor.

No Brasil, segundo BNDES (2010) o apoio do banco à indústria de HPPC vem demonstrando forte expansão, onde seus recursos, no período de 2000 a 2008, foram destinados principalmente às empresas de grande porte. No ano de 2009 houve um aumento considerável no uso do Cartão BNDES - produto voltado para micro e pequenas empresas. Neste mesmo ano, observou-se um aumento da utilização de recursos voltados para a inovação (FINEM – Linha Capital Inovador).

Portanto, na indústria de cosméticos, as barreiras de entrada são relativamente baixa quando se trata de produto de pouco valor agregado, mas aumentam significativamente quando se necessita competir em inovação e investir em P&D. O mercado exige grandes investimentos em marketing, distribuição e comercialização dos produtos. As grandes empresas, principalmente as que atuam de maneira diversificada tem grande poder de barganha junto aos fornecedores, portanto detém o poder de determinação de preços na cadeia produtiva. O processo de inovação nos produtos de HPPC deve ser tornar uma busca constante, seja por se tratar de um bem de uso pessoal, ou por atender a uma variedade de peles e de gostos diferentes, exige o lançamento de novos produtos, o relançamento com melhorias em antigas linhas, a utilização de novos veículos que facilitem a aplicação dos princípios ativos, novas formas de aplicação, novas embalagens, a busca constante de novos processos para melhorar a produção e novos processos organizacionais. A necessidade da vantagem competitiva, o aumento na demanda e melhorias que afetem a sua vantagem econômica e, também, a legitimidade junto aos seus *stakeholders*, conduzem a empresa à busca pela inovação, e esta, só será reconhecida quando houver ganhos (resultados econômicos) obtidos por meio da implementação novos produtos, processos, práticas de marketing ou organizacionais. A concorrência é acirrada entre os competidores.

Segundo Capanema et al. (2007), os fatores de competitividade, no caso de cosméticos, estão relacionados principalmente a:

- a) Escala;
- b) Diferenciação;
- c) Capacidade de investimento em inovação e lançamento de novos produtos;
- d) Capacidade de desenvolvimento de novas embalagens;
- e) Capacidade e recursos para pesquisa e desenvolvimento em novos ingredientes, em nanotecnologia (pesquisa de vantagens e possíveis efeitos negativos);
- f) Conhecimentos na manipulação, de forma a tornar os cosméticos viáveis na produção em escala comercial, e disponibilidade de ingredientes naturais, e orgânicos;
- g) Custos compatíveis com os do mercado internacional (juros, custo do capital, impostos)

h) Conhecimento e acesso aos canais de distribuição, etc.

A empresa Natura S.A., quanto à indústria em que se insere, encontra-se em um ambiente com grandes desafios, que oferece pressões dos concorrentes de grande porte com grandes investimentos e tecnologia, e dos pequenos, que absorvem uma pequena fatia do seu mercado, mas pouco a pouco vão ocupando seu espaço e dos ambientes que a cercam, exigindo respostas antecipadas ao dinamismo das mudanças.

4.2 Histórico da Natura Cosméticos

4.2.1 *Antecedentes*

O co-fundador da Natura, Antônio Luiz da Cunha Seabra, começou a trabalhar quando tinha quinze anos. Era calculista de custo indireto na Gráfica Siqueira, empresa onde seu pai trabalhava.

Aos dezesseis anos, Seabra conheceu as obras de Plotino, filósofo posterior a Platão (2 D.C), que pregava a visão holística da vida, e Epicuro, filósofo grego do período helenístico (4 A.C), que pregava a alegria e a vida tranquila. Uma das frases de Plotino que marcou a sua vida, segundo Luiz Seabra (ENDEAVOR, 2011), dizia que “O uno está no todo, e o todo está no uno”. Desta maneira, os conceitos e crenças, que se tornaram importantes na vida de Luiz Seabra, influenciaram na fundação da empresa e se tornam valores.

Ainda aos dezesseis anos, recebeu e aceitou uma proposta para ser "trainee" no departamento de pessoal da Remington Rand, fabricante de máquinas de escrever e de computadores UNIVAC onde, mais tarde, aos dezenove anos, já era chefe e, dois anos depois, assumiu a superintendência da divisão de barbeadores elétricos da empresa. Os barbeadores eram uma inovação da Remington desenvolvida em 1937, e que, posteriormente, foram comercializados no Brasil. Seabra teve a oportunidade de participar do projeto de um barbeador elétrico inovador para os padrões brasileiros no início da década de 1960 (FERREIRA, 2009). Com a finalidade de melhorar a sua atuação no departamento, ele desenvolveu o interesse pelos assuntos referentes à pele humana, onde iniciou seus conhecimentos sobre as questões estéticas.

Segundo Britto e Wever (2003), outro fato que mexeu com Seabra, foi que, no final da década de 1960, quando ele foi encaminhado pela Remington para realizar um curso de marketing na Associação dos Dirigentes de Vendas no Brasil (ADVB), associação recém criada. Em uma das aulas com o professor Gastão Pupo Júnior, que mencionou a frase: “A imagem é um dos maiores patrimônios da empresa”. De volta a Remington, ele foi questionar a política de imagem da empresa, e foi ignorado, pois tudo já vinha pronto dos Estados Unidos, e aquilo o incomodou profundamente. Britto e Wever (2003) ressaltam que Seabra considerava a Remington muito burocrática para ele e que acreditava que uma das lutas que vale a pena travar na vida é contra o pensamento burocrático.

A Remington começou a ter dificuldades em importar barbeadores da Argentina, onde eram fabricados, e a operação foi fechada. Seabra foi convidado retornar para o departamento de pessoal, mas não aceitou e preferiu sair da empresa, pois estava desestimulado a continuar aquela carreira.

Seabra casou-se aos vinte e um anos, entrou no curso de Economia aos vinte e cinco anos, e se graduou quatro anos depois. Antes do curso de Economia, aos vinte e quatro anos, foi apresentado casualmente a Pierre Berjeaut, esteticista francês que tinha uma clínica de estética junto com a sua esposa Catherine, o Instituto Pierre, na esquina da Rua Oscar Freire e Haddock Lobo, no bairro dos Jardins, em São Paulo. Para suprir a necessidade de produtos da clínica, Berjeaut mantinha um pequeno laboratório de manipulação de cosméticos chamado Bionat.

Berjeaut convidou Seabra para ser gerente administrativo da Bionat, que prontamente aceitou. Esta era a chance que ele tinha para colocar em prática os conhecimentos de Economia e aprofundar-se mais na cosmética. Seu tempo na Bionat redeu-lhe conhecimentos não só na parte administrativa da empresa, mas de gestão de pessoas e formulação de cosméticos.

Seabra também estudou o setor de cosméticos no Brasil e percebeu que o mercado era dominado por grandes empresas multinacionais interessadas em vender produtos caros, sem a necessária adaptação o tipo de pele brasileiro e o clima do país (NAKAGAWA, 2008). As empresas de pequeno porte nacionais comercializavam produtos baratos de qualidade discutível e que eram vendidos com

nomes franceses. Segundo Seabra, empresas posicionavam os cosméticos como algo feminino e ainda baseado em uma beleza estereotipada e preconceituosa:

“Tradicionalmente, o que predominava no mundo da beleza era a manipulação do consumidor. Era uma manipulação imagética, de estereótipos de como deveria ser a beleza. E também uma manipulação de promessa: a da juventude eterna. Antes de fundar a Natura, eu pesquisei o mercado e descobri um produto americano chamado Eterna 27. Eu fiquei estarrecido. Parecia um nome genial, mas era uma mentira. Nós não ficamos eternamente em momento nenhum da vida, muito menos nos 27 anos. Então comecei a refletir: por que uma indústria que lida com algo tão extraordinário como o cosmético tem de usar este tipo de manipulação?”- relembra Seabra (MÜLLER, 2004, p. 46 apud NAKGAWA, 2008).

4.2.2 *Fundação da Natura*

Com o conceito e a visão de cosmética terapêutica e o cosmético como meio de aumentar a autoestima das pessoas, Seabra manifestou a vontade de abrir a sua própria empresa. Berjeaut, para não perdê-lo, ofereceu sociedade na fábrica de cosméticos, a Bionat. A proposta foi recusada, com a explicação de que queria fazer algo que tivesse nascido com ele para colocar em prática a sua percepção sobre o setor de cosméticos. Britto e Wever (2003) explicam também que a Bionat tinha alguns passivos que Seabra não estava disposto a assumir.

Seabra fez uma contraproposta: a criação de outra empresa. Para não perdê-lo Berjeaut sugeriu a sociedade com seu filho, Jean Pierre Berjeaut. A nova empresa contaria com algumas fórmulas da Bionat, e a substituiria como fornecedor do Instituto Pierre, seu único cliente. Ficou com 20% da nova empresa e Jean Pierre com 80%, constituindo-a em 28 de agosto de 1969 como o nome de Indústria e Comércio de Cosméticos Jeberjeaut Ltda. (JUCESP, 2013) na Rua Domingos de Moraes, 2463, em São Paulo, em um prédio alugado de um amigo, onde instalou sua produção.

O investimento inicial foi algo próximo ao preço de um carro popular, o fusca (Volkswagen), em torno de US\$9 mil. Em função da parceria que tinha com Pierre Berjeaut (pai), Seabra utilizava em suas primeiras produções as fórmulas adaptadas dos Laboratórios Bionat para tratamento de rosto, corpo e cabelo (GOSHAL et al, 2002).

Em janeiro de 1970, após quatro meses de fundação, Seabra propõe a mudança da razão social para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., porque identificou que o nome se relacionava com a visão e os objetivos do negócio.

A maioria das empresas brasileiras da época usavam nomes “afrancesados” (NAKAGAWA, 2008), porque os produtos importados eram considerados melhores. O sócio Jean Pierre acreditava que o nome Natura não era ideal, pois remetia aos movimentos hippies, ao estilo de vida natural e, também, às coisas antiquadas. O fato de poderem usar o nome da família Berjeaut estaria alinhado com a ideia das empresas da época, mas, mesmo assim, Jean concordou com a mudança do nome.

A mudança de nome veio acompanhada do desenvolvimento do posicionamento da empresa, onde refletiu a percepção de Seabra de ter o cosmético como um meio de proporcionar a autoestima da pessoa. A Natura passa a ser associada à cosmética terapêutica, onde o tratamento, a autoestima e as relações eram privilegiados em detrimento da simples venda do produto cosmético. O conceito de cosmética terapêutica era novo no mercado e foi definido pelos seguintes princípios: O uso de componentes ativos naturais em percentuais terapêuticos; a adequação ao clima das formulações e o tratamento personalizado, através de consulta que diagnosticassem as reais necessidades de cada pessoa. Seabra considerava sua empresa uma “Anti-empresa”, uma vez que propunha aos clientes tratamentos e não apenas cosméticos (FERREIRA, 2009, p. 61).

Após alguns meses, um desentendimento entre Jean Pierre, sócio proprietário da Natura, com seu pai, proprietário do Instituto Berjeaut, levou a proposta de fechamento da Natura, pois ela não seria mais a fornecedora da clínica de estética. Naquele momento, ao perder o seu único cliente, a ideia de Jean Pierre era a de fechar a Natura, mas Seabra o convenceu a continuar. Britto e Wever (2003) explicam que Seabra expressou solidariedade ao pai de seu sócio, mas recusou a proposta de retornar à Bionat e trabalhar para ele outra vez. Para afrontar o pai, Jean Pierre continuou na Natura, embora com o desejo de encerrar as atividades, como cita Seabra em sua primeira crise como empresário:

“E... vocês terão vivido diferentes circunstâncias que a gente se vê em uma encruzilhada e não sabe para onde ir. Eu vivi, talvez, das situações mais dramáticas da minha vida como empresário, logo nos primeiros meses da Natura. A pessoa que tinha me convidado para ser sócio da Natura, que era o nosso maior cliente também, decidiu, por uma questão familiar, tirar o apoio à empresa, então da noite para o dia o único cliente que nós tínhamos, uma empresa sem maiores recursos, os nossos produtos eram absolutamente artesanais. O único cliente que tínhamos, e que eu continuei admirando pelo resto da minha vida... mas nós perdemos este cliente, que era pai do meu sócio. E o meu sócio pretendia, e como pretendeu ainda durante um bom tempo, que nós fechássemos a empresa, essa era a

intenção. Eu não queria de jeito nenhum, porque eu acreditava que era a minha única chance, e eu amava profundamente, mais do que existia ali, o que eu intuía do que podia nascer dali.” Luiz Seabra (ENDEAVOR, 2011)

Neste momento de crise, Seabra visita o professor Sana Khan Chacarian, antigo conhecido dos tempos da Remington Rand (ENDEAVOR, 2011), que lhe deu uma injeção de ânimo, como consta em seu relato:

“Eu fui procurar o professor e falei que eu vivia uma situação profissional dramática, ele olhou rapidamente a minha mão, que já conhecia muito bem, olhou no meio da minha testa... fixo... ele tinha uma figura extraordinária, muito... um guru, assim... e. olhou para cima da minha testa e disse o seguinte: “Eu vejo um trator que vai caminhar muito lentamente no início, mas vai gerar, vai semear o solo de modo a alimentar legiões, tanto material quanto espiritualmente, nenhuma força conseguirá detê-lo, semear é o seu destino”. Gente! Eu continuo arrepiado quando eu repito isso! E na ocasião, vocês não fazem ideia da importância daquela generosidade. Eu nem sei se ele viu tudo aquilo (rindo), mas que me fez um bem imenso e eu sai acreditando...” Luiz Seabra (ENDEAVOR, 2011).

Com a perda do único cliente e com o objetivo de continuar com a empresa foram tomadas as seguintes decisões: A Natura passou a desenvolver seus próprios produtos, além daquelas formulações oriundas da Bionat; Optou-se por uma loja própria para comercializar seus produtos e, Seabra passou a atuar como vendedor da loja.

Seguindo a abordagem de cosmética terapêutica e mantendo o seu posicionamento, os primeiros produtos desenvolvidos foram “à base de extratos herbáceos, compostos marinhos, oligo-elementos e vitaminas, em associações cientificamente controladas para real aproveitamento dos princípios ativos que os enriquecem. Fórmulas climatizadas, desenvolvidas para tratamento dos problemas de estética e beleza.”, como anunciava a sua propaganda na época.

A abertura da loja se deu na Rua Oscar Freire, local próximo ao Instituto Berjeaut. Seabra atendia os clientes e administrava a loja e para atrair as clientes, ele e Jean entregavam nas ruas próximas à loja, uma rosa branca e um cartão com um convite para conhecer a loja.

A primeira logomarca da empresa foi uma flor, na cor verde, com pétalas feitas de “n” (Natura). A escolha foi motivada pela crença da empresa de que a flor é a mais pura representação de uma vida que está nascendo e da beleza como um todo (TANURE E PATRUS, 2011).

Na loja, ao prestar o atendimento personalizado, primeiro ouvia as queixas, via o tipo de pele da cliente, dava uma consulta onde fazia o diagnóstico, identificava

a necessidade e conveniência de cada pessoa e, depois, indicava o produto a ser usado.

Em 1970, a empresa contava com os dois sócios e sete funcionários na Natura, entre a loja e fábrica. A rede de relacionamento de Seabra era a principal fonte de divulgação para ministrar palestras e conferências, onde informava sobre os seus produtos. Parte de sua clientela também auxiliava na divulgação. De acordo com seu relato, ele dava descontos para que algumas clientes fizessem encontros em sua casa para promover os produtos Natura. Seabra teve oportunidade de proferir palestras no Hospital das Clínicas de São Paulo, conferências para esteticistas no SENAC/SP, divulgando produtos e a empresa. Estes contatos lhe rendiam solicitações de médicos para a produção de cosméticos que atuassem contra a celulite e novas representantes entre as esteticistas, que nesta época, divulgavam e vendiam seus produtos de uma forma embrionária.

Neste ano de 1970, o faturamento da Natura era de US\$ 13 mil e não dava para as contas da empresa e para manter a vida pessoal. Mas, eles estavam apostando no atendimento personalizado e na qualidade dos produtos para atrair cada vez mais clientes.

Em 1972, Seabra contratou Anizio Pinotti, formado em química industrial, que havia trabalhado como gerente técnico na Christian Gray, grande empresa de cosméticos na época. Durante aproximadamente 20 anos, Anizio foi responsável pelas formulações dos produtos comercializados pela Natura e responsável pela cultura de inovação nos produtos da Natura.

Com este trabalho e dedicação e investimento obtendo resultados no “boca a boca”, a Natura aumentou o seu faturamento de US\$ 13 mil, em 1970, para US\$ 53 mil, em 1973. Em São Paulo os produtos eram comercializados na loja do bairro de Jardins e algumas revendedoras e esteticistas utilizavam os produtos tanto em São Paulo quanto em outras cidades. Nesta época, no Rio de Janeiro os produtos eram utilizados por uma famosa rede de clínicas de estética, a Socila, que era de propriedade da Natubel Ltda.

A Natura tinha dificuldades para receber o pagamento dos produtos comercializados pelos distribuidores, tanto no Rio Grande do Sul, quanto no Rio de Janeiro.

As embalagens dos produtos da Natura eram artesanais e muito simples, o que gerava preocupações em Seabra sobre a comercialização em redes de farmácias e magazines, é que as distribuidoras não conseguiam passar os conceitos de cosmética terapêutica que eram fundamentais para ele.

A Natura chega em 1974 com bons distribuidores e boas vendas, mas os pagamentos eram demorados e havia dificuldades em encontrar bancos que descontassem as duplicatas. A atenção de Seabra se volta para uma de suas revendedoras (Cosmética Biológica Ltda.) que vendia no Rio Grande do Sul por meio de encontros e da venda domiciliar. Este contato fez com que ele acreditasse na possibilidade de vendas diretas como alternativa de distribuição e crescimento da empresa.

Nesta mesma época, Seabra adquiriu um pacote de viagem, uma troca em cortesia à negociação de duplicatas com o banco, uma oportunidade para conhecer Paris, o berço da cosmética. Lá, procurou e conheceu Hubert Pierantoni, considerado como o “papa da estética” da época, e conversaram sobre formação de profissionais, dos conceitos e sobre a indústria cosmética, o que permitiu que ele entendesse que a cosmética tinha futuro:

“Voltei decidido a abrir em São Paulo uma distribuidora que pudesse ser um verdadeiro laboratório das visões e práticas da Natura para a personalização de nossos tratamentos, através das Consultoras que revendessem diretamente nossos produtos. Essa distribuidora seria um modelo para o restante do país.” (Tanure e Patrus, 2011, p.48).

4.2.3 Vendas Diretas e o Sistema Natura

A ideia de conseguir passar o conceito de cosmético como autoestima das pessoas e o conceito de cosmética terapêutica só poderia tomar formato com o atendimento personalizado. A venda direta era a forma mais adequada para comercializar o produto aliado aos conceitos, e que possibilitava maior controle.

Entre os anos de 1970 e 1973, as vendas aumentavam em pequenos passos, o bastante para manter o funcionamento da empresa. Entre as diversas alternativas para um crescimento mais rápido estava a venda de porta em porta como era realizada pela Avon, líder de mercado na época. Consideraram outras opções, a possibilidade de colocar os produtos em grandes lojas e magazines, que entrava em

conflito com a filosofia de Seabra (TANURE e PATRUS, 2011) e a possibilidade de oferecer franquias da marca (ENDEAVOR, 2005), que se mostrou inviável pela necessidade de grandes investimentos em publicidade, e que, naquele momento, não havia recursos disponíveis (TANURE e PATRUS, 2011). Para manter a concepção do negócio de cosmética terapêutica, a melhor opção foi a de vendas diretas.

Seabra queria fazer a comercialização de vendas diretas por uma distribuidora independente, mas não conhecia muito o processo. Neste cenário, em 1972, se apresenta Yara do Amaral Pricoli. Ela foi apresentada a Jean Pierre pelo dono de uma distribuidora que estava em vista para ser a distribuidora independente dos produtos da Natura. Reuniram-se Yara, Seabra e o dono da distribuidora para as negociações, que serviram de certo modo para aproximar os dois (Yara e Seabra) e que, mais tarde, seria de grande importância para o desenvolvimento do modelo de distribuição da Natura.

Yara do Amaral era formada no curso normal da cidade paulista de Botucatu e partiu para São Paulo para dar aulas no Liceu Pasteur. Sem condições de pagar o tratamento de seu filho que tinha problemas de saúde, Yara precisou investir em novas formas de aumentar seus rendimentos. Complementou a renda de suas aulas com a venda de livros de matemática de porta em porta, publicados pela Editora do Povo Brasileiro. Yara teve que vencer o seu maior problema, a timidez, e ser convincente, onde lembra: “Sempre que tocava a campainha, eu desejava que ninguém atendesse, só para não receber uma resposta negativa ou malcriada”. (BANCO MULTIPLIC, 1989).

No ano de fundação da Natura, em 1969, Yara é promovida a chefe da equipe de vendas da Editora. Com o aumento de encargos, licenciou-se do Liceu, onde dava aulas, para dedicar-se integralmente à carreira de vendas.

Naquela época, a marca Isabelle Lancray da Rodhia começava a ser comercializada pelo mesmo modelo de vendas porta a porta da Avon, e a empresa começou a selecionar as promotoras de venda. Yara foi uma das interessadas e, pelo seu perfil, foi aceita e designada para trabalhar na região do Jabaquara, em São Paulo e rapidamente conseguiu 180 mulheres para divulgar seus produtos batendo o recorde de vendas da empresa em 4 meses de trabalho, em seguida foi

transferida para a região de Jardins, onde novamente foi recorde em vendas dos produtos da Isabelle Lancray.

Pelo seu trabalho, ela foi convidada a trabalhar na Algemarin Cosméticos, uma empresa alemã, que iniciou seu trabalho no Brasil no início da década de 1970. A empresa ofereceu o dobro do salário que ela recebia na época. Começou como promotora e logo galgou a posição de gerente de vendas.

Em 1972 Yara tinha conhecido Jean Pierre e Seabra. Teve a oportunidade de visitar a loja e a fabricação dos produtos da Natura. Gostou muito da filosofia empresarial de Seabra, mas recusou o convite de ser a encarregada da distribuição dos produtos da Natura, em virtude do grande faturamento que tinha na Algemarin, embora o relacionamento com Jean Pierre e Seabra tenha continuado.

Passado alguns meses, final de 1973, a Algemarin encerrou suas operações no Brasil. Com isto, Yara junto com Miguel Bove Netto, médico que tinha o desejo de trabalhar com cosméticos, propuseram a comercialização dos produtos da Natura.

Em 30 de agosto de 1974, foi fundada a Pró-Estética Comércio de Produtos Cosméticos Ltda., uma sociedade entre Yara do Amaral Priccoli, Miguel Bove Netto, Maury Reis Prado Júnior (amigo de Miguel) e Seabra. A participação de Seabra foi uma exigência de Miguel para firmar um maior compromisso da Natura com a Pró-Estética, como distribuidora exclusiva. A finalidade era distribuir os produtos em São Paulo e gerenciar a força de vendas. Seus principais objetivos eram o comércio, a representação, importação e exportação de produtos cosméticos, a prestação de serviços de orientação e demonstração em institutos de beleza e a realização de cursos para esteticistas (TANURE e PATRUS, 2011).

Pelas suas experiências e conhecimento das vendas do representante no Rio Grande do Sul, e sua viagem à Paris, a opção de Seabra na distribuição tendia para as vendas diretas, isso fez com que ele acreditasse na Pró-Estética e no conhecimento de Yara e a chance de alinhar seus propósitos de “disseminar os valores básicos de seus produtos e serviços: cosméticos de alta qualidade, baseado em matérias-primas naturais, climatizados e prescritos através de atendimento personalizado” (GHOSHAL et al. 2002). Seabra conta que a atividade de consultoria em beleza não existia no país, pois a venda porta a porta era feita apenas para tirar pedidos, aos moldes do modelo importado de vendas diretas.

Yara, através de seus relacionamentos, iniciou com 4 funcionários, 4 promotoras de vendas e 70 consultoras autônomas. Este novo modelo levou a evolução das vendas a um novo patamar, dos US\$ 53 mil em 1973, as vendas na Natura atingiram US\$ 400mil em 1975 e US\$ 800 mil em 1978 (BANCO MULTIPLIC, 1989).

Assim que a opção de venda direta se consolidou na Natura, em 1975, ela fechou sua única loja em São Paulo. A estrutura de vendas da Natura se mantém quase a mesma desde aquela época, tendo a base em promotoras regionais de vendas que gerenciam as consultoras de beleza. Com o início de 70 consultoras Natura contratadas pela Pró-Estética em 1974, o número continuou a subir ano após ano.

Em maio de 1975, dois sócios, Maury e Miguel, saíram da sociedade em virtude de uma divergência nos rumos da empresa, permanecendo Yara e Seabra, cada um com 50% das quotas.

Em relato, Seabra declara que só em 1975 que começaram a ver resultados de tanto trabalho e puderam começar a chamar de empresa, aquilo que tinham nas mãos. De acordo com ele, a confiança na qualidade dos produtos e na força dos valores baseados no humanismo, na criatividade, no equilíbrio e na transparência, são valores que os levam para frente até hoje. (NATURA, 2008).

No ano seguinte, em 1976, a Natura havia dobrado seu faturamento de vendas. As duas empresas, Natura e Pró-Estética se instalaram na Avenida Brasil, em uma zona nobre da cidade de São Paulo. Yara trabalhava mais de 12 horas por dia, administrava uma equipe com mais de 4.000 consultoras. No ano seguinte, em 1977, a Natura lançou o seu primeiro catálogo.

O outro sócio da Natura, Jean Pierre, não fazia parte da sociedade da Pró-Estética e, de certa forma, esta situação gerava certo desconforto entre os sócios. Vendo o sucesso da distribuidora e, também, por incentivo de Luiz Seabra, Jean Pierre Berjeaut foi estimulado a criar a Meridiana Comércio, Administração e Participações Ltda. em 29 de agosto de 1979. O objetivo era distribuir produtos para o nordeste e o sul do Brasil. Além do concunhado de Jean Pierre, Guilherme Peirão Leal, e dele mesmo, convidaram também um amigo em comum, Ronuel Macedo de

Mattos, para compor a sociedade. Guilherme, mais tarde, tornou-se uma das pessoas que veio a contribuir cada vez mais e a marcar história da Natura.

Guilherme Leal, formado em Administração de Empresas pela USP, foi superintendente da FEPASA, e por mudanças políticas no governo de São Paulo, ele perdeu a posição e o emprego. Nesta época, estava com 28 anos de idade.

Com a perda do emprego na FEPASA, Guilherme tinha recebido suas indenizações trabalhistas que juntou com outras fontes de renda e abriu uma distribuidora para atuar em outros estados, exceto São Paulo. O nordeste era uma região pouco explorada pelas empresas nacionais e o clima quente não privilegiava as fragrâncias e produtos importados. A distribuidora Meridiana atendia melhor a região, pois atendia as características regionais específicas.

Sendo concunhado de Jean Pierre, ele conhecia os trabalhos realizados na Natura e a sua evolução e, também conhecia o sucesso que a distribuidora Pró-Estética estava tendo no estado de São Paulo. Com o pedido de Seabra para que Guilherme realizasse um estudo sobre a distribuição dos produtos em outros estados, ele concluiu que havia muita disparidade entre a filosofia de cosmética terapêutica, fundamento dos produtos Natura, e a forma como outros distribuidores agiam, não sendo um comportamento uniforme.

Segundo Tanure e Patrus (2011), na Natura, Guilherme foi responsável por trazer uma nova equipe gerencial e pela elaboração do sistema de compensação variável da empresa. Os autores citam ainda, que ele era aquele que, usualmente, trazia novas ideias para a gestão, desafiando o grupo a assumir riscos e evitar apenas a “fazer as coisas”. Guilherme acreditava que a criação de relacionamentos de trabalho positivos e respeitosos dentro da empresa e com a comunidade era essencial para o sucesso sustentado. Era considerado a força propulsora dos empreendimentos sociais da Natura. Sendo dele a ideia de destinar uma porcentagem dos dividendos da empresa para projetos sociais.

Portanto, a partir de 1979, existia a Natura como fabricante, as distribuidoras Pró-Estética, com distribuição no estado de São Paulo, a Natubel (Socila) no Rio de Janeiro e a Meridiana atuando nos demais estados.

Com a concentração da distribuição dos diversos estados do Brasil (exceto São Paulo e Rio de Janeiro) em apenas um distribuidor houve um maior controle,

uma única forma de disseminação das filosofias de comercialização dos produtos, padronização e aumento de receitas. O faturamento saltou de US\$ 3 milhões em 1979 para US\$ 5 milhões em 1980, US\$ 7 milhões em 1981 e US\$ 13 milhões em 1982.

A contribuição de Guilherme Leal foi de fundamental importância para a reorganização das vendas e expansão da Natura em todo o território nacional na década de 1980 e, posteriormente, nas ações sociais e de sustentabilidade alinhadas com os conceitos e propósitos de Seabra nas décadas de 1990 e 2000.

Em 1981, é realizada a Convenção de Vendas, no Hotel Holiday Inn, em São Bernardo do Campo, SP. Esta Convenção é considerada a primeira da história da Natura.

A Natura lança a linha Natura Séve em 1982, uma série de óleos vegetais para reduzir estrias e aumentar a elasticidade da pele. Este produto também se tornou um sucesso de vendas que permanece até os dias de hoje no portfólio da empresa. No ano seguinte, a empresa passou a trabalhar com refis que permitiam a comercialização do produto a preços mais acessíveis, em virtude da redução dos custos com embalagem que oneram muito os custos do produto.

Já naquela época, a maior parte da força de trabalho na produção, sem levar em consideração as consultoras, era composta majoritariamente por mulheres. Era comum ver as mães levarem seus filhos pequenos para a empresa, sem que houvesse qualquer manifestação por parte das chefias da produção.

Ainda na década de 1980, Yara sugere duas outras iniciativas que viriam influenciar a alavancar a evolução da Natura, uma, a venda de maquiagens e perfumes e a outra, a necessidade de uma distribuidora no Rio de Janeiro. A primeira, por experiência e a pedidos das consultoras, ela sugere a criação de uma empresa de maquiagem e perfumes, embora Seabra fosse contrário à ideia, porque era contra os seus conceitos, e ele entendia que a maquiagem obstruía os poros da pele e não a mantinha saudável, logo não era compatível com os tratamentos e cremes que eram comercializados. De outra forma, Yara acreditava que eram produtos complementares e havia um grande número de sugestões das consultoras para que a Natura trabalhasse com esses produtos, já que muitas delas já vendiam produtos para maquiagem e perfumes das concorrentes. Seabra e Yara tiveram que buscar uma solução.

A solução foi a criação, em 1981, da L'Arc em Ciel Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda., responsável pelo desenvolvimento e produção de uma linha de maquiagem de alto padrão e perfumes que se alinhassem ao conceito de cosmética terapêutica da Natura. Seabra foi convidado a participar da sociedade, mas não quis, ficando a sociedade com Yara, Guilherme e Anizio Pinotti, que já era diretor químico da Natura.

A L'Arc em Ciel, durante a década de 1980, obteve uma taxa média de crescimento de 80% ao ano. Este crescimento permitiu um investimento em equipamentos e na expansão da capacidade produtiva, permitindo a produção da Natura e a produção para outras empresas com a capacidade ociosa, este volume produtivo se tornou importante para o aprendizado da produção em larga escala. Como o nome L'Arc em Ciel era o nome da empresa fabricante e também uma marca, causava confusão e, no início de 1984, L'Arc em Ciel permaneceu como o nome da marca, e a empresa passou a chamar-se YGA Industrial e Comercial de Cosméticos Ltda., iniciais de Yara, Guilherme e Anizio.

Com o crescimento e a grande produção da YGA e com a necessidade de gerenciar essa produção de larga escala, Guilherme chamou, em 1983, Pedro Luiz Barreiros Passos, seu amigo dos tempos de FEPASA na década de 1980, e de futebol nos finais de semana.

Pedro era formado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da USP (Universidade do Estado de São Paulo), formado em Administração de Empresas pela FGV (Fundação Getulio Vargas), tinha tido outras experiências no setor industrial. Guilherme convidou-o para trabalhar em uma empresa com 17 colaboradores, mas que já alcançava uma complexidade que exigia alguém com conhecimento e que pudesse se dedicar à gestão. Desta forma, Pedro assume a gerência geral da empresa em 1984, e fez com que a empresa tivesse um faturamento em 1987 que se aproximou de US\$ 50 milhões, igualando-se ao faturamento da Natura. Ele, mais tarde, tornou-se peça chave na organização da produção da Natura, e, posteriormente, nos anos 2000 foi importante para fazer a Natura ultrapassar o patamar de faturamento de US\$ 1 bilhão.

Considerado como pragmático e eficiente, Pedro Passos, praticamente, determinava os procedimentos para a consecução das metas da empresa e operava

no dia a dia da Natura. A gestão das empresas foi influenciada pela forma como trazia as empresas para a realidade dos negócios e dos resultados as velozes imaginações de Luiz Seabra e Guilherme Leal, um ligado na criação de produtos e filosofia da empresa e outro com o futuro e a responsabilidade social. Pedro que conhecia os números, os processos da empresa e deu início ao processo de gestão mais competente e profissional, como cita Luiz Seabra;

“Pedro que ingressou na sociedade, através da YGA, promoveu um grande impacto na gestão dos nossos negócios, já que o aumento de competência de uma das empresas do sistema forçava as demais a acompanhar o movimento. Sua capacidade de trabalho, sua dedicação e determinação e a qualidade de sua presença e liderança foram influências decisivas para a evolução de nossas empresas.”

...

“Pedro é íntegro, com uma ética totalmente consonante com os valores da empresa. Sua marca é a grande objetividade, o foco nas coisas mais concretas. Seu lado mais “engenheiro”, como costumamos brincar com ele. Ele representa aquele que harmoniza os processos e coloca os projetos em ação. Corporifica a visão do empreendedor no sentido da busca por resultados concretos. Embora, tanto Guilherme quanto eu tenhamos os mesmos objetivos, Pedro detém todos os instrumentos para alcançar estes objetivos.” (Tanure e Patrus, 2011, p. 27).

A segunda iniciativa de Yara que passa a ter impacto na Natura é a criação da distribuidora Éternelle que atuaria no Rio de Janeiro em substituição da parceria anterior com a Natubel, em virtude de problemas que esta estava passando. A criação em 1985 da Éternelle teve como sócios iniciais Yara e um amigo, Nagib Salles, mas, em virtude da necessidade de permanecer em São Paulo, próximo à família e à Pró-Estética, Yara fracionou suas cotas na sua participação da empresa distribuidora no Rio de Janeiro com Guilherme e outro amigo, Mauro Augusto Amin. A L’Arc en Ciel e a Éternelle contribuíram para que a Natura mantivesse uma alta taxa de crescimento em seu faturamento com US\$ 13 milhões em 1982, US\$ 14 milhões em 1983, US\$ 36 milhões em 1984, US\$ 40 milhões em 1985 e US\$ 100 milhões em 1986.

Segundo o relatório anual da empresa (NATURA, RA, 2005), em 1982 teve início as operações no Chile, sendo considerada como a primeira iniciativa da empresa no exterior. No ano seguinte, Em 1983, Seabra, tentou internacionalizar a empresa com uma subsidiária em Miami nos Estados Unidos, aos moldes da Pró-Estética, mas a tentativa foi frustrada e os seus planos foram adiados.

Segundo informações do Banco Multiplic (1989), Yara e Guilherme Leal criaram em 1986 a empresa Croma que não obteve muito sucesso na distribuição de duas linhas de produtos diferentes chamadas: Solutions, uma linha esportiva e Pierre Cardin, linha masculina. Posteriormente, a Croma ficou fora do Sistema Natura quando houve a fusão das empresas.

Neste mesmo ano de 1986, foi lançado pela empresa a Bothânica Banho, produto que tinha por objetivo, segundo Seabra, resgatar “o prazer do banho”. O produto era inovador no componente ativo Pentaglycan, responsável pelo auxílio na regeneração das células e produzido com componentes naturais. Outras empresas nesta mesma época também lançaram produtos baseados neste princípio ativo, não ficando claro se houve vazamento de informação ou foi apenas coincidência. Desta forma, a Natura perde a sua vantagem na comercialização do produto, por não ser a única empresa a comercializar o componente ativo (FERREIRA, 2009).

O chamado Sistema Natura era integrado por duas empresas responsáveis pela produção, a Natura e YGA (antiga L’Arc en Ciel), e por três distribuidoras, a Pró-Estética em São Paulo, Éternelle no Rio de Janeiro e a Meridiana nos demais estados brasileiros, que realizavam de forma saudável uma competição entre elas para atingir metas e resultados, como declara Seabra:

“O ingresso de Pedro foi inestimável para a YGA, e eu diria que até para a Natura e distribuidoras. Uma organização maior e mais eficiente na YGA imprimia às demais empresas um dinamismo, uma busca de superação e saudável competição. Todos ganhavam, mesmo que sentindo alguma tensão natural nesse ambiente tão competitivo.” (TANURE e PATRUS, 2011, p. 53).

