

TCC/UNICAMP
OL4e
1290003087/IE

*Manejo ambiental estratégico,
práticos. Índice*



1290003087

Universidade Estadual de Campinas

Estratégia e Planejamento Estratégico: Uma Ilustração com o Caso da Natura

2006 2006 2006

Autora: Mariana Cardoso de Oliveira
Orientadora: Profª Drª Maria Carolina de Souza
Banca: Profª Dr. Miguel Juan Bacic

Souza, Maria Carolina de Aguiar Ferraz de

Campinas, dezembro de 2006

CEDOC/IE

Índice

RESUMO	2
INTRODUÇÃO	3
1. ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	4
1.1. Estratégia	4
1.2. Processo de Elaboração da Estratégia	9
1.3. A Estratégia da Diversificação	11
1.4. Expansão e Internacionalização	13
1.4. Estratégia de Implementação e Controle	16
2. ESTRATÉGIA DA NATURA.....	17
2.1. A Estratégia Corporativa	17
2.2. Planejamento Estratégico na Natura	20
2.3. Indicadores para Acompanhamento da Estratégia	21
CONCLUSÃO	30
BIBLIOGRAFIA.....	31

RESUMO

O trabalho faz uma abordagem do conjunto de ações que a Natura utiliza para atingir crescimento no mercado de cosméticos e de como a corporação acompanha os resultados de suas estratégias. Entre as estratégias adotadas pela corporação destacam-se a preocupação com o meio ambiente, a manutenção do alto nível de investimentos em inovação para agregar maior valor à marca e a expansão via internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, Natura, Balanced Scorecard, inovação, meio ambiente, internacionalização, meio ambiente.

INTRODUÇÃO

O objetivo do trabalho é fazer um estudo de diferentes abordagens teóricas dos conceitos de estratégias e de como a Natura define e acompanha sua estratégia com grande capacidade de se adaptar e de inovar, atingindo grau de crescimento elevado em relação aos concorrentes.

O primeiro capítulo abordará conceitos de estratégia e do processo de implementação da estratégia e de como uma estratégia bem definida contribui para aumentar a competitividade da empresa. Ademais, serão abordadas duas estratégias utilizadas pela Natura: a diversificação e o processo de expansão via internacionalização. Para a definição da estratégia de diversificação será considerada a visão de Penrose sobre o assunto e para internacionalização, de Porter, Certo e Chesnay.

O segundo capítulo faz referência à metodologia de Planejamento Estratégico e a uma das ferramentas para acompanhamento e controle da estratégia que auxilia na tomada de decisão na Natura: o Balanced Scorecard (BSC), de Norton & Kaplan.

O terceiro capítulo tratará da estratégia de expansão da Natura que resultou, até o momento, em crescimento acelerado e de como a empresa vem se estruturando e acompanhando essa estratégia de expansão.

1. ESTRATÉGIA E PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1.1. Estratégia

Segundo Andrews (1991), estratégia é o modelo de decisão da empresa em que se determinam os objetivos e as metas, as normas e os planos para o alcance dos objetivos almejados. A estratégia é responsável pela delimitação das fronteiras do negócio e da atuação da organização. É esse modelo de decisões, quando eficaz, que delineia o caráter, a imagem e a individualidade dos componentes da empresa e da organização como um todo. Na maior parte dos aspectos, deve se adaptar a mudanças ambientais, mas em relação ao caráter da corporação tende a se manter estável por um longo período. Para o autor, a estratégia é um processo ligado à estrutura, à atuação e à cultura organizacional e que apesar da necessidade de ser composto por elementos racionais, é fortemente influenciada por aspectos emocionais que refletem na tomada de decisão.

Igualmente relevantes quanto à consideração de valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha dos objetivos, são as análises de riscos, ameaças e oportunidades externas. Para Andrews, é a capacidade de se distinguir em relação às demais empresas, aliada à unicidade de recursos e valores, que permite se atingir resultados ímpares.

Ainda no que se refere à estratégia, Porter (1999) define estratégia com maior enfoque ao posicionamento no mercado. Para ele, estratégia é “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho”¹.

¹ PORTER (1999), p. 63.

Nesse sentido, para Porter (1999), a formulação da estratégia consiste em enfrentar a concorrência. O grande objetivo da estratégia é enfrentar as forças que influenciam a competição e que determinam as possibilidades (em termos das características estruturais da indústria) e lucro em determinado setor. As forças por ele abordadas são: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e poder de negociação dos fornecedores. Serão elas que determinarão as manobras pelo posicionamento entre os concorrentes.

Os principais sustentáculos das barreiras de entrada são economias de escala (que impõem aos possíveis entrantes concorrer com custos reduzidos), diferenciação de produtos (que exigem dos novos entrantes altos investimentos para superar a fidelidade dos consumidores às marcas pioneiras no mercado), exigência de capital (geralmente alto montante destinado a investimento irrecuperável como propagandas e pesquisa e desenvolvimento), desvantagens de custo (decorrentes da curva de aprendizagem, da exclusividade da tecnologia, do melhor acesso a fontes de matéria-prima, da aquisição de ativos anteriormente à inflação, dos subsídios do governo ou da localização favorável), acesso aos canais de distribuição e política governamental (que pode controlar ou regulamentar alguns setores).

A análise dessas forças, que influenciam a competição em determinado setor e suas causas, permite identificar as ameaças e as oportunidades. Por seu turno, a análise das características da empresa permite mapear seus pontos fracos e fortes. Essa é a base à partir da qual pode-se iniciar a formulação de uma estratégia e se pensa em um plano de ação. O plano de ação deve focar o posicionamento da empresa para poder se defender das forças competitivas, da influência que as concorrentes exercem no mercado, ou devem antecipar as alterações na corporação para explorar o mercado de forma favorável.

Além da formulação de uma estratégia consistente, faz-se necessário estabelecer eficiência operacional para que se alcance vantagens competitivas em relação à concorrência (através da alta produtividade, qualidade e velocidade de disseminação de ferramentas técnicas gerenciais, que devem refletir na rentabilidade sustentada das empresas).

Para Porter (1999), pode-se alcançar um *mix* único de valores através da diferenciação, ou encontrando-se novas posições (baseadas na variedade de produtos ou

serviços, nas necessidades dos clientes ou no acesso). Após a escolha do posicionamento é que se pode compreender como a empresa se relacionará com as demais do mercado. Se por um lado a eficácia operacional se remete à excelência de atividades individuais, a estratégia (através da diferenciação, do posicionamento) se remete à combinação de atividades.

A abordagem de Porter sobre estratégia foi amplamente defendida e aceita, mas também recebe críticas. Por exemplo, segundo Mintzberg (1998), a descrição das possibilidades de estratégias descritas por Porter são demasiadamente amplas, não conseguem esgotar as possibilidades do ambiente corporativo.

Diferentemente da visão da estratégia competitiva de Porter é a estratégia na perspectiva corporativa abordada por Miles e Snow (1978), que desenvolveram um modelo com estratégias competitivas, em oposição às estratégias corporativas. Enquanto estratégias corporativas correspondem às decisões relacionadas ao tipo de negócio em que a empresa deve atuar, estratégias competitivas abordam o modo como a organização compete em determinado negócio.

A base do trabalho de Miles e Snow (1978) está em três idéias centrais: o ambiente dá forma e é formado pelas ações organizacionais, escolhas estratégicas feitas pela administração estruturam e formam os processos organizacionais e processos e estrutura condicionam a estratégia. São essas idéias que os permitem propor que “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições”².

A construção do ambiente é restringida pelo conhecimento existente de formas alternativas de organização e pelas crenças dos administradores sobre como as pessoas podem ser administradas (Miles e Snow, 1978). As empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Os autores propõem a existência de quatro tipos de estratégias que acompanham o desenvolvimento corporativo: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

² Miles e Snow (1978), p. 121.

A estratégia defensiva das organizações corresponde a um domínio estreito do mercado, possuem boas vantagens no mercado que atuam, mas evitam procurar novos mercados. Em função do seu foco limitado, raramente surge a necessidade de grandes investimentos em tecnologia, estrutura e novos métodos operacionais.