Em 1980, o Sistema Natura tinha 200 colaboradores e duas mil consultoras, movimentando um total de US\$ 7 milhões. No final da década alcançou US\$ 247 milhões de faturamento, com 1800 colaboradores e 50 mil consultoras.

O crescimento acelerado das vendas durante a primeira metade da década de 1980, em virtude da economia fechada, alta inflação e moeda instável, que inviabilizavam a competição estrangeira, começou a causar problemas na disponibilidade de produtos em função da limitação da capacidade produtiva e da logística de distribuição. Essa situação foi agravada pelo Plano Econômico imposto pelo governo (Plano Cruzado) que afetou a empresa, impondo nova organização societária e operacional, que culminou com a fusão do chamado “Sistema Natura” e,

no final da década, com a liderança da Natura entre os fabricantes de cosméticos no Brasil.

Seabra reconhecia que as várias empresas, cada qual com seus donos e suas próprias maneiras de administrar, impulsionaram as vendas da Natura nos primeiros anos, de 1980 a 1985, quando houve um aumento em quatro vezes na produção. Mas, havia um descompasso que geravam alguns problemas, pois cada empresa tinha a sua meta e havia a necessidade de unificar a interdependência que havia entre elas.

Neste período, já havia a exportação de produtos para o Chile, Bolívia e Portugal e o próximo passo foi criar uma empresa que pudesse dedicar-se somente à exportação. Fundaram então, a Natura Comercial Exportação, no intuito de aumentar os esforços de penetração internacional e para melhorar e garantir os 250 mil dólares de faturamento conseguidos até aquela época, para isto, com a criação da empresa de exportação, a proposta tinha como meta multiplicar em 12 vezes o faturamento oriundo das exportações nos próximos três anos.

Em 1986, houve uma alteração no prazo de recolhimento do IPI e o seu prazo foi reduzido de 180 dias para 45 dias, impactando significativamente o setor de perfumaria e cosméticos. Estas mudanças no ambiente favoreceram a Natura, pois afetou muito mais os concorrentes como a Avon e O Boticário que tiveram que reajustar seus preços em até 170% em virtude de terem seus portfólios mais concentrados em itens que estavam sujeitos a alíquotas mais elevadas, como os de perfumaria. Desta forma, a Natura pode penetrar em mercados com menor renda e aumentou a visibilidade da sua marca.

O “Sistema Natura”, composto pelas empresas citadas anteriormente, funcionou bem, com uma competição saudável entre as empresas. Com a inflação em alta e o reajuste monetário constante, as empresas buscavam reajustar seus preços de forma a não causar um grande impacto na demanda. O Plano Cruzado do governo trouxe o congelamento dos preços, a Natura, que estava na época de reajustar seus preços em relação às outras, ficou defasada. Foi solicitado ao governo que autorizasse o reajuste, pois ela já não o fazia há muito tempo, mas não foi autorizado e ela prosseguiu com os preços que eram praticados.

Mesmo sendo afetada por uma inflação galopante, em uma situação de recessão econômica no país, as distribuidoras Natura vendiam mais que o esperado a cada mês. O número de consultoras continuava a crescer. Seabra comenta que em 1986: “Vendia-se loucamente. Tudo passou a ser barato e todos se sentiam ricos” (BRITTO e WEVER, 2003). As dificuldades existiam e segundo Guilherme Leal, existia uma grande dificuldade na importação de essências e pigmentos e a falta de materiais como embalagens de vidro, tampas e embalagens de papel, mas isto não impediu o crescimento da empresa. Ele também afirma que, em virtude da recessão subsequente, em 1987, a empresa quase quebrou.

Em 1985, a Natura tinha comercializado 6 milhões de unidades e deu um salto para quase o dobro em três anos, indo para 11 milhões em 1988 e o número de consultoras, no mesmo período, passou de 12,8 mil para 23 mil. Era um desafio para a produção e principalmente para a distribuição, pois cada pedido era diferente do outro.

A complexidade das operações aumentava em função do crescimento da demanda, que levou à Pró-Estética a criar o seu próprio centro de distribuição em 1985, em São Paulo. No ano de 1986 a Pró-Estética atendia a mais de cinco mil pedidos diários de suas consultoras, com duas fábricas que alimentavam a Natura e a YGA. O crescimento acelerado da demanda forçou um melhor e maior controle do planejamento da produção e da demanda. Apesar do aumento da complexidade das operações e do planejamento, as empresas continuavam a atuar independentemente.

Mesmo tendo alguns sócios comuns em algumas empresas do Sistema, havia choque de interesses. Por exemplo, com Yara havia certo temor de perder a representação dos produtos da Natura, caso houvesse algum problema entre os sócios, pois segundo o Banco Multiplic (1989) ela possuía 50% de participação da Pró-Estética, 36% da YGA, 15% da Croma, 10% da Éternelle e nenhuma participação da Natura, que era a marca que o mercado mais conhecia. De acordo com Guilherme Leal: “Todos eram sócios de um único business, mas não eram sócios da mesma empresa” (ENDEAVOR, 2005, p. 255).

Segundo Tanure e Patrus (2011), passada a euforia dos primeiros meses do Plano Cruzado o volume de vendas caiu abruptamente e algumas dissintonias

societárias apareceram, Jean Pierre Berjeaut, que dividia as ações com Seabra, tinha uma visão diferente de investimento, ele queria mais liquidez e menos investimento. Luiz era apaixonado pela Natura e pelo negócio, Guilherme e Pedro queriam investir, eram novos, não estavam financeiramente realizados.

Em um cenário de crescimento da demanda e com a dificuldade de planejamento da produção, as empresas estavam crescendo em vendas e na produção nos anos de 1985 e 1986, mas a recessão, causada pelo Plano Cruzado no ano de 1987, levou as empresas a uma situação de crise, segundo Seabra, “veio uma recessão medonha, e nós com os estoques abarrotados, custos enormes de armazenagem” (BRITTO e WEVER, 2003, p. 115).

Desde a fundação até a década de oitenta, duas grandes crises atingiram a Natura, a primeira quando ela perde o seu único cliente, Instituto Pierre, logo nos primeiros meses de fundação em 1970, e a segunda, no ano de 1987, devido à recessão logo após o Plano Cruzado, que obrigou a empresa a demitir 15% de seus funcionários entre os anos de 1987 e 1988, em função da queda acentuada nos lucros (ENDEAVOR, 2005).

Apesar deste momento de crise, mais uma vez e ainda no ano de 1987, a Natura conseguiu vencer suas dificuldades e queda nas vendas, e retomou o seu rumo voltando a crescer. A empresa criou um centro de distribuição na Zona Norte da cidade de São Paulo com a finalidade de melhorar a distribuição e investiu, ainda, em uma nova fábrica em Itapequerica da Serra, que entra em produção em 1988. Em 1987, a YGA, fábrica de maquiagens e perfumes, deixa de produzir para terceiros para concentrar esforços de produção nos canais da Natura.

4.2.4 A fusão do Sistema Natura

No final da década de oitenta, surgem novos competidores. A Natura percebe que a sua capacidade de produção era limitada, que tinha uma linha de produtos ultrapassada, e que apresentava poucos serviços de qualidade para a sua força de vendas, tudo somado a um complexo processo de tomada de decisão devido à estrutura das cinco empresas (TANURE e PATRUS, 2011).

Oitenta por cento do controle das empresas resumiam-se a quatro sócios principais, mas não nas mesmas empresas, os interesses eram heterogêneos, não havia um fácil consenso sobre novos produtos e políticas de preço. Conflitos

internos dificultavam uma rápida reação da empresa para fazer frente às mudanças do ambiente.

A complexidade do Sistema Natura, os interesses e os problemas operacionais estavam prestes a explodirem de acordo com o relato de Guilherme Leal: “Estava claro que a empresa iria explodir, não tinha jeito. A questão era se iríamos ficar olhando ou se tentaríamos desarmar a bomba.” Teve início então um processo que durou um ano. (ENDEAVOR, 2005, p. 255).

Neste início, a organização societária do Sistema Natura foi o primeiro passo a ser discutido. Jean Pierre Berjeaut, sócio fundador, estava descontente com a situação e decidiu sair, segundo informações do Banco Multiplic (1989) esta negociação durou em torno de seis meses. O acordo da nova composição acionária ocorreu às vésperas do natal de 1988 (ENDEAVOR, 2005). O novo acordo fundiu as empresas do Sistema sob uma única empresa, a Natura. De acordo com o Banco Multiplic (1989), assim como Yara, alguns sócios passaram a compor o Conselho de Administração e deixaram suas funções executivas nas empresas de origem.

O crescimento do número de consultoras de forma acelerada acarreta a necessidade de um sistema mais dinâmico de distribuição, para a redução de prazos nas entregas com eficiência, eficácia e confiabilidade. Com 23 mil consultoras em 1988, o número ultrapassa o dobro de consultoras em dois anos e atinge 50 mil em 1990, gerando uma nova crise. Segundo Nakagawa (2008) em 1989, havia falta diária de produtos da ordem de 30 a 48% e o sistema entrou em colapso.

Os sócios que permaneceram precisaram adotar drásticas medidas para que o Sistema Natura não entrasse em declínio. Segundo relato de Guilherme Leal: “Se nós não tivéssemos consertado a empresa naquele momento, teríamos desaparecido” (ENDEAVOR, 2005, p. 256, p.256).

Segundo relato de Seabra, esta crise trouxe a oportunidade de repensar os novos rumos do negócio como um todo, e a retomada do propósito inicial da fundação da empresa:

“Resgatamos nossas paixões, crenças, nossa visão compartilhada. Também debatemos como iríamos colocar em prática a responsabilidade social e partimos para um investimento importante em instalações, em gente e em profissionalização.” (ENDEAVOR, 2005, p. 256).

O momento da fusão das empresas do “Sistema Natura” (Natura, YGA, Éternelle, Pró-Estética e Meridiana) torna-se um marco no histórico da empresa pelos novos rumos e reajustes societários que ocorreram.

A crise causada pelo aumento súbito e repentino declínio da demanda, problemas operacionais e choques de interesses societários fizeram com que os sócios reavaliassem suas posições e seus interesses nos rumos da empresa. Jean Pierre decidiu sair, os demais sócios decidiram pela fusão, sob a égide da Natura, como uma só empresa, que visava uma melhor eficiência operacional, um melhor planejamento e uma gestão da complexidade mais centralizada. Com a consolidação das vendas, tornou-se, em 1989, líder no setor de cosmético e, com a fusão, passou a ser a maior empresa brasileira do setor, ultrapassando a Niasi, que até então era a maior.

A fusão impôs um ajuste nos papéis dos sócios em funções executivas na empresa, chamado por Seabra (ENDEAVOR, 2005) de “profissionalização da Natura”.

Foram contratados advogados e consultorias para realizar as mudanças necessárias. Em dezembro de 1988, foi criada a Sttelium S.A. Empreendimentos e Participações que passou a deter o controle total das cinco empresas que compunham o Sistema Natura, duas de produção (Natura e YGA) e três de distribuição (Pró-Estética, Éternelle e Meridiana). Seabra assume a presidência do Conselho de Administração da *holding*, Jean Pierre deixa a composição acionária e sai definitivamente, Pedro Passos, até então gerente geral da YGA, passa a ser acionista e declara que “Assumir que não tínhamos profissionais para tocar o negócio foi decisivo para a virada.” (ENDEAVOR, 2005, p. 256).

Outra medida que veio impactar a empresa foi a alteração da estrutura organizacional. Um escritório central passou a unir os sete escritórios anteriores que compunham o Sistema Natura, foram reduzidos em 15% os números de funcionários. Passaram a ter um único sistema de compensação. As metas de vendas passaram a ser desenvolvidas pelos gerentes de áreas e não mais impostas como anteriormente, permitindo um melhor ajuste entre produção e vendas, que se tornou mais organizado.

A contratação de profissionais consagrados de multinacionais do mercado de bens de consumo, tais como P&G, Unilever e J&J, impôs novo ritmo, disciplina e imparcialidade. Estes profissionais foram contratados para eliminar alguns vícios trazidos das empresas formadoras do Sistema Natura que poderiam se tornar barreiras nas mudanças a serem implementadas.

Pela primeira vez, as ações coordenadas de reestruturação da empresa permitiram que se pensasse de forma estratégica e pudesse realizar um planejamento de longo prazo. Neste momento, buscou-se resgatar os princípios que nortearam a fundação da Natura. A missão adotada pela empresa era a de criar e comercializar produtos que promovessem um relacionamento harmonioso do indivíduo consigo mesmo (interno) e, ao mesmo tempo, entre o indivíduo e o mundo em torno dele (externo) o que se definiria como “O bem estar bem”. Luiz Seabra cita em entrevista a Endeavor (2005):

“...temos que situar esse período num contexto. O muro de Berlim havia caído em 1989. Collor estava sofrendo o *impeachment*. O mundo estava acordando para uma necessidade de mais ética e transparência. Decidimos ancorar a transformação em torno destes valores que já faziam parte do nosso DNA.”.

O cenário do país na época, em março de 1990, apresentava o governo do presidente Fernando Collor de Mello com a implantação do Plano Collor para tentar segurar a inflação no país. Com o congelamento e recursos financeiros bloqueados, empresas fecharam por não terem disponibilidade de recursos financeiros, os brasileiros se viram assustado e reduziram as compras, refletindo diretamente nas vendas da Natura que caíram abruptamente, mas logo em seguida, já no mês de maio, em virtude do dia das mães, as vendas voltaram a subir, contrariando a lógica de muitas empresas que fecharam suas portas. Com a necessidade de complemento de renda de algumas famílias, o número de consultoras começou a aumentar passando de 32 mil para 38 mil e no final do ano de 1990 a Natura encerrou o ano com 50 mil consultoras.

De acordo com Seabra, a empresa precisava assumir um porte de grande empresa. Em uma época em que a inflação chegava próximo a 90% ao mês e a Stellium passava por vários desafios de administração, foi tomada uma decisão incomum envolvendo dois líderes da empresa. Pedro Passos e Guilherme Leal se afastaram dois meses da empresa para voltar a estudar. Eles acreditavam que a

empresa estava na direção certa, mas estava defasada em relação às práticas de gestão. O retorno aos estudos tinha a finalidade de profissionalizar mais a gestão da empresa e realizar mudanças no quadro de funcionários.

Os sócios que permaneceram na empresa reinvestiram os lucros no desenvolvimento de novos sistemas operacionais, de informação e planejamento e investiram na revitalização da linha de produtos com uso de novas tecnologias. A empresa tinha crescido muito mais do que a capacidade de gestão de Seabra, Guilherme e Pedro, logo se percebeu a necessidade de investir em uma nova equipe gerencial.

Em 1990, Yara, Luiz e Guilherme tiveram uma significativa mudança em seus papéis e passaram a compor um conselho, com níveis diferenciados de dedicação à operação da empresa. Pedro assumiu a responsabilidade por inovação, produtos e finanças. O conselho montado na época era híbrido, mantendo, ainda, responsabilidades da área executiva, não sendo ainda, formalmente, um conselho de administração, que só foi criado em 1997, com o vislumbre da abertura de capital que ocorreu mais tarde em 2004, mas considerado como um embrião de uma nova forma de governança (TANURE e PATRUS, 2011).

Vários gestores foram trazidos de fora da empresa para compor o conselho de administração para atender a gestão da empresa que estava em reestruturação. Em 1991, em complemento às medidas tomadas anteriormente, segundo Endeavor (2005) e Tanure e Patrus (2011) entre os onze executivos da empresa, nove foram contratados de fora, gerando tensões e temores de perturbação na cultura da empresa. Profissionais que já eram consagrados no mercado e tinham experiência em multinacionais para assumirem as funções de diretores executivos. Alguns foram trazidos do exterior, oriundos da Johnson & Johnson e outros de outras multinacionais.

Com a chegada de vários profissionais de fora da Natura e do exterior novos desafios surgiram, e exigiam novos alinhamentos. A criação da holding permitiu, por um lado, que se aumentasse o ritmo de crescimento e padronização da gestão e da produção, por outro lado, as diferentes culturas nas quais os profissionais eram oriundos, eram totalmente diferentes do modelo, da cultura e da proposta da Natura. Os líderes da empresa sempre tiveram a preocupação em alinhar a administração

aos propósitos da empresa, e investiram na correção do problema através da formalização dos valores da empresa, sua razão de ser e a visão de mundo.

Foi um momento de reinvenção da empresa. Principalmente, para manter a sua integridade, a sua sobrevivência e traçar os novos rumos para o crescimento. Com o novo alinhamento, alguns sócios discordaram e tiveram suas participações compradas por Luiz Seabra, Pedro Passos e Guilherme Leal, que agiram para eliminar qualquer forma de divergência e conflito (NAKAGAWA, 2008).

Uma citação de Yara que marcou o que estava ocorrendo em relação às mudanças na Natura foi:

“Empreendedores sem capital se lançam atrás de uma ideia por acreditarem nela e conseguem fazê-la prosperar. De repente, se dão conta que tem uma empresa de verdade nas mãos, que requer uma administração apropriada para realmente funcionar” (BANCO MULTIPLIC, 1989, p. 175).

Com a fusão, iniciou-se o investimento de 20 milhões de dólares na compra de máquinas, modernização, aprimoramento profissional e melhorias dos processos de regionalização comercial para operar a nova unidade produtiva que estava sendo construída em Itapecerica da Serra, e que iria substituir as unidades da Natura em Vila Clementino e da YGA em Santo Amaro, as duas em São Paulo. Foram investidos recursos no sistema de distribuição dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo que respondiam por 55% do faturamento da empresa.

A partir da fusão a empresa pode focar no longo prazo na sua visão em tornar-se “líder de mercado, diferenciando-se pela qualidade das relações que estabelece, por suas crenças e valores expressos de forma radical através de produtos, serviços e comportamento empresarial que promova a melhor relação da pessoa consigo mesma, com a natureza e com todos que a cercam.” (NATURA, 2008). A contratação de novos executivos permitiu que Seabra, Guilherme e Pedro Passos pudessem direcionar seus esforços para o planejamento futuro da empresa e o resgate das ideias e propósitos que tinham sido concebidos por Seabra na fundação da empresa em 1969.

Segundo a Endeavor (2005) os três (Seabra, Guilherme e Pedro) levaram dois anos discutindo e acertando os novos rumos a serem tomados pela empresa, e de acordo com Guilherme Leal eles separavam um dia inteiro de cada semana para discutir detalhadamente o significado das palavras, para o alinhamento da visões e

naquele momento, tomaram uma decisão inédita no país, a de ter três presidentes para dirigir a Natura, sendo que Pedro Passos assumiu a presidência de operações.

Antes da fusão, a Natura, com Anízio Pinotti, em 1990, 10% das vendas eram de produtos recém-lançados. Com a profissionalização e a vinda de Philippe Pommez, oriundo da Johnson & Johnson e que assumiu a direção de pesquisa, a inovação foi transformada em um processo sistêmico e contínuo. Em 1998, o percentual de comercialização passou a ser, em média, de 20% das vendas anuais de produtos lançados nos dois últimos anos. Em 2000, essa participação chegou a 35%.

O centro de pesquisas da empresa, mesmo em dificuldades, funcionava normalmente. Enquanto a média do setor costumava investir 1,5% do faturamento em P&D, a Natura investia 2%.

Um novo logotipo para representar a nova fase da marca Natura foi criado os antigos “n”, que formavam a flor, ficaram mais estilizados, e com seis pétalas entrelaçadas significavam a união entre as empresas, composta por módulos em arranjo circular, segundo Seabra em (TANURE e PATRUS, 2011): “A evolução do design da marca tinha forte simbologia. Representava união, vitalidade, movimento, harmonia. A Natura renascia, expressando o que havia de mais autêntico e inovador em suas origens históricas.”.

A divulgação da nova da marca foi acompanhada pela divulgação da razão de ser da empresa. Naquele momento, reunida sob uma única marca, a empresa pode investir no resgate e no reforço de suas crenças:

“A razão de ser da Natura nos remete à questão fundamental da existência humana, que são as relações. Para melhor defini-las manifestamos nossas convicções e compromissos através de um conjunto de crenças que permitem melhor compreender a extensão e profundidade contidas na síntese de bem estar bem, nossa razão de ser. Embora a definição de nossas crenças tenha ocorrido a partir de 1992, elas já permeavam o negócio, alicerçavam nossa visão de mundo. Desde a fundação.” Luiz Seabra (TANURE e PATRUS, 2011, p. 60).

No ano seguinte, 1992, com a linha Chronos, veio o marco de posicionamento em relação à cosmética terapêutica e os ideais de respeito à idade alinhadas aos conceitos iniciais de Seabra. Considerada como uma inovadora linha de produtos que combatiam os sinais das diferentes idades, para combater os estereótipos de beleza (NATURA, 2004, p. 101), conforme a concepção de Seabra que anos atrás

(1969) queria combater ao se deparar com produtos que prometiam a “juventude eterna” como o Eterna 27. As propagandas da linha Chronos, a partir de 1995, traziam a mensagem: “*mulher bonita de verdade e parecer bem e estar bem*”. Sendo que o “bem e estar bem” passou a integrar a missão da empresa (NATURA, 2008).

De acordo com depoimento de Seabra (TANURE e PATRUS, 2011), “O ano de 1992 foi muito difícil do ponto de vista operacional, com nossos piores resultados econômico-financeiros. No entanto, foi um ano muito criativo para a empresa”. Registrou 9,7% de *market share* em 1992, e algumas linhas de produtos novas foram lançadas e outras aumentadas.

Nos anos seguintes, entre 1993 e 1997, a Natura cresceu 5,5 vezes, com destaque para 1996 com o *market share* de 13,7% e apresentou um lucro de US\$ 20,4 milhões, que representou uma rentabilidade de 28,3% sobre o patrimônio.

Em 1993, Yara se desfez das suas cotas (26,5%), que foram vendidos por 26 milhões de dólares, e partiu para trabalhar no ramo imobiliário junto com o seu marido. Já fazia um tempo que Yara não tinha liberdade para gerir a distribuidora. Ela nunca havia participado diretamente do desenvolvimento de produtos e dos processos internos que não eram ligados à distribuição e comercialização dos produtos. Desde o início, ela confiava nos produtos desenvolvidos por Seabra na Natura e nas ideias de Guilherme Leal, e em Anizio Pinotti na administração da marca L’Arc en Ciel.

Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos aumentaram suas participações na empresa, ficando cada um com 37,7%, 36,06% e 8,89% respectivamente. A saída de Yara não atrapalhou as operações da empresa. Anizio Pinotti passou a ser o quarto maior acionista seguido por Ronuel Mattos, ex-sócio fundador da distribuidora Meridiana.

A Natura Comercial Exportadora responsável pelos negócios internacionais não tinha conseguido cumprir as metas de aumentar as vendas em 12 vezes no prazo de três anos como previsto anteriormente. O crescimento chegou a 2 milhões de dólares, um a menos do que era previsto anteriormente na criação da empresa. A Natura atuava no mercado internacional através de representações no Chile, Bolívia, Peru e na Malásia, em 1994, a Natura dava início à internacionalização, com presença na Argentina, Chile e Peru, países nos quais estabeleceu centros de

distribuição e formou consultoras. Seabra acreditava que o mercado nacional estava estacionado, principalmente pela entrada de novos concorrentes com a abertura do governo, tais como a Amway e outras que atuavam aos mesmos moldes da Natura, portanto a ideia era de criar parcerias internacionais para incrementar as vendas e aumentar as exportações.

Ainda, em 1994, investiu-se na política de recursos humanos tornando-a mais expressiva com ações que disponibilizavam 14 salários aos funcionários recém-contratados, bonificação para o nível gerencial, manutenção das creches para as funcionárias, investimento em treinamento das promotoras e consultoras da Natura. Neste período, mesmo os diretores que eram ligados à produção e à distribuição se empenharam mais na administração de recursos humanos da empresa.

A concepção dos produtos seguia os mesmos princípios concebidos inicialmente por Seabra. Simbios, Chronos e outras linhas estavam dentro do conceito de respeito à pessoa e o bem estar com ela mesma. Em 1993 foi lançada a linha Mamãe e Bebê, que se baseava na relação entre os dois e concebida com base nos princípios da relação existente na massagem indiana *Shantala*, que reforça os laços e acalma, foi desenvolvida com o conceito de vínculo entre mãe e filho e com orientações para massagens tanto para o bebê quanto para a mãe, tornou-se um sucesso de vendas.

Mudanças na economia trouxeram vantagens ao mercado de cosméticos e perfumarias. Em julho de 1994, o governo implantou o Plano Real, que foi um programa brasileiro com o objetivo de estabilização e reformas econômicas. Tal medida instituiu a Unidade Real de Valor, estabeleceu regras de conversão e uso de valores monetários, iniciou a desindexação da economia, e determinou o lançamento de uma nova moeda, o Real, terminando o ciclo de inflação que consumia o poder aquisitivo e trazia incertezas para os empresários.

O Plano Real trouxe estabilidade à economia do país e com o aumento do poder aquisitivo das classes menos favorecidas o perfil de consumo dos produtos Natura se alterou, sendo viabilizado o consumo do produto por estas classes, enquanto a proximidade do real com o dólar permitiu a classe mais alta a adquirir produtos importados. O aumento do consumo de produtos de beleza pelo público masculino também foi uma característica de mudança do perfil do consumidor da

Natura, fazendo com que a empresa passasse a investir e voltar a atenção para os produtos específicos para este público, segmento explorado pelos concorrentes e que O Boticário já explorava desde a década de 1980.

Mesmo depois de resultados pouco satisfatórios, a Natura melhorou seu desempenho aumentando o seu faturamento em 20% em relação às vendas de 1991, acompanhando a estabilidade econômica e retomado o crescimento como muitas empresas do setor. Em 1995 seguindo a nova política de recursos humanos aumentou a contratação de funcionários e passou a desenvolver seus integrantes para assumir novas funções de maior responsabilidade dentro da empresa, e, ainda, foram oferecidos cursos de informática, entre outros, para os funcionários de menor escalão, com a finalidade de mantê-los atualizados e oferecer maiores oportunidades às pessoas. Os “cursos para consultoras tornaram-se grátis e obrigatórios em 1996” (FERREIRA, 2009, p. 80). A principal ideia da empresa era a crença de que o treinamento a diferenciaria da Avon e de outras concorrentes nacionais.

Em virtude do crescimento da empresa, a Natura aumentou os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), de 2% do faturamento para 3,5% em 1995. Dessa forma, seus investimentos em P&D passaram a ser comparados às gigantes internacionais Procter & Gamble e L’Oreal. A empresa, além dos investimentos em P&D, buscou novas parcerias que pudessem melhorar os processos nas áreas químicas e farmacêuticas, tais como a Universidade de São Paulo – USP, Universidade de Campinas – UNICAMP e o Instituto Mauá de Tecnologia (FERREIRA, 2009).

Com o aumento do consumo, mais uma vez havia a necessidade de investimento em aumento das instalações. Foram realizados estudos que ofereciam duas possibilidades: A construção de novas instalações para dobrar a capacidade com o investimento de 50 milhões de reais ou triplicar com o investimento de 100 milhões de reais.

Decidiu-se em triplicar a capacidade, com investimento dos próprios lucros dos sócios e metade do valor a ser investido a ser conseguido no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. No final de 1996, foi divulgada a pretensão de se ter uma nova unidade produtiva a ser construída em Cajamar, com maior

capacidade, permanecendo no estado de São Paulo para absorver os funcionários de Itapecerica da Serra e manter a produção nos arredores da cidade de São Paulo e abriu-se o processo de licitação do escritório de arquitetura que iria desenvolver o projeto. Ainda em 1996, foi anunciado que a empresa investiria 800 milhões de reais para crescimento, com a meta de atingir um faturamento de 1,2 bilhões de reais nos próximos 10 anos, até 2005.

A empresa saltou de um faturamento de US\$ 76 milhões anuais em 1976 para US\$ 836 milhões em 1996, com 61 milhões de unidades vendidas, graças a uma base sustentada no desenvolvimento tecnológico de produtos de última geração no segmento de higiene pessoal. Parte significativa desse faturamento foi utilizada em pesquisa e desenvolvimento, haja vista que, em 1996, foi lançado praticamente um novo produto a cada três dias.

Em 1997, foi criado o Conselho de Administração da empresa, embora, desde 1990, já houvesse um embrião. A principal função do conselho era a preparação do processo de abertura de capital e a boa governança corporativa (TANURE e PATRUS, 2011). Dando prosseguimento ao projeto Cajamar, as obras foram iniciadas.

Neste ano, de 1997, a Natura já estava consolidada no mercado, com mais de 180 mil consultoras e havia uma preocupação dos dirigentes com o futuro da empresa. Havia uma pressão do mercado para a abertura de capital, mas os sócios concluíram que não era o melhor momento para essa empreitada. Segundo a Endeavor (2005), os sócios entraram em contato com alguns potenciais investidores, mas decidiram seguir sozinhos com algumas diretrizes principais: crescer com recursos próprios, aprimorar a governança corporativa e investir em uma plataforma tecnológica para uso sustentável da bio diversidade brasileira.

Externamente, neste momento, o mercado brasileiro passou a ser considerado o quinto maior mercado do mundo em volume de vendas com um crescimento maior do que a média mundial. A Natura, ao longo deste mesmo ano, com 16 % de *Market share*, ultrapassou a Avon que detinha 15%. Foi um ano em que ela aumentou os investimentos em publicidade e promoções, lançou novos produtos infantis para a linha Fotoequilíbrio de produtos para o verão, que eram os únicos produtos nacionais especializados para a proteção de crianças. Apesar dos

aumentos das vendas, com as despesas operacionais maiores que as receitas operacionais, os lucros se tornavam menores e, ainda assim, eram mantidos os investimentos em pesquisa e desenvolvimento para manter novos lançamentos de produtos.

No final de 1997, a Rexam, fabricante inglesa de embalagens e fornecedora da Natura, com o estreitamento das relações, foi atraída para implantar instalações no Brasil, reduzindo os custos das embalagens. Em seguida outras parceiras, a Augros, fabricante de tampas e válvulas e a Saint Gobain, fabricante de frascos seguiram na implantação de fábricas no Brasil, com a garantia pela Natura da demanda inicial de produtos. A ação de internacionalizar para o Brasil permitia às empresas terem acesso ao quinto maior mercado de cosméticos do mundo.

O projeto Biblioteca Virtual Natura iniciado em 1992, chega a 1997 com uma equipe composta de um supervisor com especialização em bases de dados, um analista de informações, um assistente técnico, um consultor para o desenvolvimento do projeto da "cosmetoteca mundial Natura" e um estagiário, todos com formação em biblioteconomia - um aumento de 400% no quadro de pessoal que reflete o crescimento e o aumento nas demandas da área.

O Centro de Informações Bibliográficas, ou CIB-Natura, dentro de sua filosofia de acessar a informação onde quer que ela se encontre, atua diretamente junto às áreas de criação e desenvolvimento de produtos, dando suporte a pesquisas de caráter técnico-científico, mercadológico e de acompanhamento da concorrência (REZENDE, 1997).

Destacam-se dentre as atividades do CIB-Natura:

- a) As pesquisas (ou acesso à informação propriamente dito);
- b) O desenvolvimento e manutenção de bases de dados internas;
- c) Sistemas de alerta e disseminação de informações;
- d) Apoio logístico e controle de aquisição de documentos bibliográficos;
- e) Disponibilização, em base de dados, dos documentos bibliográficos adquiridos;
- f) Gerenciamento do acervo do Centro de Memória Natura;

g) Gerenciamento da Cosmetoteca Mundial Natura.

No ano de 1998, a empresa foi considerada pela revista Exame como a melhor empresa do setor de perfumaria e cosméticos, pelo crescimento acelerado após a criação do Plano Real. Neste ano, Guilherme Leal, em nome da Natura, participa da fundação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que tem como objetivo mobilizar e apoiar empresas a conduzirem seus negócios de forma socialmente responsável. O instituto foi criado por um grupo de empresários e executivos, da qual a Natura participa ativamente, como uma organização sem fins lucrativos que dissemina as práticas relacionadas à responsabilidade social, ambiental e de gestão empresarial sustentável no país.

No final da década de 90, havia grande preocupação com os projetos sociais implantados na empresa, tal como o projeto Crer para Ver para apoio de projetos educacionais e que levavam às consultoras Natura a participar, mesmo criado em 1995, ele ganha mais projeção em 1997 e existia também uma grande preocupação com a governança corporativa, sendo convidados a participar do conselho de administração, membros externos à empresa, tais como José Guimarães Monforte, executivo do Citibank e Edson Vaz Musa, ex-presidente da Rhodia e dono da Caloi, que passaram a se reunir com Seabra, Guilherme e Pedro, pelo menos uma vez por mês para avaliar resultados e definir estratégias da empresa.

Com a finalidade de desenvolver novas lideranças que pudessem dar continuidade aos propósitos e preenchimento de cargos futuros, em 1999, a empresa inicia seu programa de trainee. No primeiro ano tiveram 4.354 pessoas inscritas no processo. Neste mesmo ano a empresa gastou 0,38% do seu faturamento bruto no desenvolvimento profissional.

Em 1999, ainda, a Natura adquire por 20 milhões de reais o laboratório de fitoterápicos Flora Medicinal J. Monteiro da Silva no Rio de Janeiro fundado em 1912 pelo cientista José Monteiro da Silva. O mercado de fitoterápicos tinha um crescimento médio anual de 12% e correspondia a 400 milhões dos 8 bilhões de dólares movimentados pelo setor farmacêutico. O conhecimento acumulado em termos de fórmulas, potencial da flora brasileira e pesquisas relacionadas às plantas elevaram a Natura a um novo patamar, com uma maior capacidade de inovação.

Eduardo Luppi, diretor de novos negócios da Natura, foi selecionado para a direção da Flora Medicinal.

Após a aquisição da Flora Medicinal, as composições dos produtos da Natura começaram a integrar mais ingredientes que pertenciam à flora brasileira, que em seguida lança a linha Ekos com estes ingredientes, embora esta linha já estivesse em estudo muito antes da aquisição do laboratório carioca, sendo viabilizada com a experiência adquirida. Segundo Ferreira (2009), a Natura afirmava o pioneirismo na utilização de componentes da Flora Brasileira como plataforma de desenvolvimento de produtos de beleza. Os concorrentes, como O Boticário, afirmavam que os componentes utilizados na linha Ekos já eram utilizados há muito tempo, inclusive que as empresas estrangeiras The Body Shop e Yves Rocher realizavam pesquisas na floresta amazônica desde 1980. Apesar das controvérsias, se tornou um diferencial competitivo o conhecimento adquirido pela Natura com o Laboratório Flora Medicinal, aliado à capacidade de lançamento de produtos com rápida distribuição no mercado. A linha Ekos veio ser um marco para o posicionamento da empresa como a utilização da biodiversidade brasileira, a sustentabilidade socioambiental e o aproveitamento das tradições populares.

Em 2000 foi lançada a linha Ekos, que incluíam produtos baseados em princípios ativos da biodiversidade brasileira (NATURA, 2004). Todo conceito por trás dos produtos refletia a proposta na qual a Natura se apoiava desde o início. O compromisso com a sustentabilidade, os aspectos de bem estar e de estar bem, toda a cadeia acompanhada, desde a aquisição até a utilização dos princípios ativos baseados na flora brasileira, e de acordo com os preceitos de desenvolvimento sustentável, incluindo, ainda, uma linguagem adequada na comunicação dos produtos da linha. Esta linha de produtos se torna um marco na história da Natura, em virtude das diretrizes para a produção sustentável do produto que foram disseminadas para a empresa como um todo, sendo estipulada meta para a inserção dos direitos dos índios nos contratos da empresa, a empresa passou a apoiar estudos especializados nos povos nativos do Brasil, e, ainda em 2000, iniciou o processo da certificação de produtos de origem natural e a garantir que os componentes ativos fossem extraídos de forma ambientalmente e socialmente correta, justa e sustentável. Também neste ano, mais uma vez, o logotipo da

empresa assume um novo formato e o “bem estar bem”, como razão de ser da empresa.

Ao longo do ano de 2000, foi criado o Sistema de Gerenciamento de Satisfação do Cliente Interno (GSCI) que tinha por finalidade coletar informações dos funcionários que pudessem contribuir com críticas ou sugestões para melhorar as condições de trabalho na empresa. Já havia pesquisa sobre clima organizacional, mas tinha a necessidade de um sistema que permitisse cadastrar e acompanhar o nível de satisfação dos funcionários e analisar como resolver os problemas em grupos (do GSCI). As questões e problemas eram tratados por uma equipe composta por funcionários representantes de diversas áreas e profissionais de RH.

Já a central que atendia às consultoras da Natura, criada em 1993, tornou-se rapidamente uma das peças-chaves de toda a operação da empresa. O primeiro efeito do Centro de Atendimento Natura, consolidado em 2000, foi acabar com o trabalho burocrático das promotoras (na época, era o elo entre a empresa e as consultoras), que supervisionam o trabalho das consultoras. Chegou em 2001, com 447 atendentes se revezavam em 195 postos informatizados para dar vazão às chamadas das consultoras. Além de receber os pedidos, os atendentes forneciam informações sobre o prazo de entrega, o valor da fatura e tinham autonomia para reescalonar dívidas. Passavam também os dados sobre promoções e lançamentos e recebiam sugestões, críticas ou elogios.

Ainda, visando a comunicação com as consultoras Natura, foi investido 15 milhões de reais em um portal de relacionamento, permitindo a realização de pedidos pelas consultoras. Embora houvesse uma pressão para tornar o site em um canal de vendas, a Natura o manteve somente para pedidos e acesso das consultoras não permitindo a abertura de um canal concorrente. O Portal Natura, que inicialmente servia para atender as consultoras, passou a atender a imprensa, clientes (sem venda), colaboradores e com profissionais da área e captação de pessoal. O site, no primeiro ano de funcionamento, ganhou o prêmio IBest na categoria de Higiene e Beleza. Segundo Ferreira (2009), a expectativa inicial era a diminuição dos custos em até 20% com os pedidos das consultoras e acelerar a comunicação entre elas e a empresa, para atualizá-las em virtude do ciclo de

produtos de 21 dias. Atualmente, o portal também é utilizado para treinamento corporativo e relação com os investidores.

Além das relações da Natura com as consultoras e destas com os consumidores, havia o serviço de atendimento telefônico que foi muito útil para a coleta de informações e monitoramento do que acontecia no mercado. Em 2002, o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC) que nasceu com apenas 4 linhas telefônicas, em 1990, alcançava o número de 38 funcionários, todos com curso universitário ou com a faculdade em curso que se revezavam nos 22 postos informatizados de atendimento, que recebiam, em média, 3.000 ligações por dia. A Natura trocava qualquer produto, caso houvesse reclamações, mesmo após ter sido utilizado. Isto gerou certos abusos, pois havia reclamações quando o produto já estava no final. Mas, era um preço que se pagava para se ter o cliente 100% satisfeito.

As reclamações representavam apenas 15% do total das ligações. 60% das ligações eram pessoas que telefonavam para a empresa e desejavam tornar-se um revendedor Natura ou obter mais informações sobre algum produto. O SNAC tinha também como finalidade monitorar o mercado através dos consumidores e das suas informações. Muitos produtos foram lançados por sugestão de consumidores. Modificação em embalagens e a criação de refis de produtos foram oferecidas após serem ouvidos vários clientes.

No campo da internacionalização Pedro Passos acreditava que um importante passo, para permitir a expansão da sua atuação internacional para além do continente latino americano, era a adequação e a conformidade aos indicadores do *Global Report Initiative* (GRI), relatório de divulgação das ações de responsabilidade social mais aceito no mundo. A Natura foi a primeira empresa a preencher e atender 95 indicadores do relatório juntamente com outras 29 empresas estrangeiras.

Mantendo o espírito empreendedor da empresa e com vistas ao crescimento, em 11 de maio de 2001, a Natura inaugura um complexo industrial e administrativo no município paulista de Cajamar, na região metropolitana de São Paulo, o espaço Natura tem 77.000m² de área construída em um terreno de 678.000m². Uma paisagem que ressalta a natureza, próprio para materializar os conceitos e a cultura da empresa. O planejamento das construções visou o bem estar dos funcionários

aliado à praticidade das operações. Por ter sido multada em 1999 por não estar em conformidade com os padrões da Companhia de Tecnologia de Saneamento Básico de São Paulo, a Natura, para ser coerente com o seu discurso e com os seus propósitos, planejou a instalação de tratamento de efluentes e uma estação de tratamento e reciclagem de água nas novas instalações.

A obra em Cajamar contribuiu de sobremaneira para a imagem da empresa socialmente responsável pela forma como foi projetada e construída, além de economia de energia e tratamento de água, a nova fábrica tinha centros de treinamento, uma creche estruturada para atender os filhos das funcionárias da empresa, academia e diversas áreas de integração planejadas para aumentar a qualidade de vida dos colaboradores.

A unidade em Cajamar é composta por 18 prédios abrangendo parte da produção e armazenagem. Neste ano de 2001, a unidade não incluía todas as atividades corporativas, tendo o departamento financeiro em uma unidade em Alfaville e a maioria dos testes e pesquisas para novos produtos continuaram em Itapeverica da Serra, posteriormente transferidos para Cajamar, deixando apenas um dos cinco centros de distribuição e parte da área comercial e de atendimento. A Natura também inaugurou um departamento exclusivo para relacionar-se com o meio acadêmico para dar assessoria para pesquisadores e professores interessados em escrever trabalhos acadêmicos sobre a empresa.

Para a construção do complexo industrial, a Natura utilizou-se em parte de recursos próprios e parte de recursos com empréstimo do BNDES, que para efetivar a ação exigiu que a empresa deveria abrir o capital em 2004 e parte deste empréstimo seria pago com ações da empresa. De acordo com Ferreira (2009) alguns analistas tinham notado que a Natura havia perdido lucratividade nos últimos anos, havendo alguma especulação que isto seria uma consequência dos altos custos de administrar as novas expansões. A dívida líquida sobre o patrimônio líquido subiu três anos consecutivos, triplicando seu valor. O indicador era de 39,3% foi para 95% em 2000 e chegou a 128% em 2001.

Em 2001, apesar das ações serem direcionadas para a responsabilidade socioambiental, a propaganda da linha Ekos, a utilização de refis, iniciação dos processos de certificação e outras ações que sustentavam a ideia da empresa,

houve um grande erro ao utilizar-se a madeira de imbuia em uma embalagem do estojo de chá para o dia das mães. O aviso chegou por uma consumidora, bióloga de Belo Horizonte - MG pelo canal de relacionamento que alertou a empresa que a Imbuia é considerada uma madeira rara e nobre e que apesar da empresa fornecedora estar devidamente registrada, ela não tinha como garantir a certificação do lote fornecido para a Natura. As ações imediatas de reparação por parte da Natura incluíram a doação de 65 milhões de reais para uma organização não governamental (ONG) responsável pela preservação das matas nativas, replantio do dobro das árvores de mata nativa referente à quantidade utilizada para a confecção das embalagens. Desta forma, embora os impactos externos na imagem da empresa tenham sido pequenos, este fato disparou ações internas para controle de desperdício e consideração sobre todas as ações da empresa em termos de impacto ambiental, tais como: controle do combustível utilizado pelos caminhões da empresa, o controle do uso de gás de refrigeração, e outras ações que levaram ao estudo antecipado dos impactos ambientais.

Na área social, o Projeto Crer para Ver, principal investimento nesta área, no final de 2001 apresentou resultados menores que o ano anterior. Segundo Ferreira (2009), em 2001, outros indicadores pioraram e o número de processos judiciais e administrativos abertos contra a empresa aumentou significativamente.

Desde 1999, a empresa apoiava ativamente projetos ambientais: Projeto Biodiversidade Brasil, Projeto Canguçu, Projeto Educação e Recuperação da Mata Atlântica e Projeto Pomar e fazendo investimentos em outros projetos ambientais com aproximadamente 500 mil reais. Na área social participava ativamente de novos projetos, tais como: Barracões Culturais da Cidadania, programa Cidadão em Movimento, programa Natura Educação, Contadores de História, Campanha na Trilha da Leitura e Campanha Mudando o Cenário em Canudos. Investia em apoio às ações sociais em torno de 1,5 milhões de reais.

Para dar continuidade aos seus propósitos de estruturação e regulação das práticas sustentáveis da empresa, o que era considerado como um grande desafio por Alessandro Carlucci, a Natura buscou em órgãos externos informações que pudessem auxiliar o programa estruturado de certificação de ativos da flora brasileira, já que, na época, não havia no Brasil uma legislação que regulasse ou

legitimasse as ações de certificação dessas substâncias ativas oriundas da flora brasileira. Desta maneira, o processo se tornava lento e impossibilitava a certificação completa pela empresa.

A Natura procurava participar dos diversos órgãos que pudessem facilitar o processo de certificação, a regulação e também aqueles que eram responsáveis pela disseminação das informações sobre a biodiversidade brasileira para poder defender seus interesses. Como exemplo, entre os 20 órgãos ligados aos interesses da empresa, no qual ela participava ativamente, estavam Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (Anpei), Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre), Instituto Ethos e a Fundação Dom Cabral (FDC). A principal ideia da empresa, segundo o diretor de tecnologia Eduardo Lupi, se baseava na participação da preparação e das propostas das legislações e das diretrizes que permitiriam a regulação no Brasil e pudessem permitir o modelo de negócio sustentável da Natura.

Mesmo com o compromisso de abrir o capital em 2004, havia um alinhamento com o desejo dos sócios majoritários e uma grande preocupação com a estrutura de sociedade anônima em equilibrar as pressões e os possíveis objetivos de curto prazo dos acionistas futuros com os propósitos e a lógica de construção de valor da Natura. Alguns desafios permeavam o pensamento de Seabra (TANURE e PATRUS, 2011, p. 64):

“A consciência do tempo passando (e eu já tendo ultrapassado o meio século...) impunha que cuidássemos do processo sucessório na gestão da Natura. Das alternativas possíveis, desde sempre eu preferia o caminho da profissionalização mais ampla possível da empresa, com o que tanto Pedro quanto Guilherme concordavam plenamente. Havia algo de intuitivo em minha preferência, mas não era só isso... Embora conhecidos e elogiáveis os exemplos de empresas familiares que crescem saudáveis, preparando para uma gestão competente seus sucessores ao longo das gerações, sabe-se que esse é um grande desafio. No caso de empresa controlada por multifamílias, como é o nosso caso, o desafio se amplia consideravelmente. Além disso, pessoalmente eu acreditava ser um risco para a identidade dos herdeiros ter que assumir o lugar de patriarcas de forte presença tanto nas famílias quanto na empresa. Parecia-me também um fator de possível desmotivação para os colaboradores ajudar a construir uma empresa cuja presidência poderia ser exercida por alguém sem os devidos méritos. Com tudo isso em mente, nos parecia que levar a Natura a mercado reforçaria a tendência rumo à profissionalização, democratizaria um pouco a propriedade e seria um mecanismo atenuador de tensões do ponto de vista de concentração de capital nos momentos de sucessão. Começamos, assim, com antecedência, a organizar a abertura de capital da Natura”.

A Natura iniciou o processo de reestruturação societária em 2003 visando à abertura de capital conforme o compromisso firmado, em 1999, com o BNDES, por ocasião do empréstimo para os investimentos na construção do complexo da empresa em Cajamar, e a visão de futuro dos sócios. Algumas empresas do grupo estavam em processo de liquidação para ajustar toda a estrutura em função do próximo passo. Cabe ressaltar, que embora as representações internacionais no Uruguai, Venezuela, Colômbia, México e em Portugal tenham sofrido alterações, a Natura não deixou de atuar nesses países. Em Portugal, a filial da empresa deixou de ser a representante na Europa e foi aberta uma filial em Paris, a Natura Europa, que serviria para introduzir o produto da empresa brasileira, apresentar a cultura brasileira e entender os hábitos dos consumidores franceses, considerados como conhecedores e consumidores de produtos de alta qualidade no mercado de higiene e beleza.

As dívidas contraídas e os investimentos realizados anteriormente começaram a diminuir em função das quitações realizadas em 2003, que foi um ano em que os lucros aumentaram bastante, melhorando bastante a situação da empresa para a abertura de capital em 2004.

Em pesquisa realizada pelo departamento de tecnologia identificou-se que, em média, as consultoras tinham conhecimento de 40% dos produtos do portfólio da empresa. Em virtude destes resultados, a empresa passou, em 2003, a investir no treinamento das consultoras, tanto em números de consultoras quanto em gasto em treinamentos.

Em 2003, nada menos de 98% dos 20 mil pedidos diários foram atendidos em 24 horas, o que é interpretado como sinal de eficiência. Isto, em virtude de a Natura ter, em Cajamar (SP), um reputado sistema de logística e expedição de produtos, inaugurado em 2001, cuja integração com o fluxo de encomendas permite manter estoques baixos e assim reduzir o capital de giro necessário ao conjunto da operação.

A Natura era considerada como uma empresa referência em termos de divulgação das informações dos projetos sociais no Brasil. Alinhado com a ideia de seu fundador, a transparência era considerada de suma importância por Alessandro Carlucci para que a empresa pudesse ser parte da sociedade. Os relatórios cada

vez mais completos e mais informações permitiam que todos, mesmo os concorrentes, tivessem conhecimento de muitas das ações da empresa, resultados e inclusive as previsões de seus investimentos. A empresa, que foi pioneira no Brasil na publicação do relatório social e do Global Report Initiative (GRI), passou a publicar as informações em seus relatórios anuais em 2000, mesmo antes da exigência como empresa de capital aberto e exigências da Comissão de Valores Mobiliários. A GRI, segundo o Relatório Anual (2003) surgiu em 1997, e é parte de esforço de instituições multilaterais para promover uma estrutura de relatórios espontâneos sobre o impacto econômico, social e ambiental das atividades de empresas. A Natura integra o *Structured Feedback Group*, fórum com 30 grandes corporações internacionais que adotaram o modelo GRI em seus relatórios e é a única empresa brasileira, reconhecida pela GRI, a adotar integralmente o seu modelo.

4.2.5 *Natura Sociedade Anônima*

A abertura de capital apresentou pontos positivos como: a necessidade de a empresa melhorar a sua forma de comunicação com o mercado de forma mais sistemática e disciplinada, apresentar cada vez mais transparência e se esforçar para constantes melhorias. O nível de cobrança das partes interessadas aumenta cada vez mais. Isto exige maior profissionalização e uma maior preocupação com a longevidade da empresa, por outro lado a pressão por resultados de curto prazo aumenta, haja vista que os relatórios a serem apresentados de forma pública são trimestrais. Embora a preocupação com resultados sempre houvesse na empresa, suas preocupações e os indicadores para a avaliação são bem maiores que um trimestre.

No ano de 2004 a Natura parte para abertura de capital e se lança no mercado na Bolsa de Valores de São Paulo no segmento mais exigente e mais transparente da Bolsa, Novos Mercados, opção feita pelos três presidentes em virtude da crença e da necessidade de alinhamento com os propósitos da empresa. Desta forma, a visão se concretiza e a Natura passa a ocupar a liderança do mercado de cosméticos no Brasil, ultrapassando a multinacional Avon.

A Natura Cosméticos substituiu a Natura Empreendimentos em reorganização societária ocorrida nos primeiros meses de 2004. Quando a empresa abriu o capital e passou a negociar suas ações na BOVESPA, ela optou pelo

segmento de Novos Mercados da Bolsa, um segmento que impõe maior transparência para a sociedade e maior exigência de governança corporativa. Mesmo com as ações sendo negociadas na bolsa, 61,92% do capital com direito a votos estavam sobre controle de Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, que, nesta época, reuniam todas as decisões da empresa, mas havia a ideia de se afastarem aos poucos.

“Passa-se o tempo, 2004... 2005, quando se adota o mercado financeiro, se adota o “Novos Mercados” porque é a atitude que fala, tem que ter coerência no todo, quando eu vou para o mercado eu tenho que ir de acordo com os meus valores eu não vou adotar uma política diferente para os meus parceiros acionistas, porque aqui eu sou diferente! Não! Tem que ser 360 graus, eu tenho que ser coerente com os meus valores.” (Guilherme Leal)²

Em 26 de maio de 2004, pela primeira vez, as ações foram negociadas na Bolsa de Valores e suas ações valorizaram mais de 15% no primeiro dia de negócios, com mais de 5.000 investidores e foram arrecadados mais de 750 milhões de reais com a oferta pública. No final de 2004, no último dia do pregão da Bolsa, as ações da empresa tiveram uma valorização de 117%, e o índice BOVESPA teve uma evolução de 39% no mesmo período. Este desempenho se deve ao fato dos reflexos de bons resultados da empresa nos dois anos anteriores.

“Do ponto de vista operacional, as razões para o entusiasmo também foram grandes. As vendas, em 2004, registraram um crescimento de 33%, acumulando 117% nos últimos três anos. O lucro líquido, de 300,3 milhões de reais, representou 17% da receita líquida. As operações na América Latina também evoluíram de forma consistente, com crescimento, em dólares, de 52% no ano e de 107% nos últimos três anos. Uma das razões para esta vitalidade foi o aumento de 15,6% no número de Consultoras e Consultores independentes, totalizando 407 mil pessoas no Brasil e 26 mil no exterior.

...

Em 2004, 63% do faturamento foi proveniente de produtos lançados ou relançados nos últimos dois anos. Investimos 2,7% da receita líquida em pesquisa e desenvolvimento e, para os próximos anos, pretendemos manter um patamar superior a 3%.” (Natura, RA, 2004)

Ela chegou ao final de 2004, com uma aplicação líquida de 91,1 milhões de reais, investindo 21 milhões na construção de um novo armazém com o objetivo de aumentar a capacidade de estocagem e movimentação de materiais em 120%.

² Depoimento em entrevista: <http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/>, em 2011.

A empresa traçou como desafios futuros, em 2004, o desenvolvimento de lideranças empreendedoras e que se identificassem com os valores da empresa e o processo de internacionalização além das regiões da América Latina, onde ela conseguiu consolidar o modelo de venda direta.

Neste ano de 2004, a empresa dá prosseguimento ao estreitamento das relações com os fornecedores. Uma das experiências que ela apresenta como exemplo de busca pela sustentabilidade das comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade brasileira, foi a experiência com a Cooperativa Mista dos Produtores Extrativistas do Rio Iratapuru, no Amapá, onde foram certificados pelo Forest Stewardship Council (FSC) os três ativos produzidos pela comunidade: castanha, copaíba e breu branco. A cooperativa passou a receber uma parcela da receita obtida com a comercialização dos produtos confeccionados com estes ingredientes, além do valor da venda da matéria-prima. Ainda na área social, a parceria entre a Natura e a Fundação Abrinq com o projeto Crer para Ver arrecadou 17,9 milhões de reais e apoiou 148 projetos em 3.638 escolas, atingindo recorde de arrecadação.

A Natura promoveu mudanças em sua estrutura de comando, motivadas pela adaptação da empresa ao maior formalismo que a BOVESPA exige no segmento Novo Mercado. Antes, havia um formato atípico de três presidências, ocupadas pelos três controladores. A partir daquele momento, Pedro Passos passa a ser o único diretor presidente da Natura e também participa do Conselho de Administração. Luiz Seabra é co-presidente Fundador e membro do Conselho. Guilherme Peirão Leal é agora denominado co-presidente membro do Conselho.

No ano seguinte, os presidentes passam para o Conselho de Administração da Natura e deixam a administração com Alessandro Carlucci que no início de 2005 assume a presidência da empresa. A escolha se baseou na identificação com os valores e o conhecimento da estratégia de negócio da empresa.

Alessandro Carlucci é graduado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Iniciou sua carreira na Pirelli, como assistente de Mercado. Ingressou na Natura em 1989, como Analista de Suporte Comercial. Em 1991, passou a exercer a função de Gerente de Produtos. Em 1993, foi promovido a Gerente de Marketing do Canal, assumindo as Gerências de Treinamento de Vendas e Mercado de Venda Direta, Comunicação, Atendimento e Força de Vendas.

Em 1997, assumiu a Diretoria de Vendas Brasil e em 1999, as Operações Internacionais da empresa, transferindo-se para a sede em Buenos Aires. Em Junho de 2002, voltou ao Brasil para assumir a Vice-Presidência Comercial e finalmente, em 2003, assumiu também a Vice-Presidência de Negócios, que compreende as Diretorias de Inovação, Vendas, Marketing de Relacionamento e Divisão Sul.

Alessandro assumiu a presidência no início de 2005, e segundo ele, o modelo de administração refletia e atendia à influência dos “Três” (Seabra, Guilherme e Pedro), onde o grupo executivo trabalhava e encaminhava as decisões para eles. Embora os co-presidentes tivessem se retirado para o Conselho de Administração, o modelo de gestão continuava o mesmo. A maneira de Alessandro conduzir foi manter o estilo de articular com a liderança do Conselho e se manter fiel aos valores da Natura, mesmo sabendo que seria impossível se tornar a síntese dos três co-presidentes anteriores e que o ciclo de co-presidência já havia se encerrado.

O ano de 2005 se caracteriza pela busca da coerência total entre o discurso e a prática da responsabilidade socioambiental, onde as metas sociais eram atreladas ao desempenho da empresa, passando definitivamente a fazer parte do ciclo de planejamento da empresa. Ainda havia algumas discordâncias, como por exemplo, apesar do planejamento e do prestígio do comitê de sustentabilidade, havia reclamação de falta de verbas para promover projetos sociais, a empresa não conseguia implantar as iniciativas que visavam conectar as consultoras às cooperativas de reciclagem. Havia um forte trabalho para a conscientização dos funcionários da Natura em direção à responsabilidade social, e aqueles que não estivessem alinhados com os objetivos e a cultura da empresa não permaneceriam por muito tempo, principalmente os incrédulos quanto aos objetivos sociais e ambientais.

Pouco a pouco a conscientização foi tomando conta e pessoas mais alinhadas com os propósitos foram sendo contratadas, pois os projetos sociais e ambientais só poderiam atingir seus objetivos se houvesse pessoas que acreditassem e tivessem uma pré-disposição para colocá-los em prática.

Segundo Carlucci, o jeito de trabalhar da Natura às vezes assustava aos desavisados. Os projetos para serem aprovados eram avaliados pelos diversos comitês implantados, sempre com a preocupação de se avaliar o que as partes

interessadas iriam pensar. Desde o pensamento das consultoras “o que iriam achar?” até sobre os impactos na comunidade local de Cajamar eram avaliados. Este processo decisório era diferente dos modelos de investimentos de outras empresas e, muitas vezes, se tornava um desafio participar das discussões para aqueles que não estivessem acostumados com a maneira de trabalhar da Natura. Os comitês eram criados para discutir diversos assuntos de interesse da empresa e analisavam todos os impactos das decisões, mesmo os lançamentos dos produtos eram analisados para identificar potenciais impactos nas metas socioambientais. Este processo decisório demandava tempo até serem analisados todos os impactos, mas esta forma de decidir da Natura impedia problemas e mitigava riscos potenciais, e tinha o seu lado negativo, pois impedia uma rápida resposta às mudanças ambientais.

Pela primeira vez, neste mesmo ano, a Natura recebe o prêmio “Top of Mind” na categoria produtos e cremes de beleza. Segundo Alessandro Carlucci. A marca integrava cinco atributos: Inovação, Qualidade, Beleza, Transparência e Sustentabilidade.

De 2004 até novembro de 2006 as ações da empresa tinham se valorizado 296%, enquanto o Ibovespa tinha subido 109%, o valor da ação variou de R\$ 36,50 em 25 maio de 2004 a R\$ 125,00 em 30 março de 2006. Analistas atribuíam o resultado a uma combinação de capacidade de inovação, valor da marca para os consumidores e a força do canal de vendas.

Em 2007, a receita da empresa aumentou 9,5%, quase o dobro do PIB naquele ano, mas as ações começaram a perder valor. Com a pressão dos investidores para resultados de curto prazo, neste período as ações chegaram a 50% da cotação máxima, abaixo das expectativas de mercado. De novembro 2006 a março 2008, a Natura perdeu 38,9% do seu valor de mercado. Isto foi atribuído à concorrência que começava a recuperar o mercado com estratégias mais ousadas. Mais uma vez considerou-se um momento de crise, pois a empresa não correspondia às expectativas dos analistas e do mercado.

Diante desta crise, em 2007, foi a oportunidade de implementar novas mudanças. Neste período, foi necessária a demissão de 100 colaboradores, maior foco em disciplina na redução de custos, aumento da produtividade e atender as

metas de eficiência. Foi necessária a redução do portfólio de produtos para melhor otimizar a produção e facilitar para as consultoras no catálogo de vendas. Houve a revisão da estratégia de internacionalização e os esforços foram mais concentrados na América Latina e França. Iniciou suas operações comerciais na Venezuela em março de 2007, distribuindo seus produtos através do canal de venda direta naquele país, mas as vendas foram, inicialmente, limitadas à cidade de Caracas.

Junto com estas medidas, foi reestruturado o canal de vendas com a inclusão da Consultora Natura Orientadora (CNO) que auxilia e orienta um grupo de até 150 consultoras e têm como missão convidar novas participantes e motivá-las, estas se reportam às Gerentes de Relacionamento (antigas promotoras), que por sua vez se comunicam para cima, com os (as) Gerentes Regionais, que tem por obrigação dar apoio em termos financeiros, mercadológicos e estruturais para que o (a) Gerente de Relacionamento possa desenvolver melhor o seu trabalho com as consultoras. Desta maneira, os (as) Gerentes de Relacionamento puderam focar mais no encargo de treinamento das consultoras e a divulgação de novos lançamentos de produtos, permitindo um melhor atendimento, maior volume de vendas e aumento na quantidade de consultoras. Outra medida para superar as dificuldades foi aumentar o investimento em publicidade com mais anúncios de produtos além das campanhas institucionais que já ocorriam, uso de merchandising em telenovelas de grande audiência e campanhas para conquistar novas consultoras.

A empresa implantou, ainda, um sistema de gestão centrado nas unidades de negócios (UNs) e em unidades regionais (URs). São quatro UNs no Brasil e três no exterior, quanto as URs, são cinco no Brasil (São Paulo capital; São Paulo litoral e interior; Norte e Nordeste; Rio de Janeiro; Minas e Centro-Oeste) e seis internacionais (Argentina, Chile, Peru, Colômbia, México e França). Este modelo permite tirar o máximo das características e culturas locais, além das características ambientais e climáticas de cada região, além de proporcionar maior autonomia dos gestores devido à maior proximidade aos interesses dos consumidores locais. Assim, busca-se atender uma estratégia de descentralização onde se possa desenvolver as lideranças em empreendedorismo e inovações necessárias em cada região.

A Natura fez uma tentativa para entrar no setor de alimentos, em 2007, com a linha Frutífera lançada experimentalmente, para ser comercializada somente no interior de São Paulo, composta por sopas desidratadas, sucos, chás e barras de cereais. Os alimentos continham ingredientes orgânicos de comprovado benefício para a saúde, tais como, damasco, figo, carqueja, funcho, hortelã e outras. A linha evoluiu para, em 2010, apenas comercializado na região de São Paulo, se tornar apenas uma linha de chás, por exemplo: “Goles de Leveza, feito a partir do chá verde, Goles de Sossego, a partir de ervas calmantes, como a camomila e o capim-limão, e o Goles de Pureza, que mistura a carqueja, o funcho e a hortelã” (TANURE e PATRUS, 2011, p.183).

Em maio de 2007, teve a inauguração da primeira fábrica da Natura fora do Estado de São Paulo, na cidade de Benevides no Estado do Pará, com a finalidade de produção de sabonetes e aproveitamento das potencialidades da flora da região, beneficiando mais de 2500 famílias da região. Localizada no município de Benevides, no Pará, a unidade industrial automatizada integrava a produção de massa de sabonetes e uma planta para extração de óleos vegetais, que representou investimentos de R\$ 16 milhões. A principal inovação do projeto está na transformação e utilização de óleos retirados de espécies nativas da região para a composição de sabonetes e outros produtos de cuidados pessoais da Natura, promovendo a integração do conhecimento científico com o conhecimento das populações tradicionais.

Segundo Tanure e Patrus (2011), uma das causas das dificuldades enfrentadas pela empresa em 2007, foi a escassez de lideranças executivas, ou seja, “os analistas chamaram de crise, o fato de a Natura crescer muito além da sua capacidade, sem ter líderes em número suficiente ou devidamente capacitados para sustentar o crescimento”. Em função disto, foram implementadas medidas para a formação e contratação de pessoal que se identificassem com os valores da empresa. Foi implementado o Programa de Formação de Líderes, chamado de Cosmos. E o mapeamento, no ano seguinte, 2008, das necessidades futuras, e se percebeu que para cinco e dez anos a frente não tinha como desenvolver sozinho se não tivesse um planejamento adequado e parcerias. Este mapeamento se tornou mais tarde, em 2009, o Programa Jovens Talentos da Natura (estagiários e trainees) de uma forma inovadora, com a marca Natura velada, de forma a recrutar, no

mercado, jovens que se identificassem com os valores e não com a marca, tendo como método a busca do autoconhecimento.

Nesse momento, ainda em 2007, houve nova mudança no grupo executivo. A primeira exigência era a identificação do candidato com a essência da Natura. A segunda é que pudessem ter em mente um modelo de gestão que preservasse as perguntas sempre feitas pelos três antigos co-presidentes: A ação está alinhada com as nossas crenças e com a alma da empresa? Isso é inovador e antecipa o futuro? A ação está de acordo com o que o consumidor quer; ele trará o justo retorno do investimento? (TANURE e PATRUS, 2011). Desta forma, Alessandro acredita que o grupo de executivo se mantém alinhado, independente de quem seja o presidente.

Em 2009 a empresa ultrapassa a marca de um milhão de consultoras, refletindo o desempenho da Natura e os resultados das medidas adotadas desde 2007. A situação da empresa ao completar 40 anos de existência, além do Brasil, também estava presente na França e em outros sete países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela e México, além da Bolívia, onde atua via distribuidor local. A sede, em Cajamar (SP), abrigando um centro integrado de pesquisa, produção e logística. Tendo, ainda, uma fábrica e um laboratório para desenvolver óleos de palmeiras oleaginosas nativas, em Benevides (PA), e centros de distribuição, em Itapequerica da Serra (SP), Matias Barbosa (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE) e Canoas (RS) – este, inaugurado em 2008. Para apoiar a busca pela inovação, desde 2006, a empresa contava com um Centro Avançado de Tecnologia em Paris, na França.

Em 2010, a renda média per capita das consultoras foi de R\$4.128,00 o *market share* subiu de 22,5% em 2009 para 23,6%, o lucro líquido atingiu R\$744,1 milhões representando um crescimento de 8,8% em relação a 2009 (TANURE e PATRUS, 2011, Relatórios Anuais, 2009, 2010). Foi eleita a empresa do ano em 2009 pela revista Exame e Empresa mais Admirada do Brasil pela Carta Capital, título que repetiu em 2010. Desde 2008, ela ficou entre as 20 empresas que realizam as melhores práticas sustentáveis do Guia Exame de Sustentabilidade. O de 2010, entre outros empreendimentos, foi marcado pela criação do Instituto Natura, responsável pelo gerenciamento dos fundos arrecadados pelo Projeto Crer para Ver para iniciativas de melhoria da educação no país.

Em relação à formação de líderes, também em 2010, o programa Processo de Engajamento iniciado com 80 pessoas envolveu a soma de 500 líderes de todos os níveis. Este programa prevê que cada colaborador, após aprimorar seu autoconhecimento e estabelecer seu propósito de vida e conhecer o propósito da empresa, sua essência, a estratégia de negócio e de gestão, ao final, elabore um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), no qual as expectativas individuais são cruzadas com as estratégias de negócios da empresa. Neste programa utiliza-se como uma das ferramentas a avaliação 360°, onde todos avaliam o colaborador. No final é realizado um workshop sobre o PDI de cada um e seus conteúdos são a base para a elaboração do que é chamado de Academia de Líderes.

Em 2011, a Natura comemorou o bom desempenho no mercado de cosméticos brasileiro. No segundo trimestre de 2011, a empresa apresentou receita líquida de R\$ 1.393,6 milhões, com crescimento de 8,6% e lucro líquido de R\$ 181,1 milhões. No período, a companhia também alcançou 25,4% de participação de mercado, o maior patamar já registrado. Com os resultados, a Natura obteve um aumento de 15,6% nas vendas diretas no período, totalizando 1,3 milhão de consultores, sendo 1,1 milhão no Brasil e 217 mil nas operações internacionais.

A empresa alcançou, ainda em 2011, a terceira colocação na lista das 100 maiores empresas de venda direta, da revista norte-americana especializada no setor *Direct Selling News*. A segunda edição do prêmio, referente a 2010, abrange companhias de 14 países (Estados Unidos, Japão, Alemanha, Peru, Reino Unido, Coreia do Sul, Suíça, Brasil, China, Índia, Malásia, México, Rússia e Suécia) e é baseada em estudo junto a analistas financeiros, pesquisadores acadêmicos, entrevistas pessoais e sites corporativos. A Natura foi a única empresa brasileira no ranking reconhecida por atingir US\$ 3 bilhões de faturamento em 2010, com cerca de 900 produtos no portfólio, mais de 1,2 milhão de revendedoras, 7 mil funcionários e presença no mercado internacional. Também ganhou destaque por sua atuação sustentável.

Inaugurou em outubro de 2011, em São José dos Pinhais, na região metropolitana de Curitiba, um centro de distribuição para fornecer suporte ao crescimento das vendas na Região Sul e aperfeiçoar o serviço prestado às consultoras. De acordo com a empresa, o Estado foi escolhido para o investimento

pela posição de 5º lugar que ocupa na composição do PIB nacional, com participação de quase 6% da economia. Está situado no Estado do Paraná, onde se encontra a sede do Grupo Boticário, de um dos concorrentes da empresa.

O novo Centro de Distribuição (CD), nono da empresa no Brasil, tem 10,7 mil metros quadrados e capacidade de processamento de 9.500 pedidos por dia e de armazenamento de 3700 mil *pallets*. O tempo estimado de entrega dos produtos para o canal de vendas é de até um dia útil para Curitiba e Região Metropolitana; e de dois a três dias úteis para o interior do estado e Santa Catarina. Localizado no Contorno Leste, o novo CD está próximo a grandes rodovias, permitindo que a empresa opere com rapidez e eficácia na distribuição de produtos para o Paraná e Santa Catarina, estados que serão atendidos por ele.

Em relação às ações internacionais, em 2011, A empresa deu continuidade à expansão da manufatura local, com o início da produção na Colômbia, duplicação do Centro de Distribuição no México e começou a colher os resultados da “*Red de Relaciones Sustentables*” (Rede de Relações Sustentáveis), evolução de modelo comercial da Natura, desenvolvida para atender ao mercado mexicano e para estimular o empreendedorismo socioambiental.

Entre os lançamentos mais importantes do ano estão Natura VôVó, linha de produtos para celebrar a relação entre avós e netos e Natura Ekos, relançada com novas fórmulas e embalagens que reduziram a emissão de carbono e seu impacto ambiental. A Natura também ingressou em uma nova categoria de produtos, de higiene íntima, com Natura Higéia. Ao todo, a empresa lançou 164 novos produtos no ano.

Lançou, também, em Manaus, o “Programa Amazônia”, iniciativa que prevê a criação de um centro de conhecimento na capital amazonense e uma nova fábrica no Estado do Pará. O projeto, com investimento de R\$ 1 bilhão, terá início previsto para 2012 e a implantação plena se estenderá até 2020. O Centro terá como meta estudar plantas, frutas e demais itens da biodiversidade amazônica, através da relação com pesquisadores e moradores locais.

Os investimentos, que somaram R\$ 350 milhões em 2011, permanecem destinados às evoluções em infraestrutura de manufatura, logística e tecnologia da informação.

Em 2012, o valor investido totalizou R\$ 420 milhões e representaram uma preparação da empresa para capturar as oportunidades de crescimento desta década nos mercados do Brasil e dos demais países da América Latina. O canal de vendas permaneceu em expansão e somou 1,435 milhão de consultores de beleza da marca, com crescimento de 16,6% em relação ao mesmo período de 2011. No Brasil, existem 1,179 milhão de consultores, com ampliação de 14,1% em comparação a igual período de 2011. Nas operações internacionais 256 mil consultores venderam produtos da marca, com crescimento de 29,8% sobre o primeiro trimestre de 2011.

Em agosto de 2012 (RA 2012), foi inaugurado o Núcleo de Inovação Natura Amazônia (Nina) em Manaus – Amazônia – um centro de conhecimento com a missão de estimular a formação de uma rede de pesquisas, envolvendo instituições de ciência e tecnologias locais, nacionais e internacionais. Foram assinados protocolos de intenções com a Universidade federal do Amazonas (UFAM), a Embrapa, O Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) e com o Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA). A Natura ainda, através do Programa Natura Campus desenvolve ações de inovação aberta, onde através de edital convoca uma chamada específica para instituições da região a fim de estimular a criação de projetos em colaboração. O resultado foi a seleção de seis projetos de pesquisa sobre a fauna e flora amazônicas, agroflorestas e ecologias de populações. Com o propósito de planejar a demanda futura na região amazônica e garantir que o crescimento possa ocorrer com boas práticas de manejo e rastreabilidade da produção a Natura criou o Núcleo de Abastecimento da Biodiversidade.