Diferentemente da estratégia defensiva, a estratégia prospectora está em busca constante por novos mercados para atuação. Em função disso são, geralmente, criadores de incertezas e grandes mudanças, o que obriga seus concorrentes adotarem reações e não operam num modelo totalmente eficiente.

Por fim, as corporações que adotam um comportamento reativo não conseguem responder às mudanças e incertezas eficientemente e não conseguem estruturar uma estratégia consistente.

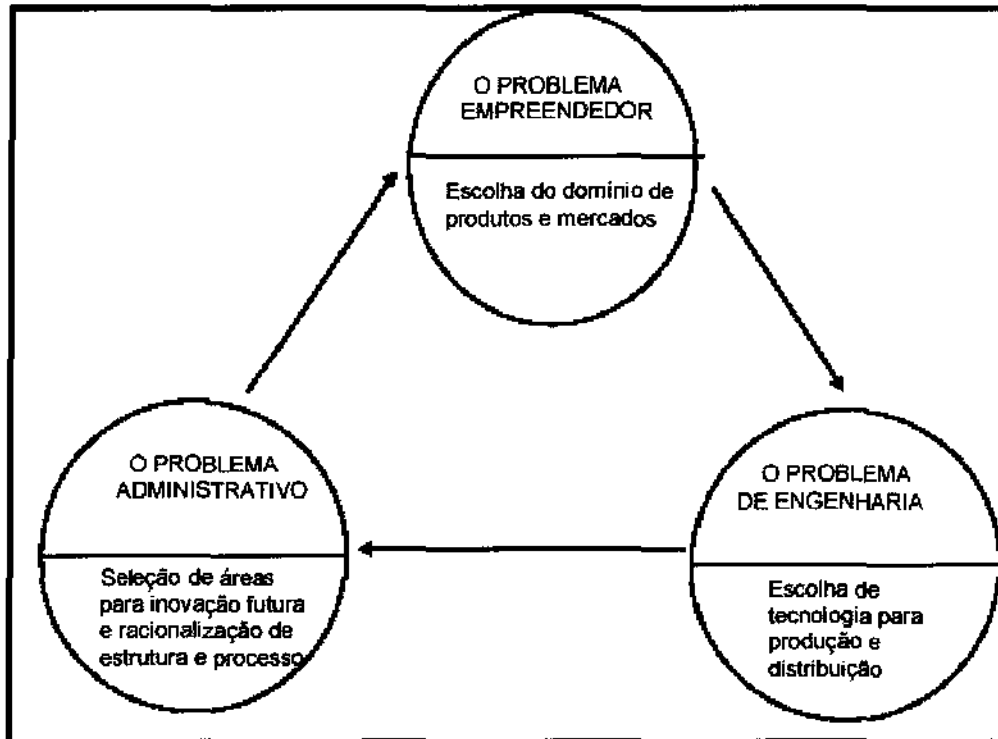
As duas categorias mais contrastantes são: estratégia prospectora (caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos) e estratégia defensiva (caracterizada por estreitos domínios de produtos e mercados e por enfatizar a eficiência). A terceira categoria, a analítica, pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, com área de negócios central mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora. As corporações que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura e não adotam uma estratégia com reações impulsivas diante de eventos do ambiente são denominadas reativas.

O conceito central sobre estratégia no modelo de Miles e Snow engloba a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente. As empresas defensivas buscam nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas.

A Natura utiliza a estratégia prospectora. Maiores detalhes e justificativa da adoção da estratégia pela corporação serão abordados no terceiro capítulo.

A Figura 1 representa de forma esquemática o que denominaram ciclo adaptativo. Para Miles e Snow (1978) este deve ser visto como modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional. Os três problemas (empreendedor, de engenharia e administrativo) estão intimamente conectados, mas a adaptação freqüentemente se inicia pela fase empreendedora, seguida pela de engenharia e, depois, pela administrativa. Deve-se observar que as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se solidificar como aspectos da estrutura futura.