Ainda em dezembro de 2012, a Natura Cosméticos assinou contrato de compra de 65% da Emeis Holdings Pty Ltd, fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza, por R\$ 148,7 milhões ou 68,25 milhões de dólares australianos. A Emeis opera sob a marca Aesop na Austrália, Ásia, Europa e América do Norte. “Esta operação possibilita à Natura o acesso a uma marca expressiva e global com excelentes produtos oferecidos por meio de uma experiência única de compra em lojas conceito”, conforme afirmou a empresa à Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A Natura e a Emeis continuarão operando independentemente, mas a brasileira afirmou que ambas estarão “empenhadas em compartilhar estruturas e competências regionais”.

A Aesop continuará a ser comandada por seu atual diretor-executivo, Michael O’Keeffe. O fundador da Aesop, Dennis Paphitis, após a conclusão da transação, permanecerá envolvido com a empresa na função de consultor.

Fundada em Melbourne, na Austrália, em 1987, a Aesop produz cosméticos para pele, cabelo e corpo com ingredientes. Os produtos são vendidos em 61 lojas-conceito em 11 países, com presença em grandes cidades, como Paris, Tóquio e Nova York, e também pela internet e em algumas lojas de departamento.

A empresa fechou o ano de 2012, com uma receita líquida que cresceu 13,5% totalizando R\$ 6,346 bilhões, e o lucro foi de R\$ 861 milhões, 3,7% maior do que no ano anterior. As operações Internacionais atingiram a representação recorde de 11,6% da receita, com evolução da lucratividade. Foi reduzido de 6 para 4,5 dias o prazo médio de entrega dos pedidos às Consultoras Natura (CNs) no segundo semestre do ano. Entre as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), a remuneração média cresceu 21%.

Ainda em 2012, além das atividades desenvolvidas diretamente pela Natura Cosméticos S.A., segundo o Relatório de Referência de 2012, participam da estrutura organizacional as subsidiárias cujas atividades são descritas a seguir:

a) Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A. - Brasil, Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS - França e Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.;

b) Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se no comércio, inclusive por meio eletrônico, dos produtos da marca Natura;

c) Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura

Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. – Brasil;

d) Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado. É controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia inaugurado durante o ano 2007, em Paris;

e) Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene. Em 31 de outubro de 2012, a Natura Europa SAS incorporou a totalidade das quotas da Natura Brasil SAS;

f) Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.;

g) Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.;

h) Natura Cosméticos España S.L.: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. – Brasil;

i) Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos para as sociedades sediadas no Brasil;

j) Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França: suas atividades concentram-se em pesquisas nas áreas de testes “in vitro”, alternativos aos testes em animais, para estudo da segurança e eficácia de princípios ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens;

k) Natura Europa SAS – França, Natura Brasil Inc. e Natura International Inc.: em janeiro de 2009 as cotas correspondentes ao capital social dessas controladas foram conferidas como aporte de capital na empresa “holding” Natura (Brasil)

International B.V. - Holanda, passando a Sociedade a ter a correspondente participação indireta nessas empresas por intermédio dessa empresa “holding” sediada na Holanda;

l) Natura Brazil Pty Ltd – holding controladora das operações da Natura Austrália Pty Ltd.;

m) Natura Austrália Pty Ltd – Emeis Holdings Pty Ltda: suas atividades concentram-se na fabricação e comercialização de cosméticos premium, que opera sob a marca de “Aesop”.

A empresa produz parte dos produtos no centro integrado de pesquisa, produção e logística em Cajamar. Em 2012, produziu 330 milhões unidades em Cajamar, em comparação a 331 milhões em 2011 e aproximadamente 290 milhões de unidades em 2010. As instalações foram elaboradas de forma a propiciar uma expansão eficiente na medida em que as operações crescerem, permitindo maior economia de escala na planta física. No último exercício a empresa obteve um volume de produção de aproximadamente 60% da sua capacidade de produção, em comparação com 61% em 2011 e 53% em 2010.

A produção de alguns produtos é terceirizada, tais como sabonetes em barra e líquidos, produtos para cabelo, produtos em embalagem aerossol e alguns itens de maquiagem, além de amostras e brindes. Em 2012, os produtos produzidos por terceiros representaram mais de 52% da quantidade produzida (internamente e em terceiros).

Dos produtos produzidos no Brasil, pela empresa e por terceiros contratados, exporta-se cerca de 12,6% em 2012, em comparação com 9,8% em 2011 e 9,7% em 2010.

Iniciou em 2010 a operação de envase de perfumes na Argentina, e em 2012 contou também com a produção de corpo e maquiagem. Passaram a produzir sabonetes, fragrâncias e corpo na Colômbia e cabelos no México.

Para realizar as entregas às consultoras em todo Brasil a Natura conta atualmente com os seguintes principais prestadores de serviços de transporte: As transportadoras Fedex-Cometa, TNT Mercúrio, Dias, Rodofly, Utilíssimo, TPC, Patrus, TGestiona e Delivera. Contando ainda com uma rede de distribuição de

produtos e os estabelecimentos estão localizados em Itapeverica da Serra (SP), Matias Barbosa (MG), Uberlândia (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE), Canoas (RS), Simões Filho (BA), Castanhal (PA), São José dos Pinhais (PR).

Segundo, ainda, o Relatório de Referência do ano 2012, no mercado de perfumaria e cosméticos, os maiores concorrentes são a Avon, que tem no Brasil um de seus maiores mercados, e o O Boticário. Já no mercado de higiene pessoal os principais concorrentes são as empresas que atuam no varejo tradicional, tais como Unilever, P&G, Colgate e L'Oréal, entre outras.

Os concorrentes para categorias específicas de produtos incluem produtores brasileiros e multinacionais que vendem seus produtos através de varejistas, incluindo franquias, e a venda direta, tais como:

- a) Fragrâncias: Avon e O Boticário;
- b) Produtos para cuidado do corpo e da pele: Avon, Beiersdorf AG (fabricante da Nivea e outros produtos), L'Oréal S.A., Unilever N.V. e Monange;
- c) Produtos para cuidado dos cabelos: Unilever N.V., L'Oréal S.A., Colgate-Palmolive Company e Johnson & Johnson; e
- d) Maquiagem: Avon, O Boticário e Contém 1g.

A estrutura acionária majoritária da companhia, em maio de 2013, encontrava-se na seguinte situação: Antônio Luiz da Cunha Seabra (LISIS) com 22,5%; Guilherme Peirão Leal (UTOPIA) com 21,23%; Pedro Luiz Barreiros Passos (PASSOS) com 5,24%; Anízio Pinotti (ANP) com 5,24%; Ronuel Macedo de Mattos com 3,69 %, e as demais ações em tesouraria e de posse de outros acionistas no mercado.

5 ANÁLISE

Com base na teoria e no modelo proposto por Fleck (2009) dos desafios ao crescimento saudável e autoperpetuação organizacional, busca-se responder a pergunta da pesquisa: **“De que maneira tem respondido a empresa Natura aos desafios de empreendedorismo e navegação em um ambiente dinâmico ao longo processo de crescimento em sua trajetória de 43 anos de existência?”**. Para tal, as classificações e características do ambiente e os desafios foram usados para balizar e direcionar a análise das evidências de respostas da empresa Natura Cosméticos.

Por limitações da pesquisa, foram analisados os desafios de empreender em bases contínuas e navegar em ambiente dinâmico (FLECK, 2009), por estarem associados aos aspectos externos à organização, aspectos dos negócios. Os desafios associados às questões de ordem interna, aspectos organizacionais, de provisionamento de recursos gerenciais, complexidade e diversidade, não foram explorados devido às limitações exposta no capítulo de método (pequena amostra e poucos dados sobre os aspectos organizacionais que pudessem ser caracterizados como evidências concretas), que não permitiram a sustentação necessária a uma análise em profundidade.

A análise levou em consideração os três períodos que caracterizaram mudanças estruturais na empresa: da fundação, em 1969, à fusão das empresas do Sistema Natura em 1989; a Natura como uma empresa de capital fechado de 1990 até 2003, às vésperas da abertura de capital em 2004, e deste ano até os dias atuais (2012) como sociedade anônima.

Em cada período, a análise foi realizada sob a lente dos desafios à propensão de autoperpetuação organizacional proposto por Fleck (2009) no seu artigo *Archetypes of Organizational Success and Failure*.

Foram identificadas evidências que, com base na teoria de suporte, respondessem as duas perguntas secundárias da pesquisa: **Que respostas contribuíram ou limitaram a Natura ao empreender para a criação de valor na sua trajetória de crescimento ao longo de sua existência? E, que respostas contribuíram ou limitaram a Natura na captura de valor para superar as influências e pressões do ambiente?** O que permitiu analisar o

comportamento organizacional da Natura e tentar definir o seu estado frente aos desafios propostos responder a pergunta principal da pesquisa.

A resposta organizacional ao desafio de empreender em bases contínuas é uma das condições necessária para a autoperpetuação e o sucesso de longo prazo, e é definido como o comportamento de promover o empreendedorismo continuado, pela alimentação da vontade de expandir a criação de valor, enquanto se previne a superexposição ao risco (FLECK, 2009) e que exige como ações características de respostas adequadas a ambição empreendedora, o acesso a recursos, a versatilidade, julgamento e tomada de decisão. Outra resposta organizacional que se configura no modelo (FLECK, 2009) como condição necessária é navegar em ambiente dinâmico, definido como lidar com os múltiplos *stakeholders* da firma para assegurar a captação de valor e a legitimidade organizacional, e exige como ações características de respostas adequadas o monitoramento sistemático e constante do ambiente, respostas pró-ativas, adequadas e oportunas e legitimidade organizacional. Na análise foram encontradas evidências de respostas que contribuem para o atendimento das condições necessárias e respostas que inibem ou contrariam o seu atendimento.

Cabe ressaltar, que o crescimento organizacional é um processo que se dá ao longo da trajetória de uma empresa e, portanto, se altera de acordo com as pressões externas e internas durante este tempo. A análise é realizada para identificar comportamentos que mostrem a maneira como a empresa reagiu às pressões e quais foram as evidências de respostas dadas. Como se trata de um comportamento complexo e sujeito a muitas variáveis, cabe entender o contexto em que as respostas foram dadas.

5.1 Análise da curva de crescimento da empresa

Ao analisar a trajetória da Natura e a sua curva de crescimento (Gráfico 5), percebe-se um crescimento das vendas no primeiro período de análise (1969-1989), com o traçado sugerindo, não só o aproveitamento das facilidades apresentadas no ambiente de negócios que se mostra piedoso (economia do estabilizada, demanda crescente pelo produto e falta de concorrência), mas também uma fase de aumento do empreendedorismo (investimento, acesso a recursos, versatilidade e inovação) da empresa. As

variações no final do período (1987-1989) sugerem a influência das mudanças na economia do país (recessão), descontrole do crescimento pela falta de planejamento para o crescimento, fragmentação do Sistema Natura (cinco empresas) e diversidade de interesses societários.

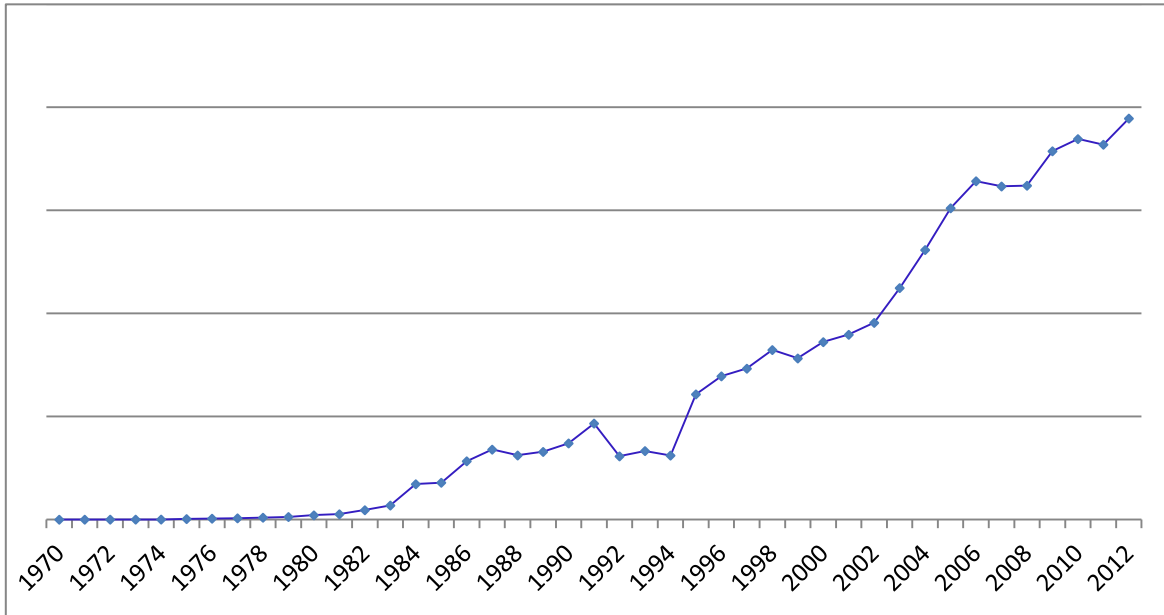


Gráfico 5 - Curva de crescimento da Natura S.A.

A curva de crescimento, no segundo período (1990-2003), apresenta uma continuidade na taxa de crescimento, com uma variação entre os anos de 1991 e 1994, onde o seu traçado sugere uma influência dos critérios adotados pelo governo no ajuste do cálculo do PIB em função de alterações monetárias. No período subsequente (2004-2012), a continuidade do crescimento só é afetada pela crise apresentada em 2007 e 2008, onde a empresa se reestrutura para fazer frente às pressões do ambiente.

Em síntese, a análise longitudinal da trajetória, nos 43 anos de existência da empresa, mostra uma continuidade com taxas positivas de crescimento.

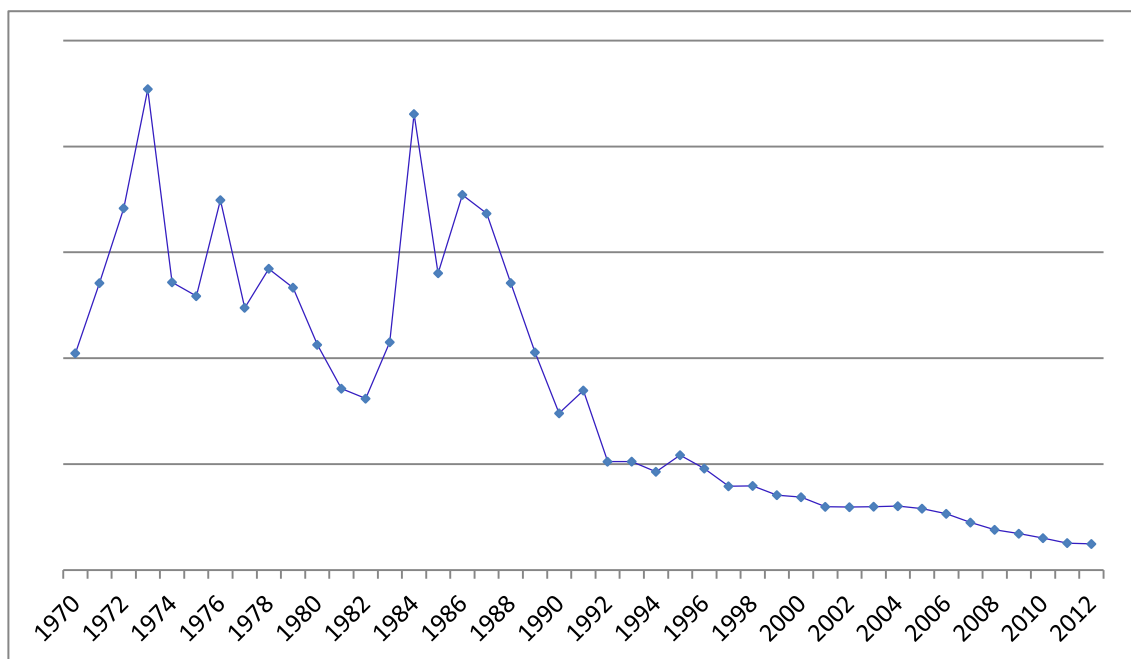


Gráfico 6 – Curva de Produtividade com indicador proposto por Fleck (2001a)

A curva de produtividade (Gráfico 6) apresenta variações acentuadas e percebe-se um declínio acentuado a partir do ano de 1995. A Consultora Natura, embora não tenha vínculo empregatício com a empresa, é uma vendedora do modelo de vendas diretas e o aumento ou a diminuição da quantidade de consultoras podem ser influenciados por outros fatores, tais como a situação do orçamento familiar, percentual de comissão e demanda local, diferente de funcionários com vínculo empregatício, o indicador reflete que as vendas brutas por consultora referenciado ao PIB do país tem diminuído, apesar do crescimento da quantidade de consultoras.

5.2 Período de 1969 a 1989

Período que inicia com a fundação da empresa em 1969, e tem em sua trajetória a decisão da venda direta em 1974 e segue com a existência de cinco empresas (Natura, Pró-Estética, Meridiana, YGA, Éternelle). Essas empresas compunham o chamado “Sistema Natura” e tinham uma estrutura societária diversa, e em comum, tinham o negócio principal (a venda e distribuição de cosméticos), algumas filosofias e crenças e os sócios que comporiam a empresa Natura quando realizada a fusão das cinco. Um período em que a

situação no país, entre outros fatos, passa historicamente pelo “Milagre Brasileiro” (1968-1973), momento de crescimento econômico e desenvolvimento (VELOSO, VILLELA E GIAMBIAGI, 2008); recessão econômica e crise monetária (1973 -1990); Ditadura Militar (1964-1985) e “Década Perdida” (1980-1989), Plano Cruzado 1 e 2, Plano Bresser, moratória da dívida internacional, promulgação da Constituição Federal em 1988. Grande protecionismo e barreiras não tarifárias à importação (normas e regulamentos).

O contexto ambiental em que a Natura é fundada pode ser considerado como um ambiente piedoso, em virtude dos incentivos governamentais dados para impulsionar a indústria brasileira, principalmente no eixo Rio - São Paulo, protecionismo com crescimento econômico, desenvolvimento e estabilidade da economia (1969-1974). Embora, não se tenha relato da empresa ter usufruído destes benefícios e o crescimento inicial contar com as dificuldades de uma pequena empresa nascente, sem dispor da legitimidade suficiente para adquirir recursos no mercado, o contexto, na época, permitia a pouca exposição ao risco, e oferecia poucas barreiras de entrada.

A seguir, em outra fase (1975-1989), por força do crescimento, a empresa aumenta a sua complexidade ficando mais suscetível às pressões ambientais e, em contrapartida, o ambiente se altera e aumentam as forças de influência, tornando-o mais desafiador, devido ao processo de recessão econômica e ao processo inflacionário da economia do país, mas, ainda, com poucos concorrentes, devido à inviabilidade econômica de empresas internacionais instalarem-se no Brasil e às barreiras para os novos entrantes na indústria, conforme é apresentado na matriz de análise ambiental proposta por Fleck (Apêndice D e E).

Embora o primeiro período seja composto por diversas empresas que atendiam e dependiam diretamente da Natura (Sistema Natura) a análise será realizada, levando-se em consideração o conjunto e as características do grupo, já que os dados individualizados referentes a cada empresa não estão disponíveis.

5.2.1 Empreender

Os desafios iniciais, no caso da Natura a partir de 1969 até 1973, praticamente se baseiam na manutenção da sua sobrevivência, na busca de

novas oportunidades ou na busca pelo atendimento da demanda e estabelecimento da marca, com isto, os desafios de empreender e navegar no ambiente, nos estágios iniciais de crescimento da empresa, se mesclam, pelo alto grau de empreendedorismo, pouca legitimidade, baixo acesso a recursos e respostas reativas às pressões ambientais. As respostas aos desafios de empreender e navegar no ambiente começam a se definir a partir do crescimento da organização, no caso, a partir da visão da necessidade de que para implantar o conceito de “Cosmética Terapêutica” e a venda como “relações”, tal qual tinha sido idealizado por Luiz Seabra, era necessário utilizar-se do modelo de vendas diretas. Mas, alguns indícios podem ser identificados nos estágios iniciais da empresa.

No início da fundação da Natura, a persistência de Luiz Seabra em manter a empresa, mesmo após uma crise de perda do maior cliente logo nos primeiros quatro meses de fundação, a determinação em vencer os obstáculos na procura de novas fórmulas, se caracterizam como evidências da ambição e da vontade, e a disposição para crescer, evoluir, melhorar, ampliar oportunidades da firma, como cita o fundador:

“Por um impasse no relacionamento familiar na mesma ocasião, houve um rompimento de nosso acordo societário e de fornecimento para o senhor Pierre. Como resultado disso, tínhamos no curto prazo de encontrar um novo modelo comercial para a empresa. Com recursos muito escassos e uma linha de produtos praticamente artesanal, e com linguagem desconhecida, a saída não parecia muito óbvia.”. Luiz Seabra (TANURE e PATRUS, 2011, p. 38)

“Sem formação nenhuma na área nem conhecimento de química, o que comecei a fazer, intuitivamente, foi copiar as fórmulas sugeridas por alguns fornecedores (as que mais me lembro eram as da Henkel), incluindo o modo de fazer. O idioma mais usado era o espanhol, eu as copiava e depois traduzia. Assim eu me familiarizava com os ingredientes e, principalmente, com os princípios ativos recomendados. Estudava cada componente e cada função, e depois as diferentes características de pele, corpo e cabelos a que eles se destinavam.”. Luiz Seabra (Id., p. 39)

Estas ações vão ao encontro do exposto nos serviços empreendedores propostos por Penrose (2009), mesmo que, ainda, de forma embrionária, mas mostrando sinais de uma ambição saudável por parte do fundador, que se perpetua ao longo da trajetória da empresa.

Os relatos (BANCO MULTIPLIC, 1989; BRITTO E WEVER, 2003; TANURE E PATRUS, 2011; NAKAGAWA, 2008; FERREIRA, 2009) do início da

Natura em 1969, com a loja na Rua Oscar Freire em São Paulo, até o início das vendas diretas em 1974, indicam que, nesta fase inicial, a busca ativa de expansão e empreender para manter a sobrevivência da organização e saldar seus compromissos financeiros, apenas com respostas imediatas aos estímulos do ambiente:

“A Natura quando nasceu, era totalmente improvável. Poucas pessoas poderiam acreditar que ela tivesse um futuro, quanto mais que se transformasse no que é hoje. Seus primeiros anos, entre 1969 e 1973, foram marcados por grandes dificuldades, limites de toda ordem, desespero rondando.”. Luiz Seabra (Id., p.38)

O período entre 1970 e 1973 foi de uma agitação muito grande. Luiz atuava como Consultor, na venda direta, e dava palestras para promover as vendas. As dificuldades eram enormes, principalmente por causa da inadimplência de alguns distribuidores. Nesta fase da Natura, até 1973, Luiz ia a qualquer lugar onde houvesse gente interessada em conhecer os produtos da empresa e sua filosofia. Tanure e Patrus (2011, p.46)

O movimento na loja não era suficiente para manter a fabricação. O fundador inicia a expansão das vendas pela rede de relacionamento pessoal, o atendimento personalizado às clientes, a utilização de representantes e distribuidores em outros estados da federação, caracterizam não só a ambição empreendedora, mas a versatilidade na busca de novos mercados. O consequente aumento da demanda impôs a necessidade de aumento da capacidade produtiva, mas com poucas evidências de respostas proativas.

Este momento apresenta a característica do motor de crescimento (Fleck, 2003) do tipo inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas), com um desequilíbrio que se apresenta pela demanda insatisfeita pelos mesmos produtos, um tipo de expansão sendo réplica das operações existentes, aumentando o número de usuários e tendo como mecanismo de reforço a difusão dos benefícios do produto, aumentando a demanda pelos mesmos produtos, conforme proposto por Fleck (2003) e exposto no quadro a seguir (Quadro 10):

Quadro 10 - Motor de crescimento do tipo inercial

Tipo de Motor	Tipo de Desequilíbrio	Tipo de Expansão	Mecanismo de Reforço
Inercial (crescimento quantitativo das mesmas coisas).	Demanda insatisfeita pelos mesmos produtos.	Réplica das operações existentes, aumentando o número de usuários.	Difusão dos benefícios do produto, aumentando a demanda pelos mesmos produtos.

Fleck (2003)

A fundação da distribuidora Pró-Estética, com Yara do Amaral, que tinha conhecimento sobre o modelo de vendas diretas e a participação de Miguel Bove Neto e Maury Reis Prado Júnior (sócios financistas) permitiu acesso da Natura a novos recursos (gerenciais, intelectuais e financeiros) para o desenvolvimento de uma distribuidora própria e impulsionar o crescimento. A citação: “A participação de Seabra fora uma exigência do Dr. Bove Netto, contando com um dos fabricantes, esperava garantir o fornecimento exclusivo dos produtos Natura.” (MULTIPLIC, 1989, p. 171), mostra a preocupação em ter na sociedade o proprietário da Natura, sugerindo que a empresa começava a se preocupar com a credibilidade, e o acesso à sócios financistas mostra o caráter empreendedor no acesso a recursos financeiros para o crescimento (PENROSE, 2009).

A fundação da L’Arc en Ciel (posteriormente YGA) como fabricante de maquiagens e perfumes, aumenta mais uma empresa no Sistema Natura e mostra-se como evidência de empreendedorismo e renovação pelo crescimento. O aumento das vendas favoreceu os investimentos. Como crescimento gera crescimento, a fábrica de maquiagens e perfumes, se apresenta como uma resposta ao desafio de empreendedorismo e de navegação no ambiente, em virtude do reconhecimento da demanda reprimida por novos produtos desta linha de cosméticos, resultando na renovação pelo crescimento, gerando um aumento da necessidade de gestão complexidade e necessidade de respostas a outros desafios definidos por Fleck (2009). O investimento em equipamentos permitiu aumento da capacidade produtiva e a venda de capacidade ociosa para outras empresas, não só gerando retorno, como o aprendizado da produção em larga escala como folga de recursos a serem utilizados quando necessário.

A criação de uma distribuidora própria para o Rio de Janeiro, Éternelle, foi resposta à complexidade de lidar com distribuidores independentes, e a necessidade de empreender para crescer.

A ambição empreendedora voltada para o crescimento produtivo é sugerida pela expansão internacional com início, em 1982, de operações de vendas no Chile.

Em 1989 as empresas do sistema se fundem. A fusão representa o ideal dos principais sócios e sugere como serviços empreendedores (PENROSE, 2009) uma ambição motivada para o crescimento produtivo, a versatilidade em integrar os interesses produtivos.

A aquisição das cotas dos sócios descontentes exigiu acesso a recursos e reinvestimento na organização para ajustar-se às mudanças caracterizando respostas de empreender em bases contínuas. A percepção da necessidade de fusão das empresas para que ela não se fragmentasse por completo em momento de crise e chegasse à extinção, sugere a pouca antecipação de respostas às necessidades da organização.

5.2.2 Navegar em ambiente dinâmico

O entendimento pelo fundador da Natura, na época, e a sua visão de inovar no atendimento através de consultas personalizadas e não simplesmente de revenda, monitorando como agiam os concorrentes e a forma como atuavam no mercado, sugerem tanto o monitoramento do ambiente, embora não se caracterize como constante, e a versatilidade em adotar um novo modelo de negócios, mudando da venda de varejo na Loja da Oscar Freire em São Paulo e por representantes, para venda direta em 1974, renovando a organização pelo crescimento.

O crescimento acelerado da Pró-Estética, a não participação do outro sócio da Natura (Jean Pierre) na empresa aumentam a complexidade e geram um desconforto na sociedade, criando um desequilíbrio na integridade da organização. A resposta imediata foi a criação da empresa Meridiana, em 1979, com o objetivo de atender a demanda do nordeste e do sul do país, e mais uma vez foram captados recursos financeiros e humanos através da sociedade entre Jean Pierre (sócio de Seabra na Natura), Guilherme Peirão Leal e Ronuel Macedo de Mattos (sócios financistas e de capital intelectual).

A distribuição pela Meridiana com a adequação necessária dos produtos da Natura ao clima e público específico do nordeste e do sul sugere que existia a preocupação em capturar valor pela navegação no ambiente com respostas adequadas às partes interessadas e monitoramento das necessidades do mercado. A indicação da preocupação com a diminuição dos riscos, e um comportamento que sugere uma resposta de monitoramento do ambiente, se

configura pelo relato do pedido de Seabra para que Guilherme realizasse um estudo sobre a distribuição dos produtos em outros estados, onde concluiu que havia muita disparidade entre a filosofia de cosmética terapêutica, fundamento dos produtos Natura, e a forma como outros distribuidores agiam, não sendo um comportamento uniforme entre outros distribuidores que não faziam parte do sistema.

Ainda neste período, como parte da inovação da empresa, teve o lançamento, entre outros produtos, do óleo Séve com a utilização de refis, o acréscimo de maquiagens e perfumes no portfólio, apesar da rejeição e dilema inicial de Luiz Seabra em trabalhar com a venda de maquiagens que contrariavam o princípio de pele saudável e beleza natural. Com a decisão final de trabalhar com todos os produtos, caracteriza outro tipo de motor de crescimento, segundo Fleck (2003), motor do tipo inovação com crescimento pelo refinamento de produtos novos (Quadro 11).

Quadro 11 - Motor de crescimento do tipo Inovação

Tipo de Motor	Tipo de Desequilíbrio	Tipo de Expansão	Mecanismo de Reforço
Inovação (crescimento pelo refinamento de produtos novos).	Um impasse do tipo "OU isso OU aquilo" (<i>trade-off</i>).	Inovação torna o impasse "OU/OU" em uma situação "E".	Dialético: resolução do impasse acaba produzindo novos impasses (típico de processos de inovação).

Fleck (2003)

Em 1983, a tentativa frustrada de expansão para o EUA sugere, nesta ação, um baixo nível de navegação no ambiente, referente às experiências internacionais, mas, mesmo a tentativa frustrada, contribuiu para o aprendizado, caracterizando o comportamento empresarial da época com grande ambição empreendedora para a expansão negligenciando a superexposição ao risco e baixo nível de monitoramento do ambiente, falha no julgamento e na tomada de decisão e respostas inadequadas, evidência caracterizada pela citação abaixo:

Os EUA, um dos primeiros países em que a empresa operou, ainda em 1983, recebeu investimentos da empresa tanto através de parceiros locais, como na tentativa de implantar uma operação direta. Em 1983, o ingresso no país se deu muito mais por impulso do que por planejamento e conhecimento de mercado. ... A operação local era desenvolvida por pessoas que eram ex-funcionários ou tinham uma relação próxima com acionistas da empresa. Ela foi descontinuada após curto período, e apesar de representar uma perda financeira, foi importante para a curva de aprendizado em operações internacionais da Natura. (Jones e Pinho, 2006 apud Souto, 2011)

No final da década, com o congelamento dos preços em período que as empresas do Sistema revezavam nos reajustes, os preços acabaram por ficar defasados com as tabelas nas mãos das consultoras, a tentativa de solução foi a busca de contato com o governo para solicitar uma alteração. Isto sugere uma tentativa de influenciar o ambiente através de contatos com órgãos do governo e a legitimidade ao ter acesso ao alto escalão da economia do país:

“A situação causava tanta perplexidade que eu tinha a certeza que “em nosso caso” obteríamos autorização para aumentos... Consegui no sábado daquela semana falar com o ministro do governo. Mesmo ouvindo todos os meus argumentos, ele me falou da total impossibilidade de nos atender e que a única solução seria a negociação com os nossos fornecedores...”. Luiz Seabra (TANURE e PATRUS, 2011, p.55)

A organização busca respostas adequadas à constante variação da demanda e problemas associados durante a crise econômica do país, principalmente durante o Plano Cruzado, em 1987, quando a demanda cresceu demasiadamente e repentinamente caiu, gerando problemas de armazenamento e grandes estoques encalhados.

Estas mudanças ambientais e as consequências para a organização sugerem um planejamento inadequado e um momento monitoramento ambiental falho, dificultado pelos diferentes interesses societários, que vieram culminar com a fusão do Sistema Natura em 1989, encerrando o primeiro período de análise.

5.2.3 *Síntese do Período*

O período inicia com uma fase de busca de equilíbrio e estabilização desde a fundação no final de 1969 até 1974, com ações características de uma empresa voltada para a subsistência, manutenção de seus compromissos e incertezas no modelo de negócios. As respostas ao desafio de empreendedorismo se restringem ao acesso a recursos e ambição empreendedora; as respostas à navegação no ambiente se apresentam com respostas reativas, com baixo monitoramento e construção da legitimidade ainda caracterizada como valor da marca, seu crescimento se dá, em parte, pelas ambições e esforço empreendedor dos sócios e, em parte, pelas facilidades apresentadas pelo ambiente de negócios e institucional.

A partir de 1975 até 1980, o aprovisionamento de novos recursos gerenciais, o acesso a novos recursos financeiros, tomada de decisão para mudança do modelo, com a opção e consolidação das vendas diretas, a criação de novas empresas distribuidoras, opção pela comercialização de maquiagens e perfumes, conduzem a empresa para uma nova fase, mas ainda, sem um planejamento antecipado e sem respostas proativas, apresentando um alto nível de empreendedorismo, mas sem uma grande necessidade de respostas ao ambiente.

Nesta fase, o ambiente se mostrou piedoso no nível institucional, pelos incentivos econômicos oferecidos pelo governo, protecionismo de mercado, regulação, economia estável; no ambiente de negócios, que também se mostra piedosos, em virtude do pequeno número de concorrentes nacionais e pelas barreiras impostas aos concorrentes internacionais que impunham preços mais elevados e mercado pouco atrativo; o ambiente natural apresenta facilidade de acesso a ativos, e poucas exigências quanto à utilização de matérias primas naturais, além da facilidade da instalação de infraestrutura industrial. Na década de 1980 piora a situação do ambiente, mas a empresa consegue se sobressair durante boa parte da crise econômica.

Com a crise econômica do país, os Planos Econômicos e a recessão, o ambiente se torna mais agressivo. A década de 1980, conhecida como a década perdida para o país, exigiu maiores respostas da Natura, mas, mesmo assim, na sociedade brasileira, a necessidade de complemento financeiro das famílias que passavam por dificuldades, facilitou o desenvolvimento das vendas diretas, a divulgação da marca e o crescimento das vendas.

Na década de oitenta, a empresa apresentou um crescimento de 30 vezes o faturamento do ano inicial da década. No final da década, o crescimento acelerado sem a devida preparação, a constante variação da economia, a recessão, e as dificuldades de importação de matéria prima, o baixo monitoramento do ambiente, alta demanda (23 mil consultoras em 1988 e mais que o dobro em 1990 – 50 mil) com variações de picos e quedas de consumo, respostas imediatas aos problemas (“correr atrás”), sem um planejamento antecipado, problemas societários e diversidade de interesses, uma grande cisão nos processos de julgamento e tomada de decisão e uma

grande fragmentação contribuem para a rota de declínio das empresas do Sistema, que sugerem uma tendência à autodestruição.

As principais evidências das respostas que contribuem ou inibem o atendimento às condições necessárias no período são apresentadas no quadro a seguir (Quadro 12):

Quadro 12 - Síntese das respostas aos desafios de navegação e empreendedorismo (1969-1989)

Desafios	Ações características	Evidências (+) Respostas que contribuem para o atendimento das condições necessárias (-) Respostas inibem o atendimento às condições necessárias
Navegação no ambiente dinâmico	Monitoramento constante	+ Acompanhamento dos concorrentes + Acompanhamento do mercado + Facilidade de infraestrutura + Milagre econômico + Campo fértil para vendas diretas (dec 80) - Internacionalização no EUA - Pouco Monitoramento da situação econômica no país - Pouco planejamento para enfrentar os Planos Econômicos
	Respostas ativas, adequadas e oportunas.	+ Distribuidora para o sul e o nordeste. + Novos lançamentos de produtos + Entrada no mercado de maquiagens e perfumaria + Fabricação de maquiagens e perfumaria + Solicitação ao governo o reajuste em função do congelamento + Criação do Centro de distribuição pela Pró-Estética + Compra das cotas dos sócios descontentes - Falta de planejamento em longo prazo - Difícil processo de julgamento e tomada de decisão (5 empresas e vários sócios)
	Legitimidade	- Poucas ações que permitissem a legitimidade + Fusão – Maior empresa brasileira de cosméticos (1989)
Empreendedorismo	Ambição empreendedora	+ Aumento da linha de produtos + Exploração de novos mercados (nacional e no exterior) + Criação da Natura Exportadora
	Acesso de Recursos	+ Sociedade com sócios financistas, com experiência de mercado e especialistas + YGA passa a fabricar somente para a Natura + Reinvestimento de recursos próprios
	Versatilidade	+ Mudança de varejo para vendas diretas + Comercialização de maquiagens e perfumaria + Investimento em mais de uma distribuidora
	Julgamento e tomada de decisão	- Internacionalização frustrada no EUA + Entrada no Chile - Processo decisório demorado e complexo (5 empresas)

A análise do período, com base nos desafios propostos por Fleck (2009) e análise do ambiente, sugere que de maneira geral, nas duas primeiras

décadas, o crescimento acelerado se deu, em parte, em função do ambiente piedoso e das respostas imediatas aos problemas apresentados (reativas) e, em parte, pela alta taxa de empreendedorismo e expansão produtiva (CHANDLER, 1977), mas trouxe um aumento significativo da complexidade e gerou choque de interesses que afetaram a integridade do grupo, quase conduzindo a uma trajetória de declínio. Este rumo foi interrompido pela versatilidade dos sócios majoritários e pela ambição empreendedora (PENROSE, 2009) na criação da *holding* Stellium S.A Empreendimentos e Participações para administração da 5 empresas do Sistema Natura, sugerindo um certo nível de julgamento adequado e tomada de decisão correta em resposta aos problemas, mesmo sem a devida antecipação, tiveram que assumir riscos, levando a empresa a um novo período. Duas declarações na biografia de Yara do Amaral Pricoli podem caracterizar e resumir o comportamento organizacional do período:

Em 1988, os sócios majoritários decidiram pôr um fim a esta situação complexa, formada pelas circunstâncias, mas à revelia dos próprios interessados. Todos entendiam que ela era um reflexo de um capitalismo nascente: empreendedores sem capital se lançam atrás de uma ideia por acreditar nela e conseguem fazê-la prosperar. De repente, se dão conta de que têm uma empresa de verdade nas mãos, que requer uma administração apropriada para realmente começar a funcionar. [...]

A holding conta com 1.300 funcionários fixos e 32 mil consultoras autônomas em todo Brasil. “Aproveitamos bons momentos da economia brasileira, é claro”, diz Yara, “e tivemos sorte, mas os nossos ingredientes principais foram energia e disponibilidade para enfrentar a tremenda carga de trabalho que o nosso crescimento representou”. Banco Multiplic (1989, p. 175)

5.3 Período de 1990 a 2003

Período que inicia logo depois da fusão das cinco integrantes em 1989, quando a Natura ultrapassa a maior empresa nacional a Niasi e se “profissionaliza” como registra Nakagawa (2008):

O ano de 1989 foi um marco a história da Natura, pois houve um processo de consolidação de todas as empresas que formavam o “Sistema Natura” sob uma mesma empresa de participações. Com a consolidação das receitas das empresas, a Natura passou a ser a maior empresa nacional de cosméticos neste ano, ultrapassando a Niasi. A fusão do “Sistema Natura” também é marcada pelo que Blecher (2006) e Endeavor (2005) chamam de “profissionalização” da empresa.

Passa pela aquisição do Laboratório Flora Medicinal J. Monteiro Silva Ltda. em 1999, lançamento da linha Ekos em 2000, marco na utilização de ativos da biodiversidade brasileira, preocupações com a responsabilidade social e ambiental e, entre outros marcos, consolida a sua mudança em 2001 para o Espaço Natura em Cajamar - SP, e termina em 2003.

Este período foi marcado na conjuntura nacional, com a eleição do presidente Collor de Mello em 1989, primeiro presidente eleito por eleições diretas, sua ascensão na “caça aos corruptos” e a sua queda com *impeachment*, Plano Collor, sem resultados concretos no controle da economia, congelamento e bloqueio de recursos financeiros, mas com a abertura comercial do país, com a redução gradual das tarifas de importação. A ideia era que, com importados mais baratos, os produtores nacionais seriam forçados a reduzir seus preços e melhorar a qualidade dos produtos.

A seguir, no governo Itamar Franco, o Plano Real em 1994, a estabilização da moeda e o controle da inflação. A eleição em 1994, e reeleição em 1998, do presidente Fernando Henrique Cardoso, então Ministro da Fazenda do governo anterior. Em 2002, elege-se presidente da República o ex-metalúrgico Luiz Inácio Lula da Silva.

No mundo, em 1989, a queda do Muro de Berlim, crises econômicas (México em 1997, Ásia Oriental em 1998, Rússia em 1998, Argentina em 2002).

Os fatos a partir na década de 1990 caracterizam um ambiente mais desafiador para a indústria de cosméticos, com aumento da entrada de produtos estrangeiros, novos concorrentes e uma demanda mais consciente, além do aumento da cobrança da transparência empresarial, ética e consciência social e ambiental por parte da sociedade. Com a estabilização da economia e o poder aquisitivo da população, cresce a demanda por bens de consumo, entre eles cosméticos (Apêndice D e F).

5.3.1 Empreender

A decisão de fusão das cinco empresas componentes do Sistema Natura, eliminação dos choques de interesses e de vícios anteriores, e profissionalização conduzem a empresa a um novo período. De acordo com a

declaração dos sócios (ENDEAVOR, 2005): “Se nós não tivéssemos consertado a empresa naquele momento, teríamos desaparecido” (Guilherme Leal); “Resgatamos nossas paixões, crenças, nossa visão compartilhada. Também debatemos como iríamos colocar em prática a responsabilidade social e partimos para um investimento importante em instalações, em gente e em profissionalização” (Luiz Seabra).

Com a fusão, houve a necessidade de completa reestruturação, de uma situação de quase declínio, fruto da fragmentação, dissensão interna e ameaça da integridade organizacional e apresentando respostas tardias e reativas aos desafios propostos por Fleck (2009), para uma empresa com uma só liderança, integrada e com ideia de planejamento para longo prazo.

A empresa entra nos anos 90 com Luiz Seabra presidindo o Conselho de Administração (considerado um embrião, pois o Conselho de Administração da Natura foi criado em 1997) da holding (Sttelium S.A. Empreendimentos e Participações criada em final de 1988) como resposta para manter a integridade da organização. A estrutura organizacional passa a contar com um escritório central, unindo os sete anteriores, redução em 15% do quadro de funcionários. Controle centralizado e metas descentralizadas pelos gerentes regionais, aumentando o nível de planejamento da produção e ações antecipadas às influências do ambiente (interesses dos *stakeholders*).

A entrada de Pedro Passos como acionista (gerente geral da YGA) e a saída de Jean Pierre modificou a estrutura societária. Mostrou o reconhecimento por parte dos sócios de que precisavam de um corpo gerencial mais profissional, segundo Pedro: “Assumir que não tínhamos profissionais para tocar o negócio foi decisivo para a virada.” (ENDEAVOR, 2005), isso facilitou o provisionamento de novos recursos gerenciais.

A ambição, versatilidade empreendedora e o acesso a recursos dos sócios permitiram assumir as mudanças – saindo do “lugar comum” – e contratar profissionais com experiência na indústria de HPPC (Procter & Gamble, Johnson & Johnson e Unilever) que tiveram como missão quebrar barreiras às mudanças e eliminar vícios anteriores, impondo ritmo, disciplina, gestão da diversidade e aumento da integridade organizacional, embora o tenham feito de maneira tardia, contrariando a antecipação da contratação, retenção e desenvolvimento de recursos de forma pró-ativa, sugerido por diversos autores

(PENROSE, 2009; FLECK, 2009). Mas, como o crescimento é um processo dinâmico, a contratação permitiu a reorganização e o ritmo necessário para a nova fase da empresa.

O reinvestimento dos lucros dos sócios na modernização da empresa em novos sistemas operacionais (reinvestimento na expansão produtiva) se apresenta como uma evidência de acesso a recursos e sugere passos na direção do atendimento das condições necessárias para a existência continuada proposta por Fleck (2003), com compromisso de longo prazo com a firma e investimento orientado para o longo prazo.

Em 1990, havia um conselho de administração híbrido (Conselho de administração e Executivo) para a tomada de decisões e, em 1997, foi criado o conselho de administração da empresa com a centralização das principais decisões, mostrando a necessidade de uma nova forma de governança com a participação de gestores de fora da empresa, caracterizando melhores condições para julgamento e tomada de decisão.

O aumento do consumo devido à estabilidade econômica impôs o reinvestimento dos lucros e o acesso a recursos do BNDES, para a construção de novas instalações, sugerindo respostas ao desafio de navegação no ambiente e empreendedorismo (ambição empreendedora com motivo produtivo, versatilidade e acesso a recursos) na busca de renovação pelo crescimento. Em 1996, já havia previsão da unidade produtiva de Cajamar - SP, demonstrando antecipação e planejamento na intenção de expansão, confirmado pelo anúncio, ainda em 1996, que a empresa investiria 800 milhões de reais para crescimento, com a meta de atingir um faturamento de 1,2 bilhões de reais nos próximos 10 anos, até 2005. O relato da exigência, pelo BNDES (O grupo Natura tem relacionamento com o BNDES desde 1997. Até maio de 2004, a BNDESPar detinha participação acionária na Natura Cosméticos, quando houve a venda de suas ações em oferta pública), de compromisso abertura de capital da Natura em 2004 como condição para o empréstimo para os planos futuros da empresa, evidencia a influencia direta do ambiente institucional na empresa.

Segundo a Endeavor (2005), os sócios decidiram seguir sozinhos com algumas diretrizes principais: crescer com recursos próprios, aprimorar a

governança corporativa e investir em uma plataforma tecnológica para uso sustentável da biodiversidade brasileira, sugerindo capacidade de redução de exposição aos riscos pelo uso dos próprios recursos, aumento da capacidade de julgamento e tomada de decisão e utilização dos recursos de forma a evitar o desperdício e garantir a sustentabilidade com inovação.

5.3.2 Navegar em ambiente dinâmico

A decisão de retorno aos estudos por dois meses de Pedro Passos e Guilherme Leal por entenderem que a empresa estava defasada em termos de gestão, sugere que pode ser uma resposta ao monitoramento do ambiente, onde os métodos de gestão da empresa estavam defasados, e resposta às exigências de mercado, mas, mais uma vez como resposta às pressões do ambiente sem a antecipação dos problemas, sugerindo uma resposta reativa.

Esta ação só pode ser entendida como uma resposta proativa, como é desejável para atender às condições necessárias e desafios propostos por Fleck (2009), se for considerada como uma necessidade de oferecer uma gestão futura de melhor qualidade e conhecimento para melhores tomadas de decisão. Nos estudos, não foram encontrados dados que sugerissem este tipo de ação, por isso foi caracterizada como uma ação reativa aos problemas antecedentes.

A vinda de grande número de executivos de fora da empresa, segundo relatos, trouxe mudanças na gestão, aumento da complexidade e ameaças aos traços organizacionais da Natura. Como resposta, houve a preocupação dos líderes em não alterar os propósitos da organização, nem os seus valores. Para tal, e como resposta, os principais sócios formalizaram os valores, razão de ser da empresa e a visão de mundo como diretrizes que asseguravam os caminhos da Natura para os novos executivos. Com novos executivos ocupados com a gestão principal da empresa, Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos passaram a realizar planejamentos antecipados sugerindo um maior monitoramento do ambiente e respostas com atitude pró-ativa e mais oportunas.

Com a captação de novos recursos gerenciais e financeiros, o processo de inovação passou a ser sistemático e contínuo permitindo melhores

respostas aos interesses dos *stakeholders* complementando a navegação no ambiente.

As respostas esperadas pela Natura Exportações não atingiram as metas estabelecidas, caracterizando dificuldades no processo de internacionalização, embora tivesse centros de distribuição na Argentina, Chile e Peru. A internacionalização era uma resposta aos novos concorrentes que, com a abertura comercial, se instalavam no Brasil.

Em 1994, a economia do país toma um novo rumo com o controle da inflação pelo Plano Real, alterando o ambiente. Os gestores da Natura, acompanhando as mudanças ambientais, percebem o novo perfil de consumo, alterando o foco para outras classes sociais consumidoras, já que as classes mais abastadas podiam ter acesso aos produtos importados.

Entre 1993 e 1997, a Natura cresceu 5 vezes. Desempenho que lhe rendeu o prêmio de Melhor Empresa do Setor de Cosméticos, oferecido pela Revista Exame, durante três anos consecutivos: 1997, 1998 e 1999; e em 1998 ainda recebeu o título de Empresa do Ano. Em 1995, lança o programa Crer para Ver com intuito de integrar as consultoras nas ações de responsabilidade social da empresa e contribuir com a melhoria do ensino público do país. Os prêmios, o programa e outras ações caracterizam o aumento da reputação e da legitimidade, que sugerem uma das ações que caracterizam resposta que contribui para atender a uma das condições necessárias para a autoperpetuação (FLECK, 2009).

Com a estabilidade econômica do país, o ambiente se torna mais propenso ao crescimento e mais desafiador com o Brasil assumindo a quinta posição do mercado mundial em volume de vendas de cosméticos, o que permite a Natura ultrapassar a Avon em *market share*, sugerindo que as respostas positivas aos desafios estavam aparentemente surtindo efeito, mas as despesas operacionais estavam maiores que as receitas no período, com geração de lucros menores.

O convite da Natura para fornecedores estrangeiros de embalagens instalarem-se no Brasil com garantia de mercado e demanda inicial, sugere a influência no ambiente, alterando-o através do poder junto aos fornecedores e legitimidade como a maior empresa brasileira de cosméticos.

Este título, não só lhe permite ter um papel de influência no ambiente de negócios, mas exige a participação em outros segmentos da sociedade para reforçar sua legitimidade, como, por exemplo, a participação de Guilherme Leal na fundação do Instituto Ethos de ética no empresariado e responsabilidade social e ambiental, e a participação de alguns de seus membros em organismos de nível nacional como associações patronais, e outros que permitem influenciar no nível institucional. A decisão de explicitar valores, tomar a frente em divulgar ações de responsabilidade social, também contribuem para influenciar e moldar o ambiente tornando-se *benchmark* para outras empresas da indústria de HPPC. Estas ações sugerem uma coerente resposta ao desafio de navegação no ambiente.

A aquisição, em 1999, do Laboratório Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. apresenta características que sugerem um crescimento pela aquisição de rivais e um motor de crescimento do tipo horizontal (Quadro 13), em função da nova disponibilidade e uso de recursos.

Quadro 13 - Motor de crescimento do tipo horizontal

Tipo de Motor	Tipo de Desequilíbrio	Tipo de Expansão	Mecanismo de Reforço
Horizontal (crescimento pela aquisição de rivais).	Vantagem competitiva da firma em alguns aspectos.	Aquisição de rivais mais fracos possuidores de habilidades e/ou recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.	Disponibilidade e uso de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar.

Fleck (2003)

A Flora Medicinal dispunha de fórmulas, expertise na extração de ativos naturais, que sugere a existência de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar no conhecimento e manipulação de ativos provenientes da biodiversidade, que permitiu uma vantagem competitiva no mercado e tornou-se o principal foco de propaganda e atuação da Natura, complementando e consolidando a ideia inicial do fundador de atuação na área de produtos naturais, culminando com o lançamento da linha Ekos, em 2000, considerado pela empresa como marco de um ciclo da empresa na utilização da biodiversidade brasileira, responsabilidade socioambiental e aproveitamento de tradições populares.

Estas ações, além de sugerirem uma moldagem do ambiente de negócios pelo estabelecimento de padrão pela preocupação social e ambiental, estabelecem uma legitimidade para atuar e modificar o ambiente institucional (*stakeholders*) e, ainda, modificação e dependência do ambiente natural

(educação e sustentabilidade das comunidades fornecedoras de ativos da flora brasileira).

A inauguração das instalações de Cajamar consolida o planejamento realizado em 1996 e se apresenta como evidência da continuidade de expansão produtiva e acesso a novos recursos.

A partir de 2001, as preocupações e ações de responsabilidade social e ambiental aumentam, os investimentos passam a ser feitos internamente com os colaboradores e externamente em comunidades e em parcerias, e a publicação de informações em relatórios anuais no modelo do Global Report Initiative (GRI) evidenciam uma busca por maior legitimidade.

A participação em órgãos que pudessem facilitar o processo de certificação, a regulação (participação da preparação e das propostas das legislações e das diretrizes que permitiriam a regulação no Brasil e pudessem permitir o modelo de negócio sustentável da Natura) e os de disseminação de informações sobre a biodiversidade brasileira na defesa de seus interesses, mostra não só a influência para modificar o ambiente, como a disposição para acesso a novos recursos.

A Natura inicia um ajuste interno e reestruturação para realizar o lançamento de ações públicas a serem negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), sugerindo intenção em crescer, mas também como resposta às exigências do BNDES, e também como uma preocupação dos sócios sobre o processo sucessório da empresa.

Este pensamento sugere a preocupação dos gestores com o processo de crescimento e sucessório, e um indício de boa capacidade julgamento e tomada de decisão na dimensão do desafio de empreendedorismo, mas inclui uma resposta obrigatória às pressões do ambiente.

5.3.3 Síntese do Período

Este período se caracteriza por mudanças estruturais da empresa como um processo na trajetória da empresa após a fusão, e que em uma análise sequencial, mostra evidências que sugerem o início da preocupação dos

gestores por respostas antecipadas e adequadas aos desafios subsequentes de empreender e navegar no ambiente.

A contratação de um novo corpo gerencial, a aquisição do Laboratório Flora Medicinal, inauguração de novas instalações para o aumento de capacidade produtiva, acesso a recursos do BNDES, aumento das ações de responsabilidade sócio ambiental, busca pela internacionalização, participação e influência nas decisões de regulação de uso da biodiversidade, abertura de capital como resposta à exigência do BNDES e preocupação com o processo sucessório da empresa. A síntese das evidências é apresentada no quadro a seguir (Quadro 14).

Quadro 14 - Síntese das respostas aos desafios de navegação e empreendedorismo (1990- 2003)

Desafios	Ações	Evidências (+) Respostas que contribuem para o atendimento das condições necessárias (-) Respostas inibem o atendimento às condições necessárias
Navegação no ambiente dinâmico	Monitoramento constante	+ Retorno aos estudos dos sócios - Dificuldades na internacionalização – não cumpriram as metas. + Alteração do perfil do consumidor + Ambiente mais desafiador (abertura comercial) + influência nos órgão de regulação, legislação e certificação da biodiversidade. Ultrapassa a em <i>market share</i> a multinacional Avon.
	Respostas ativas, adequadas e oportunas.	+ Ações antecipadas de planejamento + Garantia de mercado aos fornecedores estrangeiros de embalagens (redução de custos) + Participação em organismos nacionais
	Legitimidade	+ Uso sustentável da biodiversidade + Participação na fundação do Instituto Ethos + Maior empresa brasileira de e cosméticos
Empreendedorismo	Ambição empreendedora	+ Sistematização e continuidade do processo de inovação . + Nova unidade Cajamar + Preparação para a abertura de capital.
	Acesso de Recursos	+ Reinvestimento dos lucros + Acesso a recursos do BNDES + Infraestrutura em Cajamar + Aquisição Lab. Flora Medicinal (1999)
	Versatilidade	+ Superar as barreiras de mudanças +Gerir a complexidade da Fusão. + Assumir as próprias limitações
	Julgamento e tomada de decisão	- Redução do número de funcionários (15%) + Crescer com recursos próprios +Aprimorara a governança corporativa +Plataforma tecnológica para uso sustentável da biodiversidade. + Preocupação com o processo sucessório

5.4 Período de 2004 a 2012

O período inicia logo após o lançamento da oferta pública de ações da empresa no início de 2004, em meio a uma situação economia estável no país e o surgimento de grande número de pequenas empresas de cosméticos e o aumento de consumo. Período de estabilidade da economia no país e poucas barreiras à entrada de novas empresas nacionais e estrangeiras, aumento considerável das pequenas indústrias de cosméticos (2.426 empresas, segundo ABIHPEC, 2012) pelas próprias características de pequeno investimento e simplicidade de produção de produtos cosméticos de baixa tecnologia.

Novos concorrentes estrangeiros se instalam no país e os concorrentes nacionais aumentam a diversificação em canais de distribuição. Neste período, em 2005, surge a Jequiti e, em 2011, O Boticário entra em vendas diretas com a marca Eudora e a Sephora chega em 2012. Maior pressão das instituições governamentais e da sociedade sobre questões de responsabilidade socioambiental, maior participação do público nas redes sociais da internet e os sites de divulgação exercem pressão sobre as condutas das empresas.

A abertura de capital da empresa exige novas respostas aos investidores, maior transparência e maior governança corporativa e novas respostas às regulamentações da CVM e BOVESPA, dentro das regras do segmento Novos Mercados e às leis internacionais (Sarbanes-Oxley). No ambiente natural as exigências de uso de recursos renováveis, patrimônio genético e redução das emissões de carbono exigem maiores respostas da organização, desta forma o ambiente no período pode ser considerado desafiador (Apêndice D e G).

A Natura designa a seguir, para o cargo de presidente Alessandro Carlucci, profissional com de 15 anos de empresa, e os sócios majoritários passam a compor definitivamente a co-presidência e membros do conselho de administração da empresa.

Inaugura em 2005 a Casa Natura em Paris, França, e a seguir um laboratório de pesquisa, atinge em 2010, o número de 3.000 consultoras na

França. Em 2007, a empresa passa por um processo de retração e sente reflexos da crise internacional, obrigando-a a fazer uma nova reestruturação e gera grande número de demissões.

Novas iniciativas e grande número de ações de responsabilidade socioambiental fazem parte da estratégia de legitimidade da empresa. Segue um período de investimento e expansão em novos centros de distribuição, e unidades fabris. O período se encerra com a aquisição de 65% da empresa australiana Emeis.

5.4.1 *Empreender*

A abertura de capital se apresenta como uma evidência de acesso a nova fonte de recursos financeiros e ambição para o crescimento e exige respostas mais adequadas aos desafios de navegação do ambiente e empreendedorismo em função da necessidade de uma comunicação mais efetiva com o ambiente, resposta aos novos *stakeholders* (acionistas) e um melhor julgamento e tomada de decisão.

Reforçou-se a necessidade de a empresa se comunicar com o mercado sistemática e disciplinadamente, de ter cada vez maior transparência e fazer um esforço contínuo de buscar a melhoria de performance. Ao se tornar pública, a empresa passa a ter outro nível de cobrança e de diálogo com os seus *stakeholders*. Esse processo garante a institucionalização da empresa, no sentido de lhe exigir uma longevidade maior. [...] O "lado sombra" da IPO é que ela aumenta, às vezes de forma desequilibrada, a pressão pelo resultado de curto prazo, à medida que a empresa passa a reportar ao mercado os resultados trimestrais. Tanure e Patrus (2011, p.65)

A inauguração de uma nova unidade produtiva no estado do Pará, com expansão da capacidade produtiva e próxima aos fornecedores dos componentes ativos e óleos usados na fabricação do "noodle" (massa base para sabonetes), inauguração de produção na Colômbia, novos centros de distribuição no Brasil e no exterior (México) evidenciam uma resposta ao desafio de empreendedorismo. O acesso a recursos permitiu investimentos que somaram R\$ 350 milhões, em 2011, permanecem destinados às evoluções em infraestrutura de manufatura, logística e tecnologia da informação.

A aquisição com recursos próprios, em 2012, de 65% da Emeis, empresa australiana de cosméticos e produtos de beleza com características *premium*, que atua sob a marca Aesop na Europa, Ásia, Austrália e Estados Unidos, evidencia a ambição de expansão como resposta ao desafio de

empreender, a busca de crescimento de caráter defensivo, para fazer frente ao movimento dos concorrentes de entrada no modelo de vendas diretas e chegada de novos concorrentes no mercado e a busca de expertise de venda de varejo no comércio internacional, conhecimento na área de pesquisa e inovação em cosméticos, através da utilização de novos recursos de valor, raros e difíceis de imitar.

5.4.2 *Navegar em ambiente dinâmico*

Neste período, as atividades relacionadas com a responsabilidade socioambiental crescem em função do relacionamento com as comunidades fornecedoras e a distribuição de renda oriunda da receita obtida pela comercialização dos produtos, além do valor da venda da matéria-prima e o suporte ao manejo. Estas ações sugerem uma influência da organização no ambiente e dependência do ambiente natural, contribuindo para o aumento da legitimidade e modificação do ambiente pela ação sustentável de ensino do manejo da produção de produtos naturais.

A designação, em 2005, de Alessandro Carlucci para o cargo de Diretor - Presidente da empresa, um profissional que estava na Natura de 1989, reforça a manutenção dos valores, propósitos e modelo de gestão sugere uma carreira de longo prazo na organização.

O método do processo decisório com a preocupação com impactos socioambientais exigia avaliação de diversos comitês implantados causando demora nos processos de julgamento e tomada de decisão prejudicando a rapidez das respostas às mudanças ambientais.

Em contrapartida, nas relações com os fornecedores, o programa Mercúrio de 2008 e o programa Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento), criado em 2004, tem como objetivo garantir o desenvolvimento e a alta performance da rede de fornecedores através de cadastramento relacionamento aproximado e certificação sugerindo saber lidar com os *stakeholders* no ambiente de negócios e pela exigência da certificação alterar o ambiente pelo poder e legitimidade da organização.

Uma das evidências de resposta às influências ambientais e o baixo nível de monitoramento nas operações internacionais, é o início das operações na Venezuela em 2007 e que durante dois anos não obteve o resultado esperado, que junto com a instabilidade institucional e o risco crescente no país, levou ao encerramento das atividades em 2009.

Foi assim com o nosso projeto Natura Mundi. Tanto o nosso crescimento no Brasil quanto o momento no mundo (2005-2006) sugeriam expansão, internacionalização. [...] Nessa ocasião acho que, embora tivéssemos, como temos, a “vocação”, o “chamado” para nos internacionalizar além dos países em que já tínhamos operações, faltou-nos a competência para fazê-lo. Inclusive para perceber o quanto, para a complexidade de um processo como esse, consideradas as características da Natura, não reuníamos todas as condições para a empreitada, sobretudo no que se referia a pessoal. Tanure e Patrus (2011, p.73)

Em 2007 a empresa mostra uma queda no seu valor de mercado e nos resultados financeiros, atribuída pelos especialistas em economia à retomada do mercado pelos concorrentes. Diante da crise, a empresa demite funcionários, revê o seu plano de internacionalização que em 2008 apresentava grandes prejuízos, otimiza a sua linha de produtos e o seu portfólio, reestrutura os canais de venda, aumenta a campanha publicitária, inicia a redução de custos e alteração das metas, todos eles, sinais indicativos de respostas imediatas à crise e não de ações ativas de minimização dos riscos, sugerindo uma baixa capacidade de constante monitoramento do ambiente.

Neste período, a Natura cria o Sistema de Gestão Natura, com a finalidade de se antecipar aos problemas de falta de padronização nos processos e com a finalidade de aprimorar o modelo de gestão descentralizado e integrado, com maior autonomia para os gestores e proximidade com as consultoras e consumidores, caracterizando uma consequência dos problemas vivenciados e uma tentativa de criar um sistema para respostas proativas.

Segundo o relatório anual de 2010, neste ano, a empresa inicia um novo ciclo de planejamento estratégico, com foco no período de 2011 a 2015, onde identificaram os fatores críticos de sucesso, indicadores e metas a serem atingidas. A criação do centro de pesquisa na Amazônia, em 2011, tem como meta estudar plantas, frutas e demais itens da biodiversidade amazônica,

através da relação com pesquisadores e moradores locais caracterizando a influência da organização na tentativa de modificação do ambiente.

5.4.3 Síntese do Período

Dentro de um contexto ambiental desafiador, com aumento da concorrência e estabilidade econômica no início do período, a empresa desenvolveu muitas iniciativas na área socioambiental. A empresa foi suscetível à crise econômica mundial de 2007, com queda do seu valor de mercado e como consequência demissão de pessoal e a reestruturação em diversas áreas em 2008, apresentando respostas imediatas e pouca previsão e ações de prevenção aos riscos. Dando prosseguimento à ambição empreendedora, a empresa continua investindo no crescimento através da inauguração de novas unidades produtivas, sistemas logísticos e de tecnologia da informação. O período se encerra com a aquisição da empresa Emeis, configurando um novo passo em um novo modelo de negócios e com vistas a aumentar o aprendizado em experiências internacionais. O resumo das evidências de respostas aos desafios do período é apresentado no quadro 15.

Quadro 15 - Síntese das respostas aos desafios de navegação e empreendedorismo (2004- 2012)

Desafios	Ações	Evidências (+) Respostas que contribuem para o atendimento das condições necessárias (-) Respostas inibem o atendimento às condições necessárias
Navegação no ambiente dinâmico	Monitoramento constante	- Não percebem a retomada do mercado pelos concorrentes + Novo <i>stakeholder</i> (acionista); + Parcerias com USP, Fundação Dom Cabral - Investimento na Venezuela
	Respostas ativas, adequadas e oportunas.	- Em resposta à crise de 2007: demissões, redução de custos, revisão da internacionalização.
	Legitimidade	+ Opção de Novos Mercados na BOVESPA + Aumento das atividades socioambientais e participação em organismos. + Relacionamento com as comunidades fornecedoras de matéria-prima. - Aquisição de empresa que atua com novo modelo de negócios.
Empreendedorismo	Ambição empreendedora	+ Abertura de Capital + Nova unidade produtiva no Pará + Novos Centros de Distribuição (Brasil e México). + Produção no exterior (Colômbia) + Criação do Centro de Pesquisa da Amazônia. + Aquisição da Emeis (empresa

		australiana).
	Acesso de Recursos	+ Abertura de capital + Bom relacionamento com as comunidades + Nova unidade produtiva no Pará + Aumento da infraestrutura de manufatura, logística e de tecnologia da informação. + Aquisição de 65% Emeis Australiana
	Versatilidade	+ Lidar com a Sociedade Anônima e resultados trimestrais.
	Julgamento e tomada de decisão	- Criação de diversos Comitês (demora no processo de tomada de decisão)
	Renovação pelo crescimento	+ Nova unidade produtiva no Pará (noodle – massa básica de sabonete) + Novos Centros de Distribuição + Aquisição de 65% Emeis (AESOP)

6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo a análise do processo crescimento organizacional da empresa Natura Cosméticos S.A., a maior empresa brasileira de cosméticos, sob a lente (Figura 16) dos desafios de empreendedorismo e navegação no ambiente dinâmico propostos no modelo de Fleck (2009). Para isto, foi realizada a identificação das evidências de respostas aos desafios apresentadas pela empresa, em sua trajetória de 43 anos de existência.

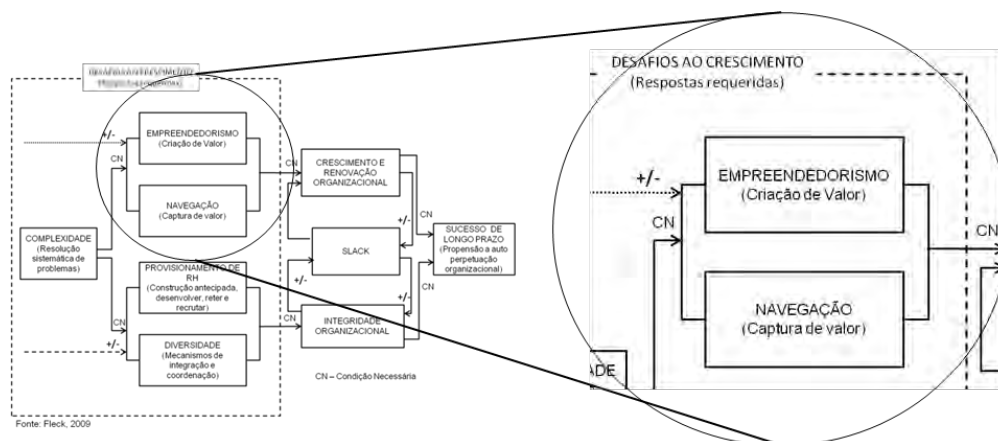


Figura 16 - Lente de análise

A história da Natura, para fins de análise, foi dividida em três períodos distintos: da sua fundação em 1969 até a fusão, em 1989, das cinco empresas (Natura, Pró-Estética, Meridiana, YGA e Éternelle) que integravam o Sistema Natura; de 1990, após a fusão, até 2003 na preparação para abertura de capital e de 2004, com a efetivação da abertura de capital e negociação das suas ações no segmento de Novos Mercados da BOVESPA, até 2012. A divisão em períodos atendeu o critério de alteração das partes interessadas, mudança na estrutura societária da empresa e mudança de comportamento organizacional em relação às pressões do ambiente.

A contextualização da trajetória da empresa se dá em ambientes que se alteram de forma dinâmica nos 43 anos da sua existência, passando pelo “Milagre Brasileiro”, Ditadura Militar, planos econômicos, abertura comercial, crise econômica nos EUA, que influenciaram e exigiram respostas diferentes

da organização, assim como a evolução da indústria de HPPC, em termos de desenvolvimento tecnológico, e do mercado brasileiro que se tornou, hoje, o terceiro maior mercado de cosméticos do mundo.

Para obter a resposta para a pergunta geral: **“De que maneira tem respondido a empresa Natura aos desafios de empreendedorismo e navegação em um ambiente dinâmico ao longo processo de crescimento em sua trajetória de 43 anos de existência?”** Foi necessário responder outras questões secundárias referentes aos desafios propostos. A primeira questão se refere a que respostas contribuíram ou limitaram a Natura ao empreender para a criação de valor na sua trajetória de crescimento ao longo de sua existência?

Os serviços empreendedores são condições necessárias ao crescimento contínuo da organização e o desafio de empreender compreende a disposição para assumir alguns riscos, buscar formas de evitar outros riscos e expandir-se (PENROSE, 2009). A qualidade dos serviços empreendedores está associada à versatilidade empreendedora, engenhosidade, capacidade de captação de recursos e ambição empreendedora.

Fleck define o desafio de empreender em bases contínuas como: sustentar a ambição empreendedora pela criação de valor e prover, de forma continuada, a expansão e a busca de oportunidades que permitam o crescimento saudável. Desta forma, alguns fatores caracterizam o atendimento e as respostas ao desafio de empreender, gestão de riscos, versatilidade, acesso a recursos e o nível de julgamento e tomada de decisão (FLECK, 2009; LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007; PENROSE, 2009).

Foram encontradas evidências de que a Natura desenvolveu boas capacitações nas seguintes dimensões do desafio de empreender bases contínuas propostas por Fleck (2009): ambição empreendedora, versatilidade, captação de recursos financeiros. Por outro lado, sua capacidade de julgamento parece ter conduzido a organização à exposição excessiva ao risco, principalmente no que tange às pretensões de internacionalização.

Quanto a dimensão de ambição empreendedora a Natura apresenta as características de empreendedor de Luiz Seabra e, posteriormente, dos demais sócios majoritários, Guilherme Leal e Pedro Passos, que pelas suas histórias,

longe de serem “construtores de império”, se enquadram no perfil descrito por Penrose (2009, p.35-36) como:

“Estes, poderíamos chamar ou de empreendedores com mentalidade de produto (*product-minded*), focados em mão de obra (*workmanship-minded*) ou construtores de ativos (*good-will builders*). Seus interesses estão orientados para a melhoria da qualidade dos serviços ou na melhoria dos seus produtos, a redução de custos, o desenvolvimento de uma melhor tecnologia, à expansão do seus mercados através de um melhor serviço aos consumidores, bem como a introdução de novos produtos em que eles acreditam que suas empresas têm uma vantagem produtiva ou distributiva. Eles se orgulham de sua organização e do seu ponto de vista, a melhor maneira de fazer lucros é através da melhoria e ampliação das atividades desta organização.”

A versatilidade empresarial está ligada à capacidade imaginativa e ao senso de oportunidade, esforços de imaginação e instintivo reconhecimento de que poderá ter sucesso ou de como obtê-lo, reconhecer e aceitar a necessidade de mudança, criação de novos produtos, novos mercados e novas oportunidades.

A análise da trajetória da Natura mostrou evidências de versatilidade empreendedora. Em uma indústria que tem por características a inovação, e um modelo de negócios (venda direta) que exige ciclos de novos lançamentos, a criação de novos produtos é fundamental para a sobrevivência da organização, mostrada por ela em seu portfólio de linhas e produtos ao longo da sua trajetória (Apêndice H e I).

A Natura expandiu a sua influência em todo território nacional e grande parte da América Latina, as aquisições tanto do Laboratório Flora Medicinal J. Monteiro da Silva em 1999 e aquisição recente, em 2012, da australiana Emeis para operar com a marca Aesop na Europa são evidências de versatilidade.

Ao abrir um canal de vendas pela internet, apesar dos riscos de conflito de canais, buscar soluções conciliadoras para não alterar suas relações com as consultoras, mudar quando é preciso, na fusão, na abertura de capital e nas expansões mostram a disposição da empresa renovação através do crescimento.

Segundo Penrose (1995), a habilidade de levantar recursos financeiros para a empresa depende da capacidade do empreendedor em gerar confiança no agente financiador. A Natura desde os primeiros passos da sua história sempre apresentou forte habilidade para a captação de recursos financeiros,

seja pela sociedade com integrantes financistas, acesso a recursos de programas de financiamentos ou a utilização de recursos próprios dos sócios.

A capacidade de julgamento é a habilidade que a empresa desenvolve para avaliar os riscos e incertezas que se apresentam em seu processo de crescimento, a fim de evitá-los e assim não expor a organização a riscos excessivos. A principal fragilidade do processo de julgamento e tomada de decisão, que ressalta na história da Natura como evidência, se encontra na sua estratégia de internacionalização, permeada de tentativas e erros, operações que geram prejuízo durante muito tempo, mas que lhe rendem um posicionamento como uma marca conhecida internacionalmente.

Em relação à dimensão capacidade de julgamento e tomada de decisão do desafio de empreender em bases contínuas, nas decisões que se referem aos negócios no Brasil, estas apresentam respostas satisfatórias, principalmente pela expansão em território nacional com infraestrutura de fabricação, P&D e distribuição (Apêndice J).

A segunda questão que contribui para responder a questão geral da pesquisa se refere a que respostas contribuíram ou limitaram a Natura na captura de valor para superar as influências e pressões do ambiente?

A navegação no ambiente envolve a habilidade de lidar, com sucesso, com os múltiplos *stakeholders* da organização em um ambiente mutável, de modo a assegurar a captura de valor e a legitimidade organizacional (FLECK, 2009). Nesse sentido, foram avaliadas três dimensões dessa navegação: legitimidade da empresa, a capacidade de assegurar a captura de valor ao longo do tempo, e o monitoramento das pressões do ambiente e ações da organização para minimizar seus efeitos.

As respostas ajustadas ao desafio da navegação envolvem a verificação regular das pressões ambientais e o uso oportuno e adequado de uma gama completa de estratégias para dar forma ao ambiente, neutralizar pressões e ajustar-se a situações que estão fora do alcance da empresa (FLECK, 2009).

Para lidar com múltiplos *stakeholders* da organização e assegurar a captação de valor e a legitimidade organizacional, a Natura ao longo de sua trajetória, tem momentos de acompanhamento e monitoramento do ambiente, mas não se caracteriza como um monitoramento constante.

Sua relação com os interesses de diversos *stakeholders* tem melhorado ao longo do tempo, mas caracterizado por ações frustradas no campo da internacionalização e outras ações nos quais é surpreendida pelas crises, exigindo respostas reativas. As ações que se podem caracterizar como respostas para minimizar os efeitos das pressões do ambiente, estão relacionadas fortemente às suas ações de responsabilidade socioambiental, e a sua importância para economia como geradora de renda, que lhe conferem destaque no cenário nacional.

Suas ações de responsabilidade socioambiental e sua importância para a economia do país lhe garante legitimidade junto aos *stakeholders*, permitindo que tenha acesso a recursos (BNDES) e possa empreender com mais facilidade. A sua participação ativa em organismos de classe, lobby em defesa de seus interesses no uso da biodiversidade, política de transparência, exigência de certificação dos fornecedores, caracteriza o uso de estratégia de compromisso e de moldagem do ambiente (OLIVER, 1991). Então, em relação à navegação no ambiente, a análise sugere que a Natura apresenta uma busca moderada de acompanhamento do dinamismo do ambiente e dos interesses dos *stakeholders*; respostas defasadas pela lentidão no processo decisório; procura estabelecer padrões nos *stakeholders* e se caracteriza como uma referência para os concorrentes.

Procura modificar e moldar o ambiente para a captura de valor e reforça os valores e ações de responsabilidade ambiental e social corporativa. Age nas relações interorganizacionais com respostas pró-ativas. Portanto, a análise das respostas sugere que ela se encontra em um ponto do nível médio com tendência para baixo, com uma pequena tendência à autodestruição pela falta de respostas adequadas e oportunas.

As limitações da pesquisa se restringiram a poucas entrevistas, falta de acesso ao Centro de Memória Viva da Natura e a poucos dados referentes aos desafios que se relacionam com os aspectos internos da organização (aprovisionamento de recursos gerenciais, gestão da diversidade e gestão da complexidade). Em consequência, a análise, mesmo dos desafios trabalhados, fica prejudicada em função das inter-relações entre os desafios que existem no modelo. Para uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório as entrevistas são

fundamentais na exploração do fenômeno e a falta destas limita a análise e aplicação completa do modelo.

A Natura é uma grande empresa no cenário nacional e tem grandes desafios a serem vencidos. Deve ser realizada a revisão e o estabelecimento de uma estratégia concreta de internacionalização, seja no modelo atual de vendas diretas ou em outro modelo, que permita uma expansão e uma vantagem competitiva no mercado internacional. A própria revisão do modelo de vendas diretas que gera uma dependência e um grande risco. Durante a pesquisa identifica-se que a Natura conhece muitos dos riscos a que se expõe, mas demora a responder adequadamente no sentido de eliminá-los ou de mitigá-los, potencializando os impactos quando eles ocorrem.

Portanto, a análise sugere que a Natura, ao longo da sua trajetória, tem respondido de forma adequada ao desafio de empreender em bases contínuas, deixando a desejar na dimensão de julgamento e tomada de decisão. As evidências de respostas adequadas encontram-se nas dimensões de ambição empreendedora que remetem a movimentos de motivações produtivas e híbridas (FLECK, 2009), habilidade para levantar fundos e versatilidade. Estas ações conduzem a Natura a um estado com uma tendência à autoperpetuação (Alto alcance).

Em relação ao desafio de navegação em ambiente dinâmico, a história da empresa evidencia fatos que mostram respostas reativas às pressões ambientais e baixo monitoramento do ambiente em algumas situações. Ao longo do tempo, a empresa conseguiu reputação e legitimidade que facilitam suas ações para moldar o ambiente. A inconstância no monitoramento e as respostas reativas em algumas dimensões apresentam uma maior tendência a um estado em direção ao polo de autodestruição (À deriva) (ver Apêndice K).

A observação e análise dos aspectos organizacionais poderiam ter contribuído para um estudo mais aprofundado das inter-relações entre os desafios propostos no modelo de Fleck (2009) conduzindo a outras considerações.

Além de compor uma coletânea de estudos organizacionais que contribuem para a teoria no campo da Estratégia Empresarial e Crescimento Corporativo, a aplicação do modelo de Fleck (2009) pode contribuir para a exploração e o entendimento do fenômeno do crescimento e declínio

organizacional. O estudo da maior empresa brasileira de cosméticos, a Natura, visa também servir como base para o entendimento e desenvolvimento de novas competências organizacionais que permitam o crescimento de empresas nacionais no intuito de desenvolver uma sociedade melhor.

Sugere-se como pesquisas futuras: a identificação dos papéis dos sócios fundadores na manutenção da integridade organizacional através da liderança e dos compromissos eles impõem à organização e se o processo de sucessão poderá assegurar a sustentabilidade da empresa; identificar se o modelo de venda direta se sustenta no longo prazo com as mudanças ambientais (economia emergente e rapidez na aquisição e entrega do produto para o consumo) e sugere-se o desenvolvimento de indicadores para melhor delimitar o nível das respostas dadas aos desafios pelas organizações.

Sugere-se, ainda, como pesquisa futura, um estudo sobre o traçado da curva de produtividade com a utilização da proxy sugerida, pois, o presente estudo sugere que a partir de 1995, a curva apresenta um declínio que pode ser lido da seguinte forma: “As vendas brutas por consultora em percentual do PIB apresentam um declínio considerável”. Os motivos desta queda merecem uma atenção por parte da empresa e pode indicar o não atendimento ou respostas inadequadas aos outros desafios do modelo, portanto, recomenda-se um estudo mais aprofundado do indicador de produtividade, no caso de uma empresa com um modelo de negócios de vendas diretas, e a sua relação com a renda per capita, em virtude da influência da economia no potencial de vendas da consultora e outros fatores que possam influenciar a produtividade.

Referências Bibliográficas

ABDI. AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Relatório de acompanhamento setorial: Cosméticos. v. I e II.** 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/cosmeticos%20maio%2008>. Acesso: 21 out 2013

ABHIPEC. BOOZ & COMPANY. **Por um Brasil com Saúde e mais Bonito – a contribuição do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos para o desenvolvimento do país.** 2011. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/01/Por-um-Brasil-mais-Bonito_vf.pdf> Acesso em: 10 set 2013

_____. **Anuário, 2012.** Disponível em: < <http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/anuario-abihpec-publicacoes/>> Acesso em: 10 set 2013.

_____. **Panorama do setor 2013.** Disponível em: < <http://www.abihpec.org.br/2014/01/panorama-do-setor-jan-2013/>> Acesso em: 11 set 2013.

BANCO MULTIPLIC, **Pense Grande: A história de dez empreendedores que concretizaram suas ideias em empresas sólidas e lucrativas trabalhando com persistência e criatividade.** São Paulo: Prêmio, 1989.

BARNARD, C. **The function of the executive.** Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991

BARON, D. Integrated Strategy: Market and Non-Market Components. **California Management Review**. v. 37, n. 2, p.47-65, Winter 1995.

BNDES. **Estrutura e estratégias da cadeia de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.** Informe Setorial, nº 14. Área Industrial. BNDES: Janeiro 2010.

BRASIL. ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC 211, de 14 de julho de 2005.** Estabelece a Definição e a Classificação de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes, conforme Anexo I e II desta Resolução e dá outras definições. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 18 julho 2005.

BREALEY, R. A., MYERS, S. C. **Principle of corporate finance.** 6ª ed. Irwin /McGraw-Hill. 2000

BRITTO, F., WEVER, L.. **Empreendedores brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. 2ª Ed..p.103-118. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAPANEMA, L.X.L., VELASCO, L., PALMEIRA FILHO, P.L. NOGUTI, M. B. **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. BNDES Setorial, n. 25, p. 131-156. BNDES: Rio de Janeiro, mar 2007

CAVALCANTI, F. **A cadeia produtiva de cosméticos no Brasil: análise e caracterização do setor**. Rio de Janeiro: EQ/UFRJ, 2002. 136p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Química, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

CHANDLER, Alfred. D. **Strategy and Structure: chapter in the history of the American industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.

_____. **The visible hand: the managerial revolution in American Business**. The Belknap Press of Harvard Business, 1977.

_____. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Harvard Business Press, 17ª edição, 2004.

COSMETIC ON LINE. Entrevista de Anizio Pinotti. **Revista Cosmetics and Toiletries**. Seção Persona Volume 21 - setembro/outubro 2009 - nº5. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=7AcDpiWGoZg>>. Acesso: out 2013.

CYERT, R. M., MARCH. J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1963

DOYLE, P. Setting business objectives and measuring performance. **Journal of General Management**, London, v. 20, n.2, p. 1-19, Winter 1994.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1972.

ENDEAVOR 2011. **Palestra de Luiz Seabra** (17/11/2011). Disponível em <<http://youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=XQ4cAPCtYKY>> Acesso em: 02/05/2012

ENDEAVOR. **Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto: conceitos e lições dos 51 empreendedores mais bem-sucedidos do Brasil**. Instituto Empreender Endeavor. Rio de Janeiro; Elsevier, 2005

EXAME. **Melhores e maiores**. Editora Abril: Edição 2012. Disponível em: <[http:// mm.portalexame.abril.com.br/](http://mm.portalexame.abril.com.br/)> Acesso em: 11 set 2013.

FERREIRA, Luiz Gustavo Gonçalves Bretas. **Crescimento saudável e sustentabilidade: Uma análise longitudinal das empresas Boticário e Natura**. Dissertação de Mestrado em Administração, UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: 2009.

FLECK, Denise L.. **The building blocks of growth dynamics**. Enanpad, Florianópolis, set. 2000.

_____. **The dynamics of corporate growth**. Tese (Doutorado), McGill University, Faculty of Management. Montreal, CA: 2001a.

_____. **Drawing growth trajectories of firms**. Relatórios Coppead, v. 345. Rio de Janeiro: UFRJ /COPPEAD, 2001b.

_____. **Dois motores de crescimento corporativo**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, p. 10-24, out./dez. 2003.

_____. Institutionalization and Organizational Long-Term Success. BAR. **Brazilian Administration Review**. Vol 4, Nº 2, p 64-80, 2007.

_____. **Archetypes of organizational success and failure**. BAR, Brazilian Administration Review, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 78-100, Apr./June 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/bar>>

_____. **Organizational long-term success and society's short-termism: the third crossroad**. Paper presented at the SMS 30th Annual International Conference Rome, sep. 2010.

_____. Why we should dare to manage growth responsibly. **Management Decision**. v. 48 Iss: 10, p. 1529-1538. June 2010.

_____. **Enjoying and succeeding your Dissertation / Research Journey: What can go wrong, Why, and What you can and are supposed to do about it**. Working Paper. Outubro, 2013.

GARCIA, R; FURTADO, J. Cadeia: cosméticos. In: COUTINHO, L. et alli. (coord.). **Competitividade de cadeias integradas no Brasil**. Campinas, 2002.

_____. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, maio-ago 2005. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso2/pdf/trab24.pdf>> Acesso em: 07 out 2010.

GHOSHAL, S., TANURE, B., SULL, D., SANTOS, H., ESCOBARI, M., CARDOSO, R. **Natura: A Magia por trás da empresa mais admirada do Brasil**. Caso. FDC e London Business School. Agosto de 2002.

GREINER, L.E.. Evolution and revolution as organization grow. **Harvard Business Review**. Jul-Aug, 1972.

GRIGOROVSKI, Paulo R. E.. **Estratégias da Souza Cruz em 101 anos: os desafios para a longevidade saudável**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração: Rio de Janeiro, 2004.

IBGE. **Estatísticas do século XX**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso: agosto de 2013

JUCESP. **Fichas cadastrais** das empresas do sistema Natura (diversas). Junta Comercial do Estado de São Paulo. 2013. Disponível em: <<https://www.jucesponline.sp.gov.br/>> Acesso : Out 2013

LEPAK, D.; SMITH, K; TAYLOR, M. Value creation and value capture: a multilevel perspective. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

MEYER, Marshall W., ZUCKER, Lynne G.. **Permanently Failing Organizations**. Newbury Park, California: Sage, 1989.

MINTZBERG, H. **Patterns in strategy formation**. **International Studies of Management & Organization**, v.9, nº 3, p.67-86, Fall 1979.

_____, LAMPEL, J., QUINN, J. B., GOSHAL, S.. **Caso 9 - Natura: A mágica por trás da empresa mais admirada do Brasil**. In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª ed.p. 458 - 474. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MODIS, T.. Life Cycle: Forecasting the Rise and Fall of Almost Anything. **The Futurist**, p.20/25, Sep-Oct-1994

NAKAGAWA, M. H. **Empresa inovadora de base tecnológica: um modelo de desenvolvimento para o contexto brasileiro**. (Tese Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. USP: São Paulo, 2008.

_____, PLONSKI, G.A. E ANDREASSI, T. **Empreendedorismo elevado à potência N (Eⁿ): O caso da Natura Cosméticos**. Trabalho apresentado no XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da EnANPAD, Brasília, Outubro 2008.

NATURA RA (2001-2012). **Relatórios Anuais Natura de 2001 a 2012**. Disponível em:<<http://natura.infoinvest.com.br>>

NATURA RA. **Relatório Anual 2008**. Disponível em: <http://natura.infoinvest.com.br/ptb/1011/relatorio%20anual%202008_versao%20completa%20revista_0906_FINAL.pdf> Acesso em: 10 set 2013.

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, Tradução FINEP, Paris, OECD, 3ª Ed., 1997.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. (1ª ed.)1959. New York: Oxford University Press Inc., 4ª ed., 2009.

PFEFFER, J. , SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource-dependence perspective**. Harper & Row Publishers. 1978.

PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL. **Palestra de Guilherme Peirão Leal**. 2011. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=FOPKIIRY9QQ>> Acesso: 12/6/2013.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, March/April 1979.

RELATÓRIOS DE REFERÊNCIA. **Relatórios de Referência Natura de 2010 a 2012**. Disponível em:<<http://natura.infoinvest.com.br>>

REZENDE, Yara. **Natura cosméticos: quando é virtuoso ser virtual**. Revista Ciência da Informação, IBICT: Brasília, v. 26, n. 2, Mai/Ago 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>> Acesso: 29 Mai 2013.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SOUTO, Sabrina W.. **Estratégias adotadas na expansão Internacional de empresas; O caso Natura**. 122p. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011

SOUZA, M. C. A. F., GORAYEB, D. S.. coord. Garcia, R.. **Documento Setorial: Higiene e Cosméticos**. Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil, Sistema produtivo 06: bens salário. Instituto de Economia/UFRJ, Instituto de Economia/UNICAMP, BNDES: ago. 2009.

STARBUCK. W. H. **Organizational growth and development**. England: Penguin Books Ltd, 1971.

SULL, D.. Why Good Companies Go Bad, **Harvard Business Review**, Jul-Ago, 1999.

TANURE, B.; PATRUS, R.. **Natura: a realização de um sonho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. v. 1. 202p

TUSHMAN, M.L., O'REILLY III, C.A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**. Vol. 38, n.4. Summer, p.8-30. 1996.

WEITZEL, W. JOHNSON, E. Decline in organizations: a literature integration and extension. **Administrative Science Quartely**, v. 34, n.1, 1989.

YIN, R. K., **Case Study Research**. Newbury Park: Sage Publications. 1989.

APÊNDICE A - AMBIENTES E EXEMPLOS DE PARTES INTERESSADAS

Ambiente	Partes Interessadas	Esfera de atuação ou tipo	Principais Exemplos	Leis, Regulamentos e Normas
Institucional	Governo	Executivo	Secretaria da Receita Federal Secretaria de Estado da Fazenda Secretaria Municipal da Fazenda Ministério do Trabalho e Emprego Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior <i>Ministério do Meio Ambiente</i> , dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal Ministério da Justiça – CADE SBDC – Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência CGEN*	Leis Tributárias Leis da Concorrência Legislações Trabalhistas
		Legislativo	Federal Estadual Municipal	
		Judiciário	Justiça do Trabalho Justiça Comum	Consolidação das Leis do Trabalho Normas Reguladoras do Ministério do Trabalho. Código Civil Lei das Sociedades Anônimas
	Agências	Agências Reguladoras	ANVISA IBAMA CGEN	
	Sistemas e Organismos	Sistema Financeiro Nacional Sistema Financeiro Internacional	BNDES; Banco do Brasil; Agências de Fomento Bancos Privados; OMC; BOVESPA; CVM	Código Civil
Negócios	Concorrentes	Diretos Indiretos	Avon; O Boticário; P&G; Unilever; L’Oreal; Jequití Beiersdorf AG; Contém 1g; Mary Kay.	Leis da Concorrência Normas e Estatutos Códigos de Ética

	Fornecedores	Concessionárias	Água, Energia Elétrica, Telefone e Dados	NBR ISO9000: 2000 Sistemas de gestão da qualidade NBR ISO14000:2004 Sistemas da gestão ambiental Portaria ANVISA 348 Manual de boas práticas de fabricação para produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes. OSHAS 18000 Sistema de gestão de segurança e higiene no trabalho SA 8000 NBR ISO16001 Sistema de gestão de responsabilidade social Lei de Propriedade Industrial (Marcas e Patentes)
		Manufatura de insumos Manufatura de produtos acabados Brindes, Acessórios e Materiais de Apoio Prestadora de Serviços: Transportes, Operadores Logísticos Serviços de Atendimento; Maquinários Manutenção	Indústria Química Indústria Petroquímica Indústria Farmacêutica Agricultura Outras Indústrias de base e transformação	
			Embalagens	
			Essências e Componentes Ativos	
			Veículos químicos	
			Maquinários	
			Outros Produtos e Serviços	
			Ex.: Provider Indústria e Comércio; K&G Indústria e Comércio Ltda.; Grupo Rexam; Grupo Saint Gobain; Sinter Futura Ltda.; Higident Brasil Indústria e Comércio Ltda.; Globalpack Indústria e Comércio Ltda.; Aptar B & H Embalagens Ltda.; Givaudan do Brasil; Razzo Ltda.; Lipson Cosméticos; Grupo Wheaton; Companhia Refinadora da Amazônia; IFF Essências e Fragrâncias Ltda; Grupo Box Print; Igaratiba; BASF S/A e Klabin	
	Consumidores	Nacionais Estrangeiros		Código Nacional de Defesa do Consumidor Códigos e Leis dos países consumidores
	Sociedade	Fundação	CNPq Universidades Escolas	
		Sindicatos Patronais e Associações	FIESP SISPATESP ABIHPEC ABEVD WFDSA	
		Sindicatos dos	Cinco Sindicatos	

		empregados		
		Comunidades Agrárias	Comunidades Fornecedoras de matéria-prima (Em 2012, 36 comunidades com 3.571 famílias)	
		Comunidades no entorno	Comunidades de Cajamar - SP Comunidades de Itapeverica da Serra- SP Comunidade de Benevides – PA Comunidade de Castanhal - PA Outras ligadas aos diversos Centros de Distribuição	
		Acionistas	Pessoa Física Sócios	
	Terceirizados	Mão de Obra Produção	Serviços (Armazenamento, Atendimento) Produção (Fabricação, Embalagem)	
Natural		Localização Física	Vias de Acesso (facilidade de transporte) Fácil Acesso a fornecedores (insumos, máquinas, etc.) e consumidores Proximidade a grandes Centros Disponibilidade de infraestrutura	
		Água	Disponibilidade Facilidade de tratamento	Leis Ambientais
		Biodiversidade	Fácil Acesso Disponibilidade Certificação	
		Clima	Baixa ameaça e riscos	

* O Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN), órgão de caráter deliberativo e normativo criado pela MP no 2.186-16 no âmbito do Ministério do Meio Ambiente, é integrado por representantes de 19 órgãos e entidades da Administração Pública Federal (Ministério do Meio Ambiente; Ministério da Ciência e Tecnologia; Ministério da Saúde; Ministério da Justiça; Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Ministério da Defesa; Ministério da Cultura; Ministério das Relações Exteriores; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; IBAMA; Instituto de Pesquisa Jardim Botânico do Rio de Janeiro; CNPq; Instituto Nacional de Pesquisa da Amazônia; Instituto Evandro Chagas; Embrapa; Fundação Oswaldo Cruz, FUNAI, Instituto Nacional de Propriedade Industrial, Fundação Cultural Palmares) com direito a voto.

APÊNDICE B – LISTA DE FONTES DE DADOS E CONSULTA

	TÍTULO	SITE/FONTE	DATA
1	Entrevista Colaboradora N.	Entrevista Ferreira	2009
2	Cosméticos batem record de vendas	Folha de São Paulo	18/12/1995
3	Homens entram no mercado de cosméticos em domicílio	Folha de São Paulo	11/12/1995
4	Venda à domicílio bate recorde	Folha de São Paulo	04/08/1995
5	Faturamento da Natura crescerá 29%	Folha de São Paulo	26/11/1996
6	Avon e Natura investem em treinamento	Folha de São Paulo	28/10/1996
7	Natura vai construir nova fábrica em SP	Folha de São Paulo	13/09/1996
8	Programa apoia projeto educacional	Folha de São Paulo	06/04/1996
9	Seminário vai expor resultados	Folha de São Paulo	01/09/1997
10	"Essa receita está dando certo"	Folha de São Paulo	01/09/1997
11	Real duplica as vendas de cosméticos	Folha de São Paulo	11/08/1997
12	Cosméticos da estação também vêm do exterior	Folha de São Paulo	21/02/1997
13	Cosméticos prevê crescer 5% em 98	Folha de São Paulo	02/03/1998
14	Setor cosmético é beneficiado	Folha de São Paulo	02/11/1998
15	Setor ainda é pulverizado	Folha de São Paulo	31/01/2000
16	Marcas consolidadas na dianteira	Folha de São Paulo	08/10/2003
17	Os poderes das plantas da floresta	Folha de São Paulo	21/08/2003
18	Vitória do hálito refrescante	Folha de São Paulo	21/10/2004
19	Rentabilidade da Natura é maior entre as latinas	Folha de São Paulo	03/09/2004
20	Produtos de matéria-prima natural	Folha de São Paulo	21/08/2003
21	Lucro da Natura fica abaixo do previsto	Folha de São Paulo	29/10/2004
22	Senhora auxiliar de produção 25 anos de Natura	Entrevista Ferreira	2009
23	Elisa	Entrevista Ferreira	2009
24	O papel social do empresário - Guilherme Leal		08/05/2002
25	Guilherme Leal - 2ª CEO Summit	http://endeavor.isat.com.br/player/Player.asp?Palestra Id=7	20/11/2003
26	Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto - Pedro Passos		24/08/2005
27	Algo próximo a dez anos de casa		
28	O ciclo da água no espaço Natura Cajamar	Prêmio Mérito Ambiental , FIESP 2005	
29	Natura Cosméticos - Mercado, Vendas e Produtos	http://acaoereacao.net/natu1005b.html	19/09/2008
30	Natura: nova tendência ou velha variabilidade?	http://acaoereacao.net/natu0907.html	19/09/2008

31	Natura cosméticos: oba oba não substitui dados	http://www.acaoereacao.net/natu1005a.html	19/09/2008
32	Natura e L'Arc em Ciel criam a holding Sttelium	Folha de São Paulo	05/10/1989
33	"A internet facilita e quebra barreiras"	Valor Econômico	19/11/2001
34	Natura economiza com a Rexam	Gazeta Mercantil	11/11/1998
35	"Melhores e Maiores" eleger Natura como empresa do ano	O Estado de São Paulo	26/06/1998
36	O mea-culpa ambiental da Natura	Gazeta Mercantil	07/06/2002
37	Natura entra no setor farmacêutico	Gazeta Mercantil	09/11/2000
38	Primeiro Mundo na mira da Natura	Valor Econômico	11/05/2001
39	O Terceiro Setor gira R\$12 bilhões por ano	Gazeta Mercantil	23/10/2002
40	Natura lança-se ao mundo a partir da Argentina	Gazeta Mercantil	10/08/2000
41	Do bem	Consumidor moderno, Ago 2005, Clientividade Especial, 6º Capítulo da Série, pag 88-96	01/08/2005
42	Saída de Yara Pricoli não altera comando da Natura	O Estado de São Paulo	22/04/1993
43	Natura investe US\$800 milhões em dez anos	O Estado de São Paulo; Negócios Estratégia Empresarial	23/09/1996
44	Quem riu quando os outros estavam chorando	Revista Exame; reportagem de Capa/Casos	30/10/1991
45	O sucesso sem maquiagem -	Revista Exame; Cosméticos	15/11/1989
46	Não é só a Avon que chama	Revista Exame; Tendência	05/02/1992
47	Indústrias investem na beleza do corpo	revista Exame; Marketing	17/09/1986
48	Natura vai construir sua segunda fábrica	Gazeta Mercantil	03/07/1996
49	Natura admite ter um sócio estrangeiro	Valor Econômico	30/06/2000
50	Natura gasta US\$20 milhões para mudar de cara e ampliar mercado	Folha de São Paulo	04/07/1990
51	Natura faz 20 anos e a maior dos cosméticos.	Jornal do Brasil	05/10/1989
52	Cosméticos da marca Natura ganham novas embalagens	Folha de São Paulo	11/01/1991
53	Astral de alquimista	Folha de São Paulo	18/03/1990
55	A hora das essências brasileiras	O Estado de São Paulo	08/01/1981
56	Beleza não tem idade. Natura e Pró-estética sempre acreditaram nisso.	O Estado de São Paulo	04/10/1984
57	Comunicado às nossas Clientes e Consultoras	O Estado de São Paulo	09/03/1986
58	Homens cheirosos, de pele macia, machões	O Estado de São Paulo	23/08/1987
59	Os homens se rendem à tentação dos cosméticos	O Estado de São Paulo	16/03/1989
60	Líder nacional de cosméticos forma holding para expansão.	O Estado de São Paulo	05/10/1989

61	Banco homenageia empresários	O Estado de São Paulo, caderno Economia.	08/12/1989
62	Esquenta Mercado de cosméticos naturais	O estado de São Paulo, caderno Economia	24/05/1990
63	Produtos de beleza rendem bons lucros	O Estado de São Paulo	12/06/1990
64	Bem estar sustentável - Linha do tempo Natura	Blog - http://estrategianatura.blogspot.com.br/2011/05/normal-0-21-false-false-false_25.html	25/05/2011
65	Lançamentos - Novidades Natura	O Estado de São Paulo, propaganda de lançamentos	12/09/1991
66	Planos de Investimentos somam 3 bilhões de reais	O Estado de São Paulo	14/01/1996
67	Empresas investem na atuação social	O Estado de São Paulo, Caderno empregos	25/07/1999
68	Veronica Kato, perfumista da Natura: “Amó é uma maneira da empresa comunicar seus valores, mas não sem a profundidade necessária”.	http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=2414	26/06/2010
69	Veronica Kato – perfumista da Natura: “As pessoas que não conhecem essa perfumaria da Natura, calcada em ativos brasileiros e de repente têm acesso a ela, se encantam”	http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=2414	22/06/2009
70	Mônica Gregori - diretora de marketing e inovação da Natura: “a biodiversidade é uma fonte de recursos naturais pouco explorada e que ainda pode nos revelar grandes descobertas tecnológicas”.	< http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=1736 >	23/06/2008
71	Rodolfo Gutilla – Diretor de Assuntos Corporativos da Natura: “o mercado interno brasileiro desceu a um patamar novo: era de até 17% de crescimento ao ano, agora está na faixa dos 13%.	< http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=1736 >	20/01/2008
72	Nathalie Pineau, Pesquisadora da L’Oreal: “Faz tempo que trabalhamos com peles artificiais e continuamos evoluindo. Agora há peles para pigmentação, alergias... o grupo Skynethic faz pele para comercialização	< http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=1736 >	02/06/2007

73	Eduardo Costa – Diretor de marketing de produtos da Natura: “... É trazer além do funcional, o filosófico para o consumidor final... o manejo sustentável traz a inclusão social e não está prejudicando a floresta... acho que é aí que está a beleza”.	< http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=1736 >	27/01/2007
74	Denise Figueiredo, Diretora da Unidade de Negócios da Natura: “... nosso grande potencial, na verdade é a tecnologia da biodiversidade brasileira”	< http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=1736 >	28/01/2006
75	Eduardo Luppi, Diretor de Pesquisa Desenvolvimento e Inovações da Natura: O conceito que a marca carrega e como ela mobiliza é que encanta quem usa o produto.	< http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=1736 >	06/12/2004
76	Empreender é ter brilho nos olhos	< http://www.endeavor.org.br/artigos/start-up/aprendendo-a-ser-empresendedor/empreender-e-ter-brilho-nos-olhos >	
77	Natura é inocentada de acusação de biopirataria na Amazônia		27/05/2013
78	Natura (3º Lugar - entre R\$ 5 e 15 bilhões)- Sintonia com Novo Mercado	Capital Aberto; Ano 4; As melhores Companhias para Acionistas 2006, pág 28; dezembro 2006	31/12/2006
79	Eduardo Luppi, Diretor de Pesquisa Desenvolvimento e Inovações da Natura: O conceito que a marca carrega e como ela mobiliza é que encanta quem usa o produto.	http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=451	06/12/2004
80	O que pensam internacionalmente sobre o mercado brasileiro de cosméticos	http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=519	27/01/2005
81	João Carlos Basílio da Silva, presidente da Abihpec: o setor cosmético brasileiro vai continuar crescendo e já desperta o interesse internacional.	http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=555	28/02/2005
82	Yacoff Sarkovas: A grande capacidade da comunicação por atitude é ampliar a credibilidade na comunicação da empresa, desenvolver relacionamentos, criar reputação	http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=580	23/03/2005
83	Eu gosto dela...E dela também	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	19/05/2000
84	O plano deu certo	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	28/05/2009
85	É proibido deixar o cliente plantado	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	03/06/1998
86	5 companhias brasileiras que sabem formar bons líderes	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	03/02/2012

87	Até a seleção de líderes é global nas empresas brasileiras	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	12/12/2011
88	Natura busca parceiros para crescer nos EUA , Inglaterra e Rússia	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	05/12/2011
89	Uma questão de estratégia	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	30/10/2008
90	Até onde a Natura consegue ir?	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	10/09/1997
91	Excelência perfumada	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	01/07/1998
92	Um jeito diferente de fazer negócios	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	05/03/2003
93	UM ano para ficar na história	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	09/07/2009
94	Um ano para esquecer	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	21/02/2008
95	A Natura começou a usar 'plástico verde' em outubro	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	05/08/2010
96	A Natura vai começar a produzir no exterior este ano	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	22/07/2010
97	Natura investe em melhoria da logística	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	22/07/2010
98	Safra rebaixa recomendação da Natura após forte alta das ações	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	05/09/2011
99	Investimentos em infraestrutura ofuscam lucro da Natura no trimestre	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	21/07/2011
100	Como a Natura quer explorar a Amazônia - Parte II	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	15/07/2011
101	Natura traça planos para enfrentar o apetite do Boticário, Jequití e Avon	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	24/02/2011
102	Natura eleva o preço de produtos em 5% neste mês	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	24/02/2011
103	Natura amplia produção no exterior e diz que Custo Brasil é alto	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	24/02/2011
104	Natura inaugura centro de distribuição	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	20/10/2010
105	Natura deve apresentar forte alta das vendas no trimestre, diz Fator	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	20/10/2010
106	Natura usa QR Code para divulgar linha de maquiagem	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	29/09/2010
107	Atitude de marca: a sua tem?	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	09/08/2010
108	Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	19/11/2010
109	Natura: Brasil não está pronto para incorporar discussão ambiental	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	10/11/2010
110	Sem inovação, empresas não aproveitam ciclo da economia, diz Pedro Passos	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	10/11/2010

111	Para empresários, sustentabilidade é sinônimo de oportunidades	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	10/11/2010
112	Natura fecha parceria com fábricas na América Latina	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	27/10/2010
113	Natura investe em logística para crescer no Brasil e no exterior	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	27/10/2010
114	Natura inicia produção na Argentina em 2010	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	21/10/2010
115	Imposto pressiona lucro líquido da Natura no 3º Tri	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	21/10/2010
116	Todo mundo procura especialistas, que são muito disputados	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	10/12/2010
117	Natura lança revista digital para iPad	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	20/01/2011
118	L'Oreal desafia Natura e Avon com nova estratégia no Brasil	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	21/01/2011
119	Natura e BB são únicas do Brasil entre as mais éticas	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	20/03/2014
120	Natura investe R\$ 178 mi em complexo industrial no PA	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	12/03/2014
121	Os melhores profissionais de recursos humanos de 2010	Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	10/12/2010
122		Revista Exame on-line - Exame.com na Internet	
123	"Inspire-se no novo", diz Alessandro Carlucci	http://www.ideiasustentavel.com.br/2012/11/%E2%80%9CInspire-se-no-novo-diz-alessandro-carlucci/	28/11/2012
124	Sustentabilidade nas empresas: Natura - Guilherme Leal	http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/	
125	O processo de Gestão de Pessoas: o engajamento	Blog Salada Corporativa - Cláudia Klein e Joseana Pereira	03/05/2012
126	Entrevista com Luiz Seabra	endeavor.org.br	31/12/2011
127	Pedro Luiz Barreiros Passos	www.endeavor.org.br	01/06/2012
128	Francisca Félix da Silva Murta	Entrevistado	04/11/2013
129	Silvia Consultora	Entrevistado	08/09/2013
130	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 01	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	29/05/2013
131	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 02	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	04/06/2013
132	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 06	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	02/07/2013
133	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 04	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	18/07/2013
134	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 05	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	25/06/2013
135	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 03	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	11/06/2013
136	Jovens Talentos Natura - Diálogos Episódio 08	http://www.jovenstalentos.natura.com.br	29/05/2013
137	Resultados do 2º Trimestre de 2013	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html	
139	Resultados do 3º Trimestre de 2013	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html	

140	Resultados do 4º Trimestre de 2008	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
141	Resultados do 1º Trimestre de 2006	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
142	Resultados do 1º Trimestre de 2007	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
143	Resultados do 1º Trimestre de 2008	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
144	Resultados do 1º Trimestre de 2009	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
145	Resultados do 2º Trimestre de 2010	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
146	Resultados do 1º Trimestre de 2011	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
147	Resultados do 1º Trimestre de 2012	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
148	Resultados do 1º Trimestre de 2013	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
149	Resultados do 4º Trimestre de 2008	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
150	Resultados do 4º Trimestre de 2009	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
151	Resultados do 4º Trimestre de 2010	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
152	Resultados do 4º Trimestre de 2011	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
153	Resultados do 4º Trimestre de 2012	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
154	Resultados do 4º Trimestre e exercício 2007	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
155	Resultados do 2º Trimestre de 2008	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
156	Resultados do 2º Trimestre de 2005	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
157	Resultados do 2º Trimestre de 2006	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
158	Resultados do 2º Trimestre de 2007	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
159	Resultados do 2º Trimestre de 2010	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
160	Resultados do 2º Trimestre de 2011	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
161	Resultados do 2º Trimestre de 2012	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
162	Resultados do 3º Trimestre de 2005	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
163	Resultados do 3º Trimestre de 2007	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
164	Resultados do 3º Trimestre de 2009	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
165	Resultados do 3º Trimestre de 2010	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
166	Resultados do 3º Trimestre de 2011	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
167	Resultados do 3º Trimestre de 2012	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
168	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2003	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
169	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2004	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
170	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2005	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
171	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2006	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
172	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2007	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
173	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2008	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html
174	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2009	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html

175	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2010	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html	
176	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2011	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html	
177	Relatório Anual e Demonstrações Financeiras 2012	http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html	
178	Yara do Amaral Pricoli	Pense Grande	
179	Depoimentos Luiz Seabra, Pedro Passos	Como fazer uma empresa dar certo em um país incerto	
180	Natura - Caso 9	O processo da estratégia - Mintzberg, Lampel, Quinn, Goshal	
181	Natura - A realização de um sonho	Biblioteca COPPEAD	
182	Luiz Seabra	Empreendedores	
183	Leonardo Gullo	Entrevistado	
184	Manoel Carlos	Entrevistado	
185	Natura Cosméticos, S.A.	Harvard Business Scholl	26/04/2013
186	Crescimento saudável e sustentabilidade: Uma análise longitudinal das empresas Boticário e Natura	Biblioteca COPPEAD	03/07/2009
187	Estratégias Adotadas na Expansão Internacional de Empresas: O Caso Natura	http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/19292/19292_1.PDF	30/09/2011
188	Produção e consumo sustentáveis: O caso da Natura Cosméticos S.A.	UFRGS	30/06/2006
189	Modelos de Gestão Estratégica de Cadeias de Organizações: um estudo exploratório	USP	01/02/2006
190	Sistema de Gestão Ambiental - Natura Cosméticos S/A	IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, responsabilidade sócioambiental das Organizações Brasileiras, Niterói, RJ, Brasil, 01 e 02 de agosto de 2008	02/08/2008
191	Naturalmente Natura	HSM Management 97; hsmmanagement.com.br - MAR - ABR 2013	30/03/2013
192	Oxford Handbook of Strategy, Volume I: A Strategy Overview and Competitive Strategy	Oxford University, 2003	
193	O programa Estratégico Integrado de Gestão para o desenvolvimento Sustentável	USP	30/12/2012
194	Regras para o Acesso Legal ao Patrimônio Genético e Conhecimento Tradicional Associado	MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE DEPARTAMENTO DO PATRIMÔNIO GENÉTICO; http://www.mma.gov.br/port/cgen	01/04/2005
195	Conservação e reuso da água em indústria de cosméticos - estudo de caso da Natura Cosméticos	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - Engenharia Hidráulica e Sanitária	15/06/2009
196	O estágio emergente das práticas ambientais no desenvolvimento de produto das organizações inovadoras: um estudo exploratório	USP	30/06/2007
197	Empreendedorismo elevado à potência N: O caso Natura	Trabalho apresentado no Simpósio de Gestão Tecnológica da ANAPAD, Brasília, outubro 2008.	30/10/2008

198	Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura	XIII SIMPEP _ Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 novembro de 2006	08/11/2006
199	Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento na Natura Cosméticos: Ser Virtual e o Saber Real	http://xa.yimg.com/kq/groups/16987402/305194573/	
200	The Growth Opportunity That Lies Next Door	The Globe; HBR.ORG; July–August 2012 Harvard Business Review	01/08/2012
201	Empresas investem em atuação social	O Estado de São Paulo - Caderno Ce	25/07/1999
202	Natura	ESSEC - Business School	15/11/2013
203	Natura investe US\$800 milhões em dez anos	O Estado de São Paulo	23/09/1996
204	Estabilidade favoreceu planejamento	O Estado de São Paulo	23/09/1996
205	Política de recursos humanos é agressiva	O Estado de São Paulo	23/09/1996
206	Tecnologia sustenta crescimento	O Estado de São Paulo	23/09/1996
207	Venda domiciliar explica sucesso	O Estado de São Paulo	12/06/1990
208	Concorrência também tem espaço	O Estado de São Paulo	09/05/1994
209	Inflação alta complica cálculo do preço	O Estado de São Paulo	09/05/1994
210	BNDES financia a modernização da Natura	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	13/02/2001
211	FHC inaugura ponte no no Mato Grosso do Sul	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	10/05/2001
212	FHC viaja para São Paulo	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	11/05/2001
213	Ministro lança programa para a Amazônia no Rio	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	06/06/2001
214	Biodiversidade brasileira é tema de documentário	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	04/12/2001
215	Vendas diretas movimentaram R\$ 5,9 bi em 2001	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	10/04/2002
216	Natura inicia venda via Internet	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	07/07/2001
217	Free Shops terão produtos nacionais	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	07/08/2002
218	Aerportos já têm "Made in Brazil"	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/suplementos/2002	15/08/2002
219	Amazônia terá novo centro para estudo de biodiversidade	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2002	16/12/2002
220	Vendas porta-a-porta cresceram 15,8% em 2002	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2003	11/02/2003
221	SENAC dá selo a mil empresas que apoiam programa de capacitação	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2003	18/03/2003
222	Natura e Fapesp investem R\$ 1 milhão em projetos científicos	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2003	31/03/2003
223	Natura lança o cheiro do Brasil	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2003	05/07/2003
224	Faturamento de empresas de venda direta cresce 21%	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/Eeconomia/2003	18/07/2003
225	Natura receberá prêmio ECO-2003 da Amcham-SP	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2003	28/07/2003

226	Natura investe US\$ 17,8 milhões para abrir loja em Paris	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	25/11/2003
227	Indústria brasileira de cosméticos quer conquistar os árabes	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2003	06/12/2003
228	Natura estréia com alta de mais de 10% no mercado de ações	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2004	26/05/2004
229	500 maiores vendem menos mas lucram mais em 2003	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2004	
230	Vendedoras vão encaminhar jovens para a escola	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2004	09/08/2004
231	Parceria público-privada leva adultos de volta às escolas	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2004	10/08/2004
232	Temporada de caça às vagas de trainee	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/vidae/2004	26/08/2004
233	Magliano destaca aberturas de capital na Bolsa	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2004	22/11/2004
234	Natura abre em Paris a primeira loja na Europa	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2005	22/04/2005
235	Ranking: Natura estreia em 4º, com P/VPA e dividendos	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006	01/06/2006
236	Banco avalia ações da Natura como acima da média	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006	05/07/2006
237	Natura abre a primeira loja no país	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006	12/09/2006
238	Boas causas ajudam imagem das empresas	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006	04/10/2006
239	BNDES aprova financiamento de US\$ 24 milhões para Natura	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006	13/11/2006
240	Natura recorre ao Supremo contra a Parmalat	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006	19/12/2006
241	STF arquiva ação cautelar da Natura contra uso da sua marca	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	
242	Natura deixa de ser novata e vira defensiva na Bovespa	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2007	07/02/2007
243	Avon muda a cara dos produtos e disputa mercado com a Natura	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2007	06/03/2007
244	A origem da venda direta	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/suplementos/2007	29/04/2007
245	Natura tem lucro de R\$ 129,3 milhões	Estadão.com.br - http://www.estadao.com.br/arquivo/nacional/2001	31/12/2007
246	Culto à beleza traz lucros para o Brasil	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,culto-a-beleza-traz-lucros-para-o-brasil,40683,0.htm	31/12/2007
247	Número de empresas na França dobrou em 7 anos	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/arquivo/noticias/economia,...	07/09/2007
248	Com ações em queda, Natura tenta se reinventar para conter rivais	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	31/12/2008
249	Trabalhador da Natura quer mudar programa de metas	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/arquivo/economia	11/10/2007
250	Guia de bons negócios na Amazônia	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	31/10/2007
251	Lucro da Natura no 3º trimestre cai 12% para R\$ 117 milhões	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias/economia	25/10/2007
252	Brasil tem 13 empresas na lista das 100 mais competitivas	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias/impresso...	06/12/2007

253	Natura fecha 2007 com lucro de R\$ 462,2 milhões	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias/economia	28/02/2008
254	Natura lança plano trienal para recuperar ritmo de crescimento	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias/economia	28/02/2008
255	Natura anuncia investimentos para reverter resultados fracos	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	29/02/2008
256	Operação no exterior reduz lucro da Natura	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	24/04/2008
257	Lucro da Natura fica em R\$ 79 mi no 1º tri	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	24/04/2008
258	Neutralizar carbono é mais do que plantar árvore	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	05/06/2008
259	ZOOM - Programa da Natura reduz emissão de CO2 em 7% em 2007	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/economia	12/06/2008
260	Natura adia plano de investir nos EUA	O Estado de São Paulo - http://www.estadao.com.br/noticias	23/10/2008
261	Selo verde abre mercados para cosméticos	O Estado de São Paulo	31/12/2008
262	Brasil tem 14 grupos na lista de múltis emergentes	O Estado de São Paulo	29/01/2009
263	Natura registra ganho 17,3% maior	O Estado de São Paulo	20/02/2009
264	Panorama do Setor 2013 - ABHIPEC	http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Panorama-do-setor-PORT-05Abr2013.pdf	30/04/2013
265	Anuário ABHIPEC 2009-2010 2ª Edição	http://www.abihpec.org.br/2011/08/anuario-abihpec-20092010/	
266	Por um Brasil com Saúde e mais Bonito – a contribuição do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos para o desenvolvimento do país	http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/01/Por-um-Brasil-mais-Bonito_vf.pdf	01/12/2010
267	VISÃO GERAL DO SETOR DE COSMÉTICOS, FRAGRÂNCIAS E PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL	natura.infoinvest.com.br/modulos/doc.asp?arquivo=01955030	01/06/2002
268	Panorama do setor 2014	http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2014/01/Panorama-do-setor-PORT-10jan2014.pdf	30/01/2014
269	Lei no 6.360, de 23 de setembro de 1976	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6360.htm	
270	Manual de Oslo	http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf	
271	Entrevista com Anysio Pinotti	Entrevista concedida a seção Persona da revista Cosmetics and Toiletries. Volume 21 - setembro/outubro 2009 - nº5	21/11/2011
272	João Dória entrevista Alessandro Carlucci (Partes 1,2 e3)	Show Business - TV Band - http://tvuol.uol.com.br/video/joao-doria-entrevista-alessandro-carlucci--parte-1-04020E183070CC813326/	2009

APÊNDICE C – TABELAS E GRÁFICOS DA CURVA DE CRESCIMENTO

Tabela 6 - Cotação Oficial do Dólar (US\$)

ANO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1970	4,35	4,41	4,41	4,49	4,49	4,56	4,62	4,65	4,65	4,72	4,81	4,86
1971	4,95	5,03	5,03	5,11	5,195	5,285	5,285	5,405	5,505	5,505	5,635	5,635
1972	5,635	5,785	5,785	5,845	5,915	5,915	5,965	5,965	6,025	6,095	6,13	6,18
1973	6,215	6,03	6,03	6,1	6,1	6,1	6,13	6,13	6,13	6,16	6,16	6,22
1974	6,22	6,34	6,455	6,555	6,555	6,68	6,885	7,02	7,13	7,22	7,325	7,435
1975	7,55	7,62	7,735	7,845	7,975	8,07	8,13	8,285	8,52	8,67	8,775	9,07
1976	9,245	9,42	9,6	10,27	10,55	10,65	10,955	11,17	11,37	11,62	12,055	12,345
1977	12,59	12,87	13,055	13,365	13,7	14,35	14,56	14,81	15,02	15,275	15,535	15,8
1978	16,25	16,495	16,63	17,265	17,37	18,03	18,41	18,685	19,25	19,64	20,05	20,47
1979	21,26	22,25	22,72	23,79	24,775	25,655	26,115	26,81	29,215	30,415	32,04	42,53
1980	43,89	45,31	46,8	49,06	50,135	51,645	53,31	54,805	56,74	58,48	61,355	64,21
1981	67,13	70,51	73,38	79,86	82,94	88,14	93,2	99,11	104,64	110,67	116,91	125,42
1982	129,97	136,75	143,59	150,62	158,36	167,04	176,28	189,9	202,29	214,68	229,6	244,86
1983	260,99	286,54	396,03	434,45	474,29	515,31	565,96	641,02	701	780	856	940
1984	1.013,00	1.134,00	1.267,00	1.376,00	1.492,00	1.649,00	1.809,00	1.961,00	2.177,00	2.449,00	2.698,00	3.008,00
1985	3.318,00	3.802,00	4.161,00	4.680,00	5.200,00	5.710,00	6.200,00	6.700,00	7.455,00	8.135,00	8.870,00	9.855,00
1986	11.170,00	12.985,00	13,84	13,84	13,84	13,84	13,84	13,84	13,84	13,84	14,09	14,452
1987	15,589	17,985	20,729	23,82	30,874	38,097	44,918	46,931	49,719	53,016	58,026	67,423
1988	77,277	90,538	106,8	125,15	148,39	177,05	213,91	264,97	321,35	403,69	519,6	661,37
1989	859,25	1	1	1	1,1	1,348	1,882	2,436	3,219	4,338	6,048	9,177
1990	13,735	24,345	38,388	46,853	51,239	55,962	66,531	71,982	75,493	92,477	118,24	151,31
1991	190,47	221,56	229,15	251,37	272,69	296,06	326,53	370,09	425,87	577,23	731,57	945,85
1992	1.179,05	1.467,45	1.768,45	2.196,00	2.612,80	3.144,10	3.789,80	4.620,45	5.697,40	7.118,10	8.872,30	11.066,95
1993	14.080,50	18.156,75	22.183,00	28.270,00	36.445,40	47.413,00	62.136,00	80.851,00	108,944	149,26	199,745	270,065
1994	381,53	532,66	755,52	1.104,88	1.508,82	2.230,00	0,925	0,906	0,855	0,835	0,838	0,851
1995	0,847	0,837	0,884	0,905	0,891	0,909	0,926	0,942	0,953	0,958	0,9627	0,9677

(continua)

Tabela 6 - Cotação Oficial do Dólar (US\$)

(conclusão)												
ANO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1996	0,97827	0,9829	0,9868	0,9899	0,9957	1,0015	1,0062	1,0122	1,0192	1,0251	1,0305	1,0389
1997	1,0426	1,0495	1,0554	1,0606	1,0678	1,0745	1,0808	1,0873	1,0927	1,0994	1,1082	1,1143
1998	1,1206	1,1276	1,1334	1,1407	1,1472	1,1551	1,1615	1,1716	1,1798	1,1886	1,1915	1,2052
1999	1,4659	1,8984	1,8825	1,6688	1,657	1,7892	1,8281	1,8711	1,8779	1,9794	1,9331	1,8501
2000	1,7997	1,7764	1,7431	1,7833	1,8382	1,8079	1,8106	1,8056	1,8438	1,8764	1,9441	1,9678
2001	1,9475	1,9812	2,0864	2,1573	2,3384	2,4079	2,5538	2,5005	2,6986	2,779	2,5299	2,384
2002	2,3705	2,438	2,3542	2,318	2,5117	2,7181	2,8455	3,1912	3,1506	3,8567	3,6797	3,7342
2003	3,2983	3,658	3,3958	3,1154	2,9306	2,857	2,8554	2,993	2,8898	2,8268	2,9418	2,9293
2004	2,8126	2,9085	2,9013	2,9064	3,0982	3,138	3,0215	3,0235	2,9042	2,8623	2,7991	2,7508
2005	2,7074	2,5762	2,7621	2,5971	2,4715	2,4455	2,3427	2,3422	2,3012	2,2511	2,199	2,2957
2006	2,2747	2,1375	2,1215	2,1426	2,1774	2,2845	2,213	21.480	2,154	2,1419	2,1537	2,147
2007	2,1407	2,0896	2,0909	2,0231	1,9922	1,9097	1,8684	2,0043	1,9031	1,8078	1,7378	1,7959
2008	1,745	1,7541	1,6947	1,6822	1,6601	1,6368	1,591	1,6389	1,8125	2,1551	2,28	2,369
2009	2,3803	2,268	2,3012	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: SRF - Secretaria da Receita Federal

Períodos:

- de 1970 a 1985 - Valores em Cruzeiros - Cr\$
- a partir de 1º/3/1986 - Valores em Cruzados - Cz\$
- a partir de 15/1/1989 - Valores em Cruzados Novos - NCz\$
- a partir de 15/3/1990 - Valores em Cruzeiros - Cr\$
- a partir de 1º/8/1993 - Valores em Cruzeiros Reais - CR\$
- a partir de 1º/7/1994 - Valores em Reais - R\$

Tabela 7 - PIB Brasil em valores correntes (1)

Unidade: em 1.000.000,00			
Ano	PIB	Ano	PIB
1970	194.315	1991	165.786.498
1971	258.296	1992	1.762.636.611
1972	346.581	1993	38.767.062
1973	511.834	1994	349.205
1974	745.136	1995	705.641
1975	1.049.518	1996	843.966
1976	1.633.963	1997	939.147
1977	2.492.978	1998	979.276
1978	3.617.246	1999	1.065.000
1979	5.961.236	2000	1.179.482
1980	12.508	2001	1.302.136
1981	24.016	2002	1.477.822
1982	48.681	2003	1.699.948
1983	109.386	2004	1.941.498
1984	347.886	2005	2.147.239
1985	1.307.719	2006	2.369.484
1986	3.502.631	2007	2.661.344
1987	11.103.966	2008	3.032.203
1988	80.782.983	2009	3.239.404
1989	1.170.387	2010 (2)	3.770.085
1990	31.759.185	2011 (2)	4.143.013
		2012 (2)	4.402.537

Fonte: Fundação Getúlio Vargas - Centro de Contas Nacionais - diversas publicações, período 1947 a 1989; IBGE. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de Contas Nacionais;
<<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=12&op=0&vcodigo=SCN52&t=produto-interno-bruto-br-valores-correntes>>

- (1) Unidade monetária: De 1947 a 1966: 1.000.000.000 Cr\$;
de 1967 a 1969: 1.000.000 NCr\$;
de 1970 a 1979: 1.000.000 Cr\$;
de 1980 a 1985: 1.000.000.000 Cr\$;
de 1986 a 1988: 1.000.000 Cz\$;
de 1989 a 1990: 1.000.000 NCz\$;
de 1990 a 1992: 1.000.000 Cr\$;
em 1993: 1.000.000 CR\$;
a partir de 1994: 1.000.000 R\$

- (2) Para os anos de 2010, 2011 e 2012 os resultados preliminares foram obtidos a partir das Contas Nacionais Trimestrais.

Tabela 8 - Valores do PIB Brasil em dólares (US\$)

Ano	CORECON(1)	FMI (2)	Kushnir's (3)	BCB (4)	Bilhões US\$ B. Mundial (5)
1970	49,16	...	35,00	...	42,33
1971	58,75	...	39,00	...	49,20
1972	84,09	...	51,00	...	58,54
1973	110,39	...	72,00	...	79,28
1974	129,89	...	92,00	...	105,14
1975	153,96	...	108,00	...	123,71
1976	177,25	...	128,00	...	152,68
1977	201,20	...	149,00	...	176,17
1978	223,48	...	169,00	...	200,80
1979	237,77	...	186,00	...	224,97
1980	258,55	148,92	191,00	237,77	235,02
1981	271,25	171,14	226,00	258,55	263,56
1982	189,46	182,97	239,00	271,25	281,68
1983	189,74	146,70	170,00	189,46	203,30
1984	211,09	145,99	176,00	189,74	209,02
1985	257,81	231,76	187,00	211,09	222,94
1986	282,36	268,85	225,00	257,81	268,14
1987	305,71	292,63	247,00	282,36	294,08
1988	415,92	326,90	276,00	305,71	330,40
1989	469,32	448,77	375,00	415,92	425,60
1990	405,68	465,01	402,00	469,32	461,95
1991	387,30	407,73	374,00	405,68	407,34
1992	429,69	390,59	358,00	387,30	390,57
1993	543,09	438,30	402,00	429,69	438,30
1994	770,35	546,49	574,00	543,09	546,23
1995	840,27	769,74	769,00	770,35	768,95
1996	871,27	840,05	840,00	840,27	839,68
1997	843,99	871,52	871,00	871,27	871,20
1998	586,78	844,13	844,00	843,99	834,83
1999	644,98	586,92	587,00	586,78	586,86
2000	553,77	644,73	645,00	644,98	644,70
2001	504,36	554,19	554,00	553,77	553,58
2002	553,60	506,04	506,00	504,36	504,22
2003	663,78	552,38	552,00	553,60	552,47
2004	882,73	663,73	664,00	663,78	663,76
2005	1071,97	882,04	882,00	882,44	882,19
2006	1313,90	1089,26	1089,00	1088,77	1088,92
2007	...	1366,85	1367,00	1366,54	1366,85
2008	...	1653,54	1654,00	1650,90	1653,54
2009	...	1622,31	1620,00	1625,64	1620,17
2010	...	2142,91	2143,00	2143,92	2143,04
2011	...	2474,64	2477,00	2475,07	2476,65
2012	...	2247,75	2254,00	2252,63	2252,66

(1) Fonte: Site do Conselho Regional Economia 1ª Região http://corecon-rj.org.br/pib_dolar.asp, onde informa como fonte o IBGE e o Banco Central.

(2) Fonte: Nominal GDP Brazil – International Monetary Fund - IMF em <https://www.imf.org/external/datamapper/index.php>. Dólar corrente

(3) Fonte: Site de pesquisas macro econômicas do Ivan Kushnir's Research Center http://pt.kushnirs.org/macroeconomia/profile/profile_brazil.html. Dólar Corrente. Sem fonte indicada.

(4) Fonte: Relatório Anual 2012 - Boletim do Banco Central do Brasil - <http://www.bcb.gov.br/pec/boletim/banual2012/rel2012cap1p.pdf> - cita como fonte o IBGE - Estimativa do Banco Central do Brasil, obtida pela divisão do PIB a preços correntes pela taxa média anual de câmbio de compra.

(5) Fonte: Banco Mundial- <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries?page=3&display=default> - World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. Dólar corrente.

Tabela 9 - Cálculo do indicador de crescimento proposto por Fleck (2001a)

Ano	Receita Bruta em dólar (US\$)	PIB Brasil em dólar corrente (US\$)	Receita Bruta em real (R\$)	PIB Brasil em real corrente (R\$)	Equação 1 Indicador de Cresc.
1970	13.000	42.327.600.116	x	x	3,07E-05
1971	20.000	49.204.456.712	x	x	4,06E-05
1972	30.000	58.539.008.796	x	x	5,12E-05
1973	54.000	79.279.057.736	x	x	6,81E-05
1974	100.000	105.136.007.545	x	x	9,51E-05
1975	400.000	123.709.376.567	x	x	0,000323
1976	800.000	152.678.020.453	x	x	0,000524
1977	1.200.000	176.171.284.305	x	x	0,000681
1978	2.000.000	200.800.891.872	x	x	0,000996
1979	3.000.000	224.969.488.839	x	x	0,001334
1980	5.000.000	235.024.000.000	x	x	0,002127
1981	7.000.000	263.561.000.000	x	x	0,002656
1982	13.000.000	281.682.000.000	x	x	0,004615
1983	14.000.000	203.304.000.000	x	x	0,006886
1984	36.000.000	209.023.000.000	x	x	0,017223
1985	40.000.000	222.942.000.000	x	x	0,017942
1986	76.000.000	268.137.000.000	x	x	0,028344
1987	100.000.000	294.084.000.000	x	x	0,034004
1988	103.000.000	330.397.000.000	x	x	0,031175
1989	140.000.000	425.595.000.000	x	x	0,032895
1990	171.000.000	461.951.000.000	x	x	0,037017
1991	190.000.000	407.337.000.000	x	x	0,046644
1992	120.000.000	390.566.000.000	x	x	0,030725
1993	146.000.000	438.299.000.000	x	x	0,033311
1994	170.000.000	546.233.000.000	x	x	0,031122
1995	x	x	429.000.000	705.641.000.000	0,060796
1996	x	x	587.000.000	843.966.000.000	0,069553
1997	x	x	688.000.000	939.147.000.000	0,073258
1998	x	x	806.000.000	979.276.000.000	0,082306
1999	x	x	833.000.000	1.065.000.000.000	0,078216
2000	x	x	1.016.000.000	1.179.482.000.000	0,08614
2001	x	x	1.168.000.000	1.302.136.000.000	0,089699
2002	x	x	1.411.000.000	1.477.822.000.000	0,095478
2003	x	x	1.910.000.000	1.699.948.000.000	0,112356
2004	x	x	2.539.600.000	1.941.498.000.000	0,130806
2005	x	x	3.243.600.000	2.147.239.000.000	0,151059
2006	x	x	3.889.960.000	2.369.484.000.000	0,164169
2007	x	x	4.301.610.000	2.661.344.000.000	0,161633
2008	x	x	4.912.230.000	3.032.203.000.000	0,162002
2009	x	x	5.789.310.000	3.239.404.000.000	0,178715
2010	x	x	6.959.780.000	3.770.085.000.000	0,184605
2011	x	x	7.535.760.000	4.143.013.000.000	0,181891
2012	x	x	8.566.090.000	4.402.537.000.000	0,194572

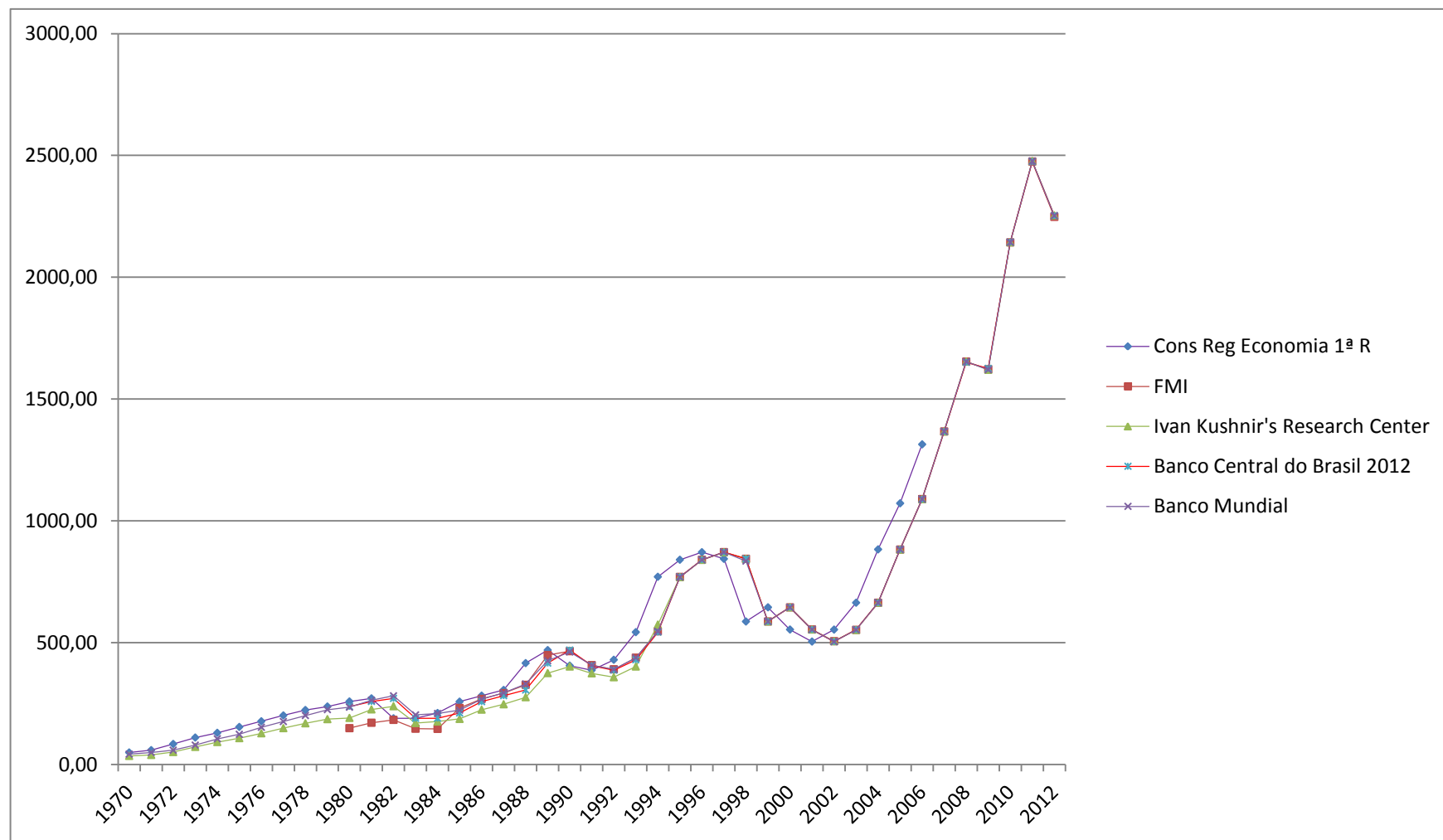


Gráfico 7 - Comparação das diversas fontes do PIB Brasil em dólares

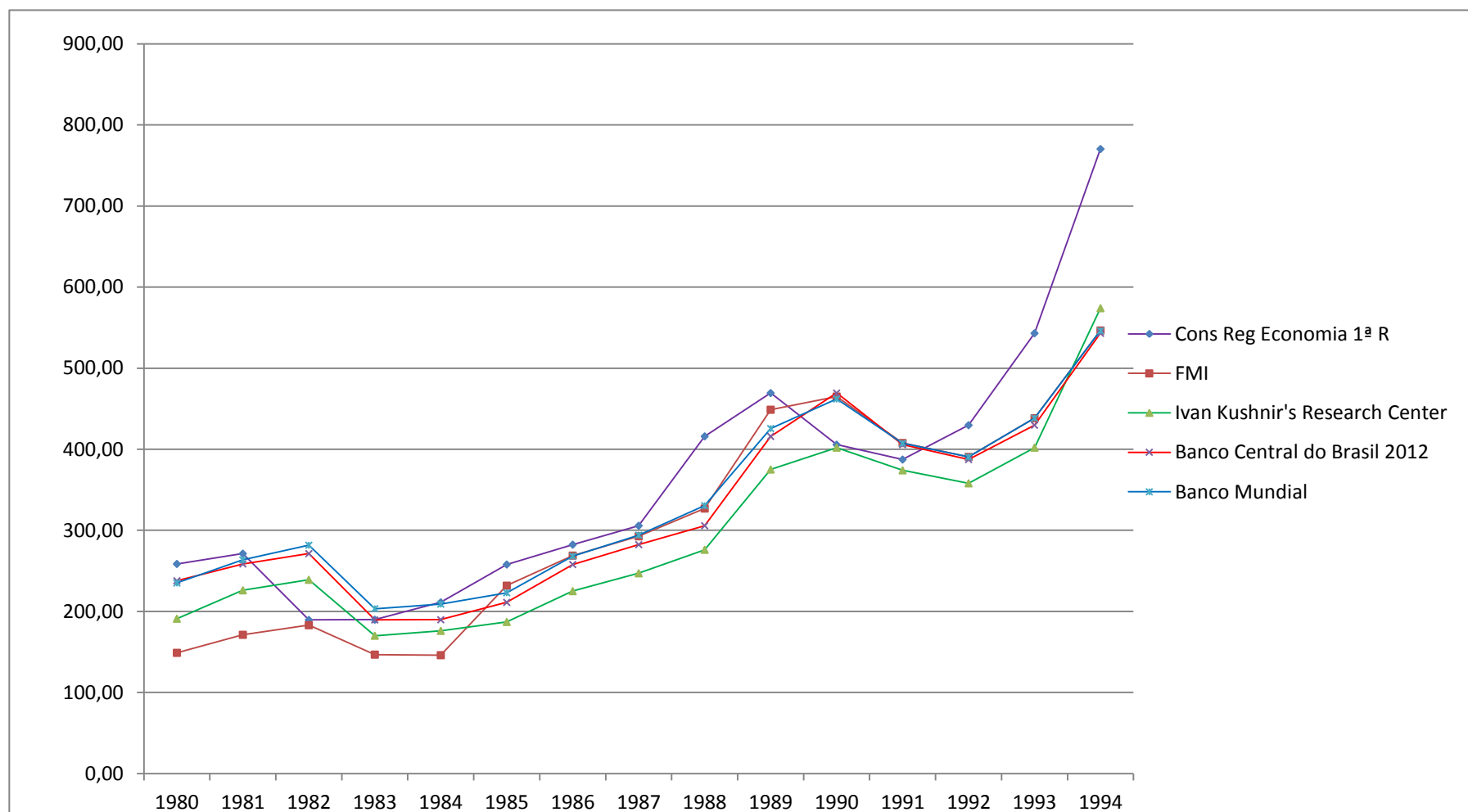


Gráfico 8 - Comparação das diversas fontes do PIB Brasil em dólares (1980-1994)

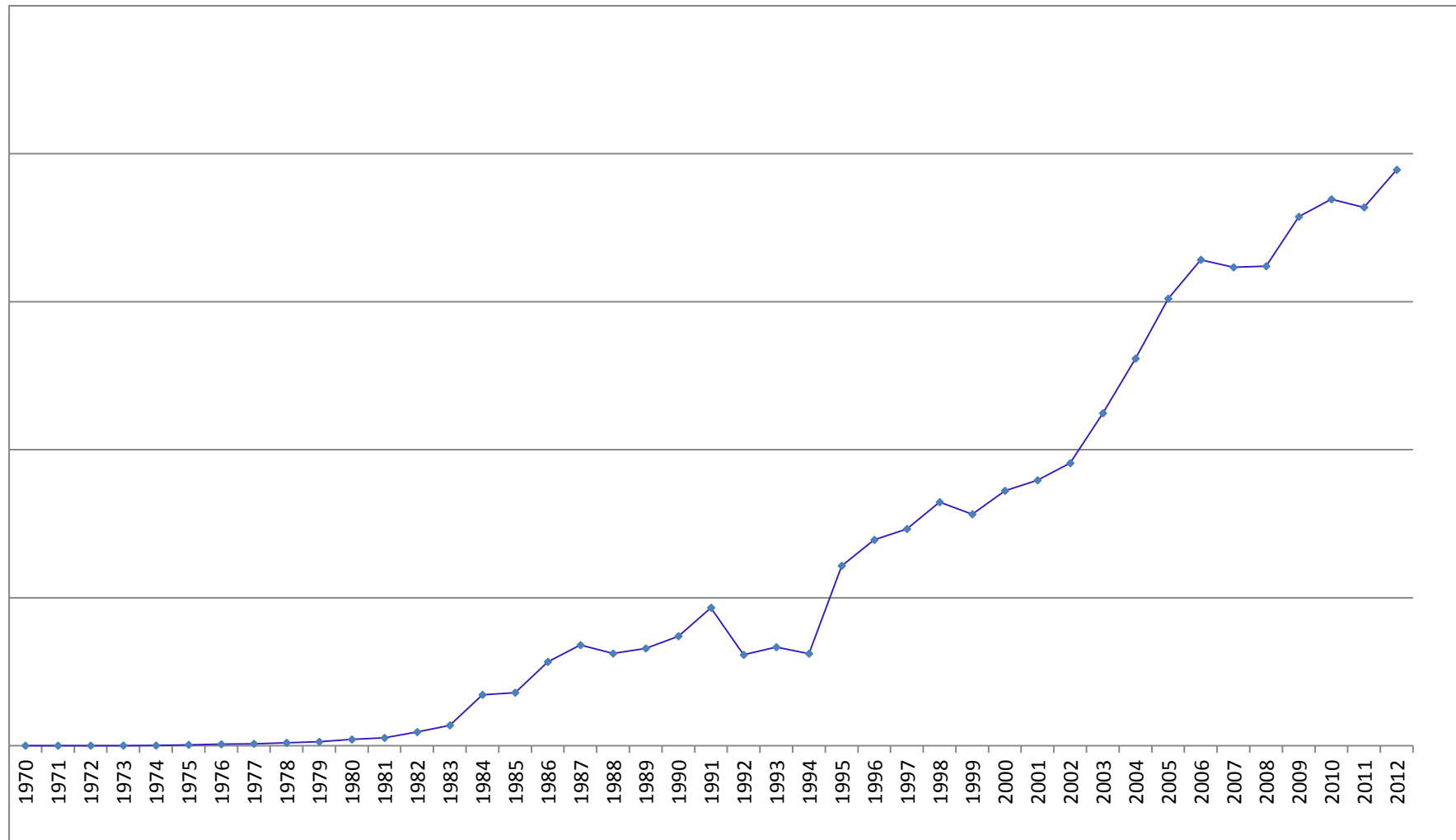
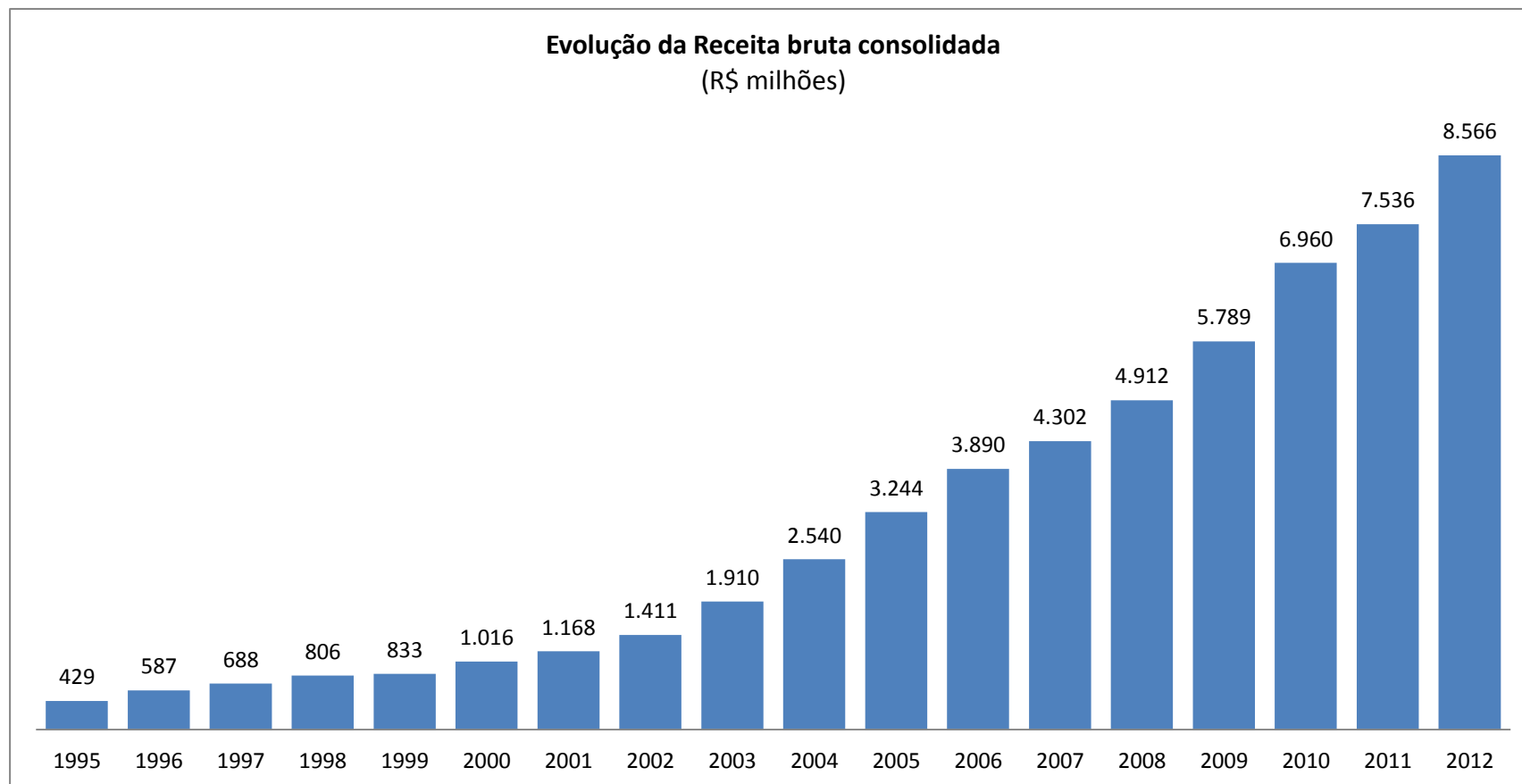


Gráfico 9 - Curva de crescimento da Natura S.A.



Fonte: Apresentação para os Investidores Natura Cosméticos S.A. (2007); Relatórios Anuais; Internet, Site <<http://natura.infoinvest.com.br>>

Gráfico 10 – Evolução da receita bruta consolidada (1995 -2012)

Tabela 10- Cálculo do indicador de produtividade proposto por Fleck (2001a)

Ano	N Consultoras	Receita Bruta em dólar (US\$)	PIB Brasil em dólar corrente (US\$)	Receita Bruta em real (R\$)	PIB Brasil em real corrente (R\$)	Equação 2 Indicador de Prod.
1970	30	13.000	42.327.600.116	x	x	1,02376E-06
1971	30	20.000	49.204.456.712	x	x	1,35489E-06
1972	30	30.000	58.539.008.796	x	x	1,70826E-06
1973	30	54.000	79.279.057.736	x	x	2,27046E-06
1974	70	100.000	105.136.007.545	x	x	1,35878E-06
1975	250	400.000	123.709.376.567	x	x	1,29335E-06
1976	300	800.000	152.678.020.453	x	x	1,74659E-06
1977	550	1.200.000	176.171.284.305	x	x	1,23846E-06
1978	700	2.000.000	200.800.891.872	x	x	1,42287E-06
1979	1.000	3.000.000	224.969.488.839	x	x	1,33351E-06
1980	2.000	5.000.000	235.024.000.000	x	x	1,06372E-06
1981	3.100	7.000.000	263.561.000.000	x	x	8,56752E-07
1982	5.700	13.000.000	281.682.000.000	x	x	8,09673E-07
1983	6.400	14.000.000	203.304.000.000	x	x	1,07597E-06
1984	8.000	36.000.000	209.023.000.000	x	x	2,15287E-06
1985	12.800	40.000.000	222.942.000.000	x	x	1,40171E-06
1986	16.000	76.000.000	268.137.000.000	x	x	1,77148E-06
1987	20.200	100.000.000	294.084.000.000	x	x	1,68336E-06
1988	23.000	103.000.000	330.397.000.000	x	x	1,35542E-06
1989	32.000	140.000.000	425.595.000.000	x	x	1,02797E-06
1990	50.000	171.000.000	461.951.000.000	x	x	7,40338E-07
1991	55.000	190.000.000	407.337.000.000	x	x	8,4808E-07
1992	60.000	120.000.000	390.566.000.000	x	x	5,12077E-07
1993	65.000	146.000.000	438.299.000.000	x	x	5,12471E-07
1994	67.000	170.000.000	546.233.000.000	x	x	4,64511E-07
1995	112.000	x	x	429.000.000	705.641.000.000	5,4282E-07
1996	145.000	x	x	587.000.000	843.966.000.000	4,79673E-07
1997	185.000	x	x	688.000.000	939.147.000.000	3,95989E-07
1998	207.000	x	x	806.000.000	979.276.000.000	3,97612E-07
1999	220.835	x	x	833.000.000	1.065.000.000.000	3,54183E-07
2000	250.000	x	x	1.016.000.000	1.179.482.000.000	3,44558E-07
2001	300.000	x	x	1.168.000.000	1.302.136.000.000	2,98996E-07
2002	321.000	x	x	1.411.000.000	1.477.822.000.000	2,9744E-07
2003	375.000	x	x	1.910.000.000	1.699.948.000.000	2,99617E-07
2004	433.000	x	x	2.539.600.000	1.941.498.000.000	3,02093E-07
2005	520.000	x	x	3.243.600.000	2.147.239.000.000	2,90498E-07
2006	617.000	x	x	3.889.960.000	2.369.484.000.000	2,66076E-07
2007	719.000	x	x	4.301.610.000	2.661.344.000.000	2,24802E-07
2008	850.000	x	x	4.912.230.000	3.032.203.000.000	1,90591E-07
2009	1.038.000	x	x	5.789.310.000	3.239.404.000.000	1,72173E-07
2010	1.221.000	x	x	6.959.780.000	3.770.085.000.000	1,51192E-07
2011	1.421.000	x	x	7.535.760.000	4.143.013.000.000	1,28002E-07
2012	1.573.000	x	x	8.566.090.000	4.402.537.000.000	1,23695E-07

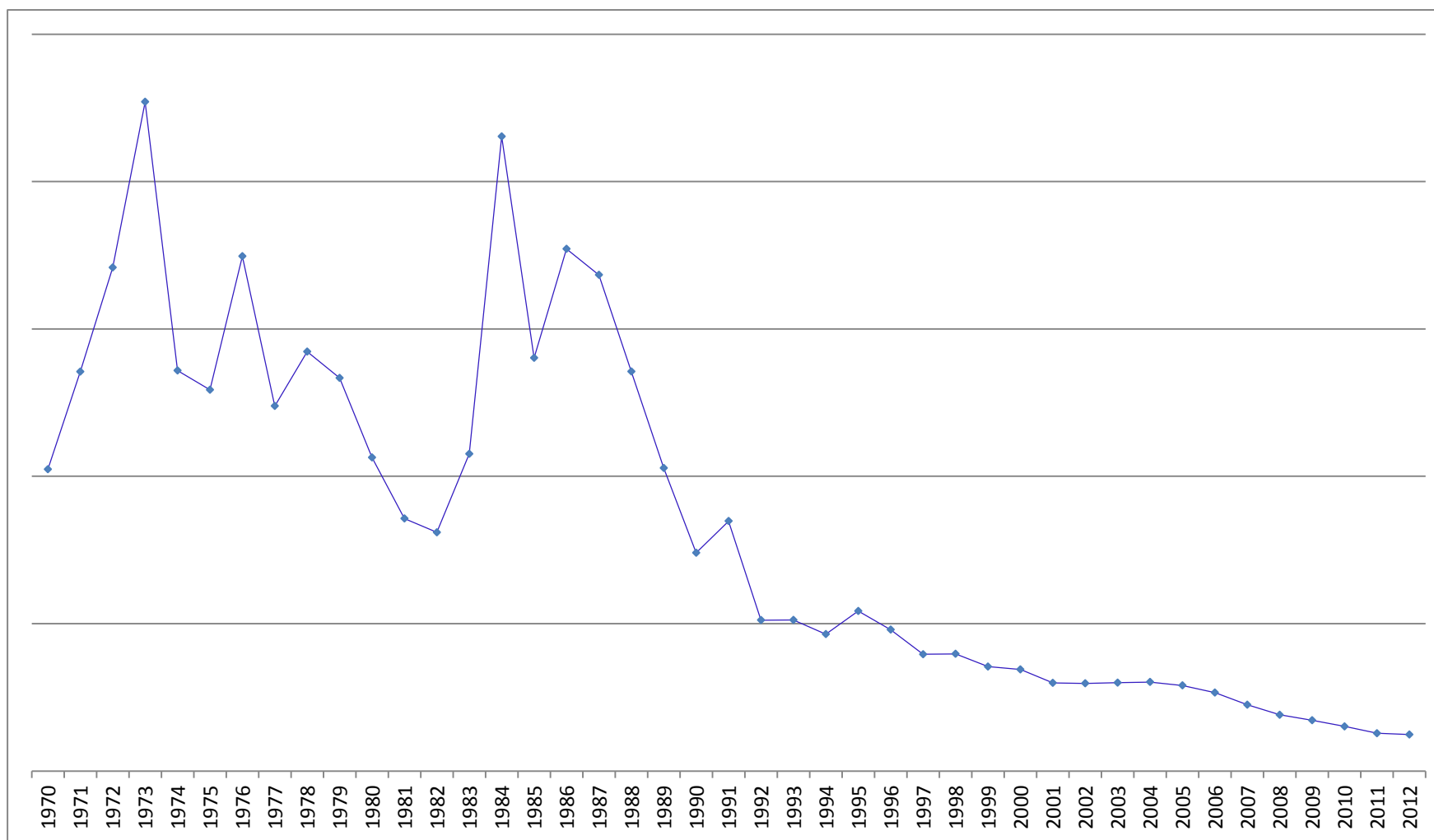


Gráfico 11 – Curva de Produtividade com indicador proposto por Fleck (2001a)

APÊNDICE D - ANÁLISE DA MATRIZ AMBIENTAL PROPOSTA POR FLECK

1º PERÍODO (Fase inicial – 1969 - 1974)

	Piedoso	Inóspito	Desafiador
Institucional	Apoio governamental e estímulo às pequenas empresas. Período do “Milagre Brasileiro”		
Negócios	1969-1989 – Baixa concorrência; poucos fornecedores nacionais de insumos, dependência de fornecedores externos. Demanda crescente (consumo de cosméticos). Atua com representantes e distribuidores terceirizados até 1974. 1969 – 1974 - Atuação Local (loja da Oscar Freire) região de São Paulo.		Representantes com grande inadimplência RJ e RS
Natural	Localização em São Paulo e comercialização inicial na Região Sudeste (RJ e SP - Região Industrial) em forte desenvolvimento no período.		

(Vendas diretas - 1975 - 1989)

	Piedoso	Inóspito	Desafiador
Institucional	Apoio governamental e estímulo às pequenas empresas. Período de Recessão Econômica (1974-1990)		1986 - Plano Cruzado. Alteração dos prazos do IPI de 180 para 45 d
Negócios	Demanda crescente (consumo de cosméticos). Fundação da Pró-Estética e das outras três empresas. Vendas Crescentes com expansão do número de consultoras; Tendência de culto ao corpo		1981 - Detém 2% contra 25% da Avon (<i>market share</i>) Tentativa de expansão internacional nos EUA Venda por distribuidor no Chile 1986 - Dificuldades para importar matéria prima (essências, pigmentos) e tampas, embalagens de vidro e papel.
Natural	Localização em São Paulo e comercialização inicial na Região Sudeste (RJ e SP - Região Industrial) em forte desenvolvimento no período. Com a fundação de novas distribuidoras o comércio se expandiu para o Sul, Norte e Nordeste.		

(Continuação do Apêndice D)

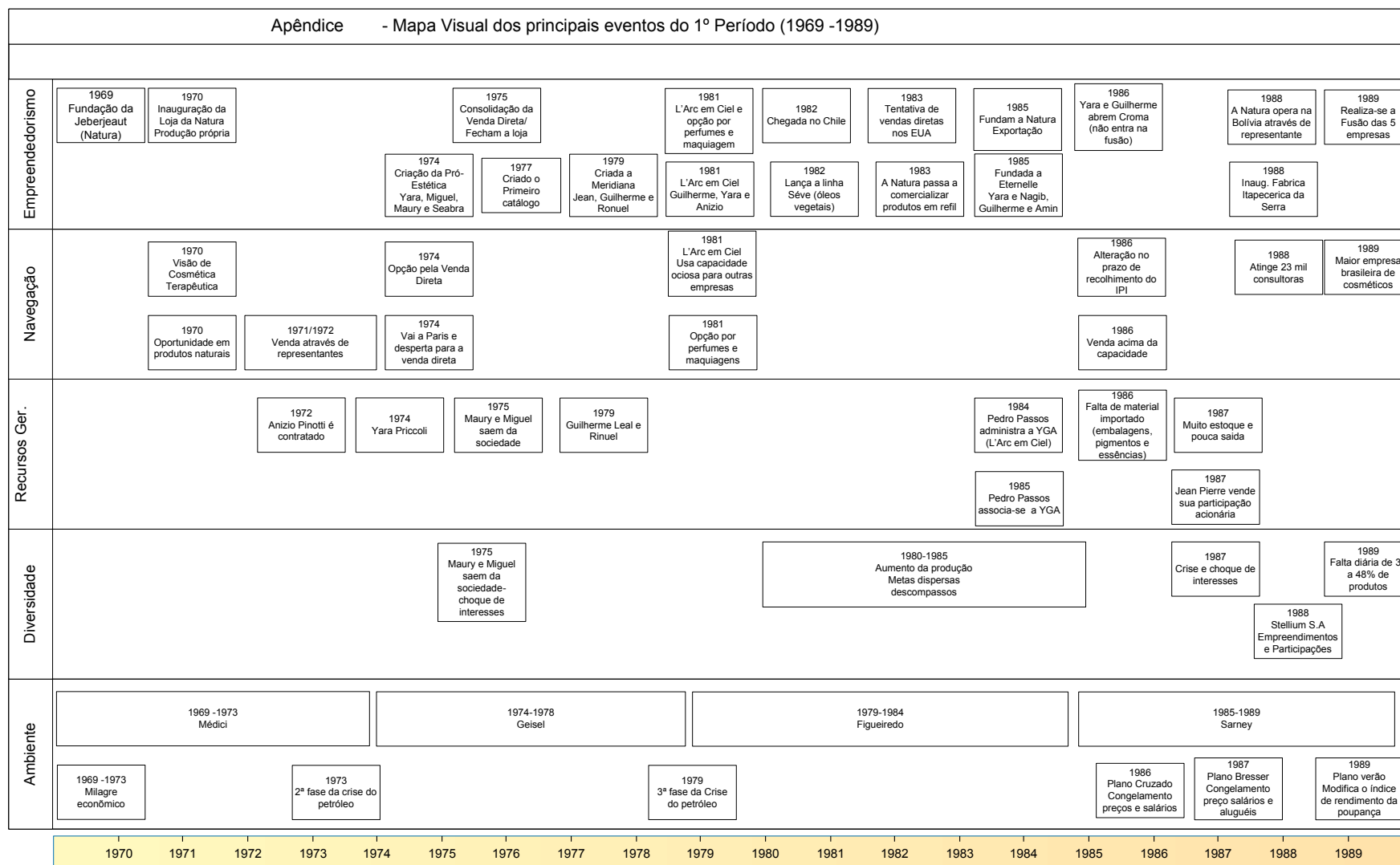
2º Período – 1990 - 2003

	Piedoso	Inóspito	Desafiador
Institucional			1995-Financiamento BNDES Desenvolvimento da Legitimidade Regulação do uso dos recursos da biodiversidade Medida Provisória que regula o uso dos recursos (CGEN)
Negócios			Abertura econômica – facilitou o estabelecimento de novos concorrentes Estabilização da moeda permitiu o surgimento de novos concorrentes. Aumento do poder aquisitivo Vinda de fornecedores estrangeiros de embalagens para o Brasil
Natural			2000 - Utilização da biodiversidade brasileira (Natura Ekos) Necessidade de registros e certificações Instalações em Cajamar “Espaço Natura” (problemas do nivelamento do solo para o armazém vertical)

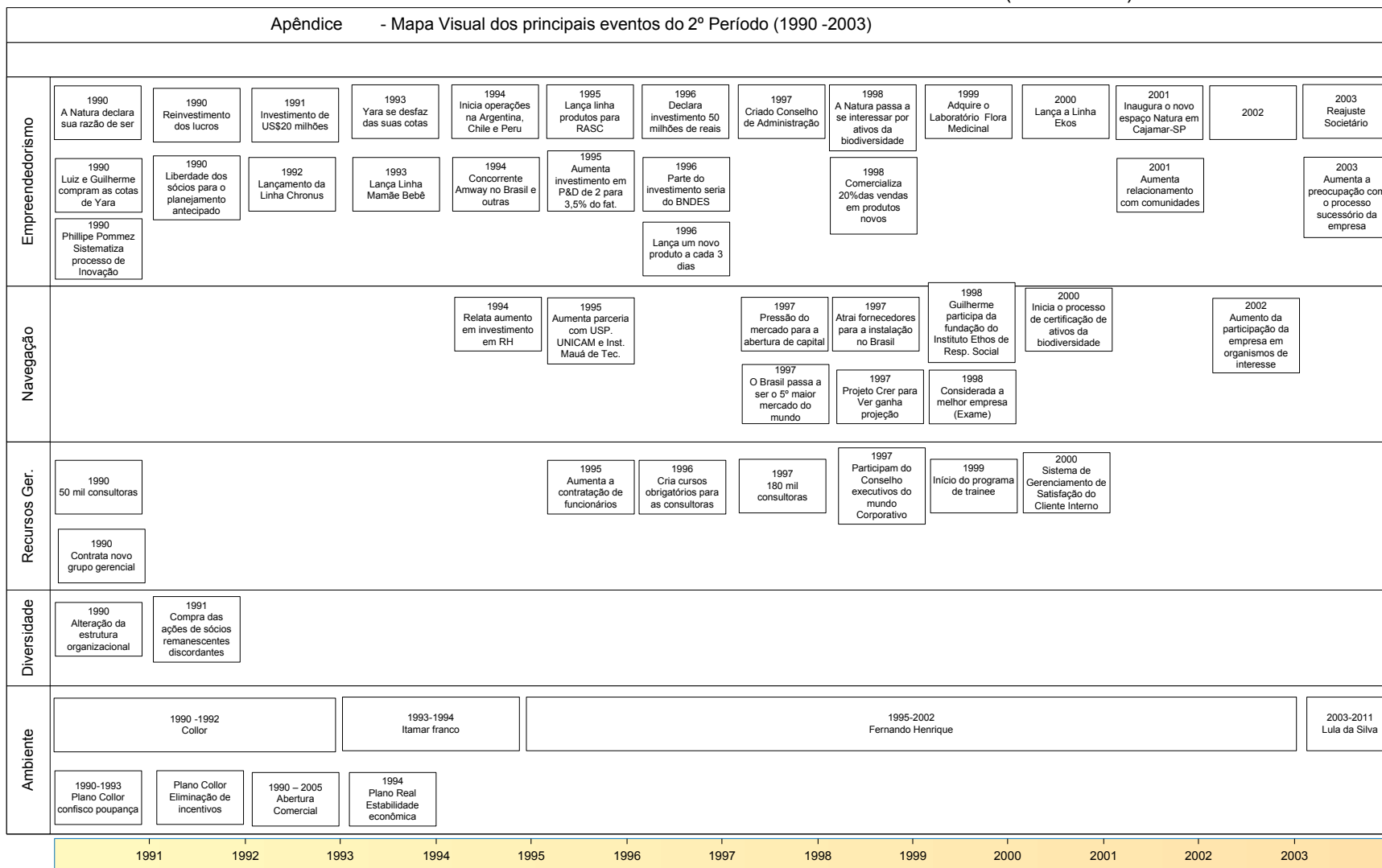
3º Período – 2004 - 2012

	Piedoso	Inóspito	Desafiador
Institucional			Regras dos Novos Mercados (CVM, BOVESPA) Adequação à SOx (Sarbanes-Oxley)
Negócios			Novas exigências e novos <i>stakeholders</i> (acionista) Surgimento de novos concorrentes Atuação de antigos concorrentes (varejo e franquias) no modelo de venda direta; Aumento de vendas pela Internet
Natural			Exigência de direitos relativos ao patrimônio genético e conhecimentos tradicionais associados. Busca de novas fontes de princípios ativos na biodiversidade brasileira e em outros países; Exigências de uso de recursos renováveis, patrimônio genético e redução das emissões de carbono.

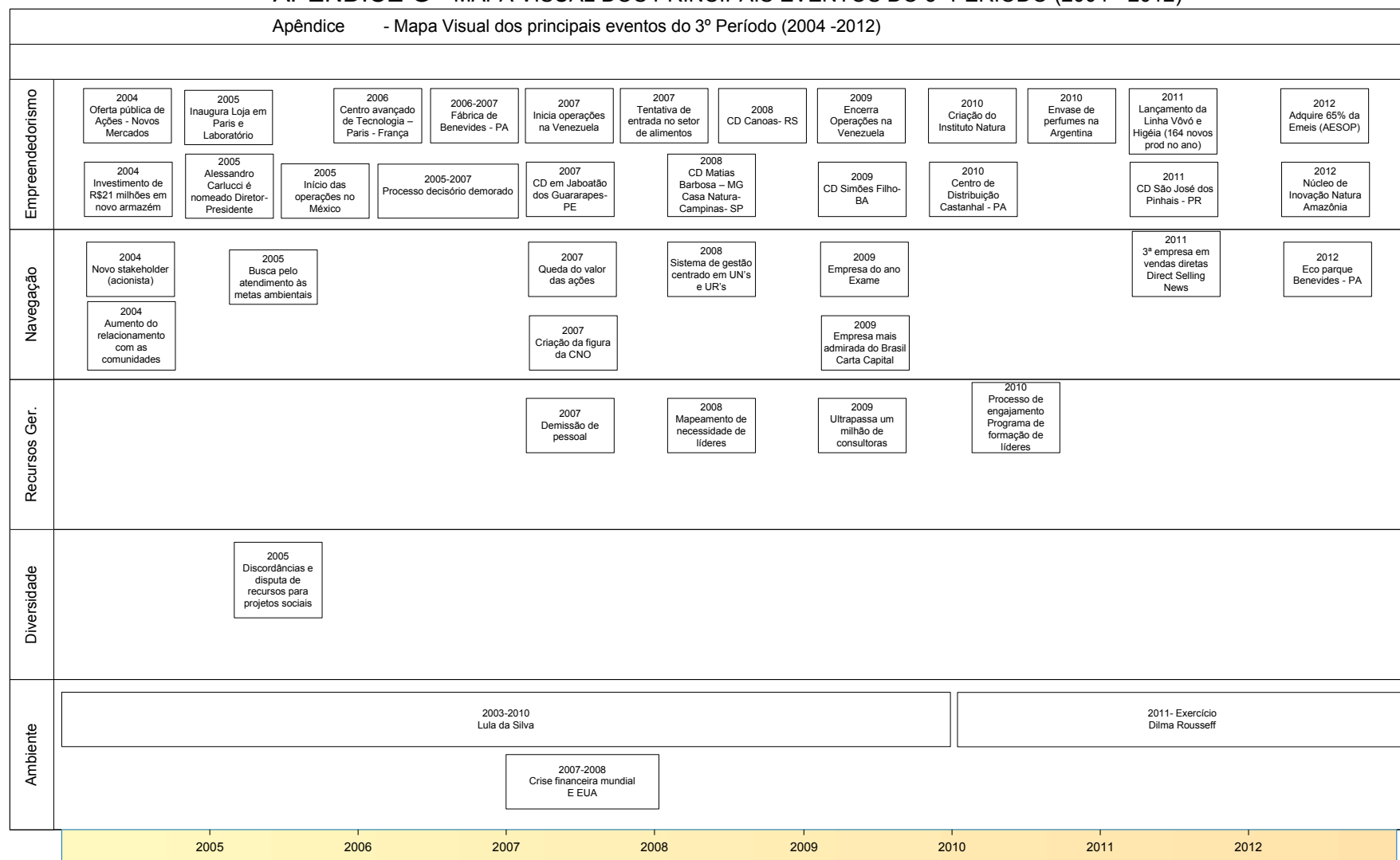
APÊNDICE E - MAPA VISUAL DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO 1º PERÍODO (1969 -1989)



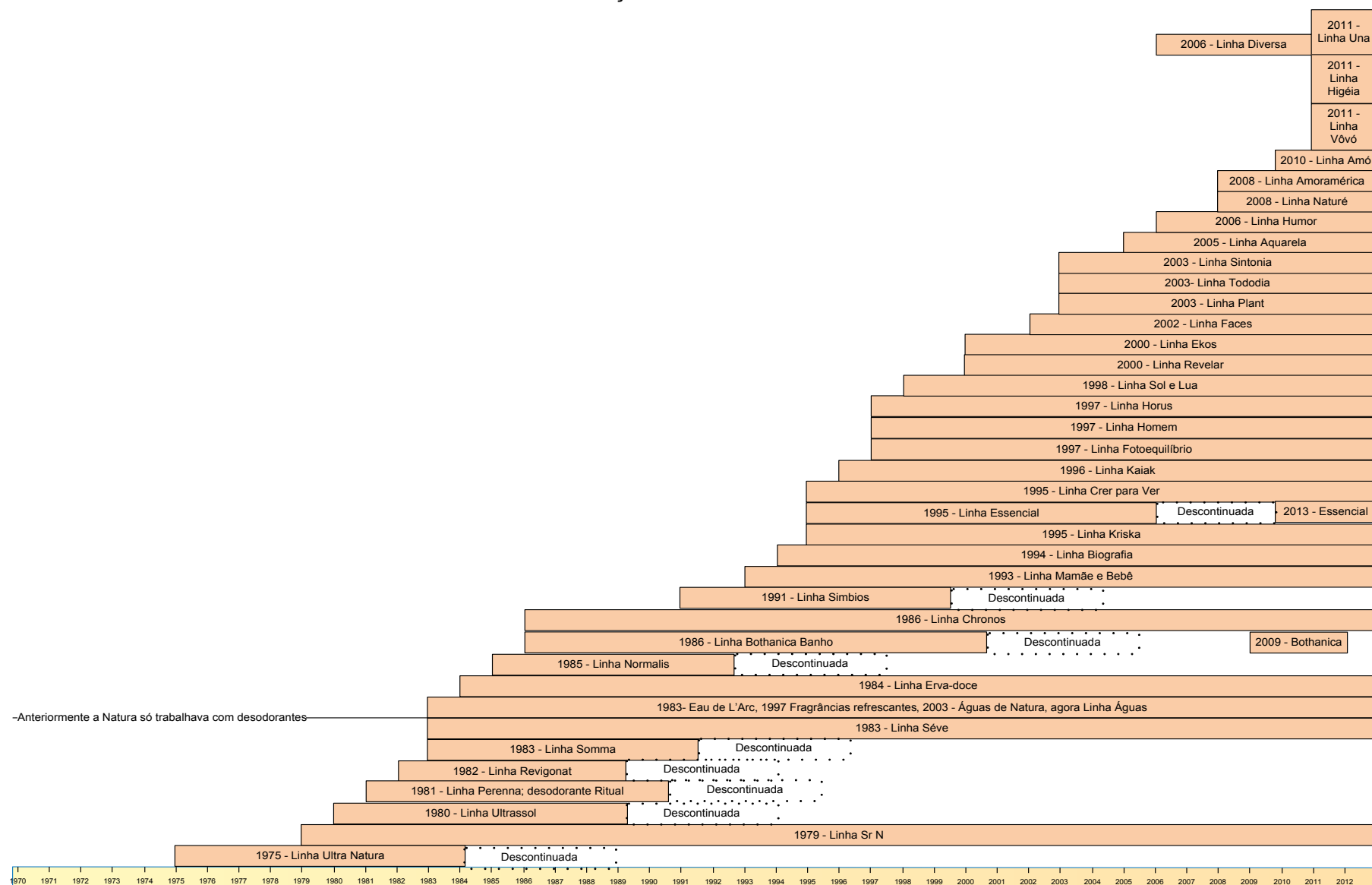
APÊNDICE F - MAPA VISUAL DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO 2º PERÍODO (1990 - 2003)



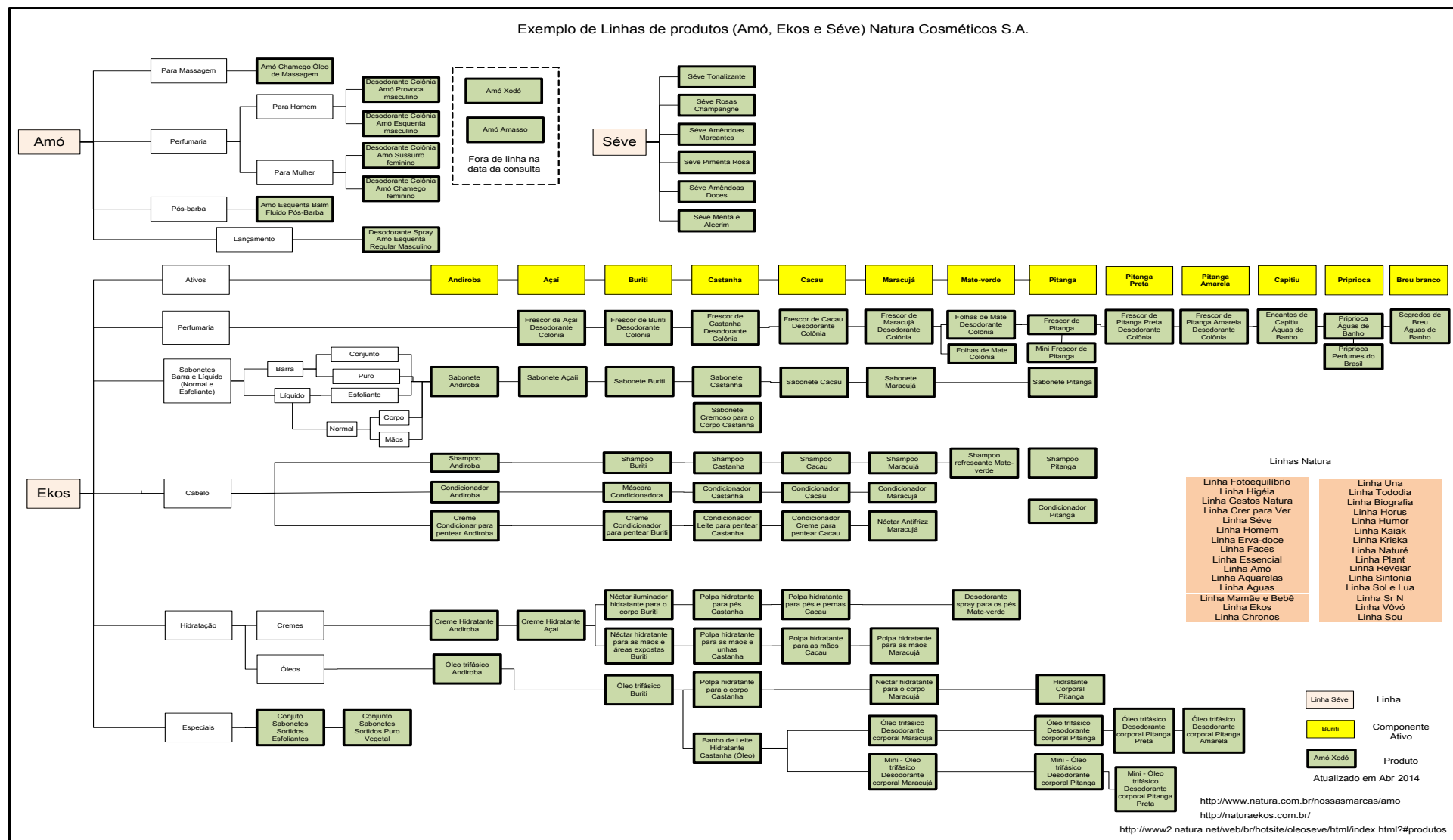
APÊNDICE G - MAPA VISUAL DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO 3º PERÍODO (2004 - 2012)



APÊNDICE H - LINHA DO TEMPO DOS LANÇAMENTOS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS DA NATURA



APÊNDICE I – EXEMPLO DE LINHAS DE PRODUTOS DA NATURA COSMÉTICOS S. A.



APÊNDICE J - DISTRIBUIÇÃO DAS INSTALAÇÕES DA NATURE NO BRASIL



APÊNDICE K - RESUMO DA ANÁLISE DOS DESAFIOS AO CRESCIMENTO NATURA S.A.

Desafio	Descrição	Dimensões	Resumo das evidências		Nível de Respostas			
				Baixo	←	Médio	→	Alto
Empreender	Promover o empreendedorismo contínuo favorecendo a disposição da firma em promover expansão autoreforçante e que cria valor, enquanto previne a organização a uma superexposição ao risco.			Satisfatório ou menos				Alto Alcance
		Ambição	Constante expansão da capacidade produtiva e de distribuição, com ações no cenário nacional e internacional.				X	
		Versatilidade	Adaptação aos modelos de negócios ao longo do tempo, inovação e constante renovação dos processos internos.				X	
		Habilidade de levantar fundos	Utilização de recursos próprios e de terceiros com facilidade (BNDES, BB, outras entidades)				X	
		Julgamento e tomada de decisão	Elevada análise e avaliação dos riscos (comitês). Tomada de decisão lenta.			X		
		Motivações produtivas e híbridas	Motivações produtivas que criam valor, sem aquisição de concorrentes ou expansão de caráter predatório.				X	
Navegar em um ambiente dinâmico	Lidar com os múltiplos <i>stakeholders</i> da organização para assegurar a captura de valor e legitimidade organizacional			À deriva				Moldagem
		Monitoramento constante	Busca moderada de acompanhamento do dinamismo do ambiente e dos interesses dos <i>stakeholders</i> .			X		
		Adequação e tempo certo das respostas estratégicas (manipulação, desafio, evitar, aceitação e compromisso)	Respostas defasadas pela lentidão no processo decisório. Estabelecimento de padrão nos <i>stakeholders</i> e referência para os concorrentes. Procura modificar e moldar o ambiente para a captura de valor		X			
		Legitimidade organizacional	Reforça os valores e ações de responsabilidade ambiental e social corporativa. Relações interorganizacionais com respostas pró-ativas.				X	

Fonte: Adaptação de Fleck (2009)

← - Tendência ao nível mais baixo de respostas;

→ - Tendência ao nível mais alto de respostas.