Figura 1: O Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24).

O problema do empreendedor é mais comum em empresas que passam por um crescimento acelerado ou por uma crise, quando há a necessidade de se definir ou desenvolver um produto ou um serviço específico para atingir seu mercado alvo ou segmento – daí a ênfase em tamanho, engenharia e inovação.

O problema de engenharia está relacionado com a criação de uma sistema possibilita a operacionaliza a solução para o problema do empreendedor. Para desenvolver esse sistema é necessário escolher a tecnologia apropriada para produzir e distribuir o produto ou o serviço eleito, formando uma nova rede de informação, comunicação e controle.

O problema administrativo consiste em resolver a questão da incerteza no sistema organizacional emergente durante as fases empreendedora e de engenharia. Ademais,

“envolve a formulação e a implementação dos processos que proporcionarão à corporação continuar inovando”.

Pode-se relacionar as principais vantagens e desvantagens de se adotar uma estratégia prospectora considerando o ciclo adaptativo.

O problema empreendedor consiste em “alocar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados”. A solução está, geralmente, em continuar desenvolvendo características que garantam desenvolvimento no mercado em que atuam, além de monitorar o mercado como um todo e procurar crescer com “explosões”. Embora a inovação proteja a organização das mudanças do meio em que está inserida, a inovação faz com que a empresa corra o risco de reduzir sua lucratividade e de encontrar dificuldades de alocação de recursos.

O problema da engenharia está em como permitir confiança no longo prazo no processo tecnológico vigente. O problema pode ser atenuado com flexibilidade e multiplicidade tecnológica e baixo grau de rotina e mecanização, embutindo melhorias tecnológicas no capital humano. Se por um lado a flexibilidade tecnológica permite reação rápida em contexto de mudança, por outro impede o desenvolvimento máximo da eficiência na produção e distribuição.

O problema administrativo remete à coordenação e à facilitação da diversidade operacional. Geralmente, a solução está no desenvolvimento de áreas como *marketing*, pesquisa, no desenvolvimento de pessoas, na procura de novos talentos fora da empresa, na descentralização das decisões, na comparação da performance organizacional em relação a seus principais competidores.

Acerca da estratégia organizacional, Certo e Peter (1993) sugerem um processo para que para o exercício do controle estratégico considere os campos de maior relevância para a tomada de decisão.

1.2. Processo de Elaboração da Estratégia

Para Certo e Peter (1993), para a formulação de uma estratégia organizacional, é necessário anteriormente fazer uma análise do ambiente, estabelecer uma diretriz

organizacional e é após a formulação da estratégia que se implementa e se exerce o controle estratégico.

A **análise do ambiente** consiste em observar e identificar riscos, ameaças e oportunidades presentes e futuras, além dos pontos fortes e pontos fracos da corporação, considerando os fatores de interação internos e externos à corporação (como características organizacionais, comportamento do mercado consumidor, estrutura industrial, características do fornecedor e ambiente social, econômico e político). Quando utilizada adequadamente, a análise do ambiente é um instrumento para se garantir o sucesso organizacional.

O **estabelecimento da diretriz** ou da meta organizacional define a missão (razão pela qual a organização existe) e os objetivos organizacionais (as metas que a organização possui), em que se deve verificar questões como a clareza da missão, adequação dos objetivos à missão, abrangência das áreas críticas organizacionais.

A **formulação da estratégia** consiste em selecionar estratégias para a realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central é como lidar com a concorrência.

A **implementação da estratégia organizacional** consiste em colocar em ação as estratégias definidas nas etapas anteriores. Nessa etapa, os conhecimentos anteriormente adquiridos devem conseguir alocar os recursos de forma integrada e monitorada pela organização.

O **controle estratégico** se baseia no monitoramento e na avaliação dos processos para melhorá-los e torná-los adequados. O controle pode ser dividido em três etapas básicas: medição do desempenho organizacional, comparação do desempenho organizacional com os objetivos padrões e elaboração de plano de ação corretivo, se necessário. Um dos instrumentos utilizados nas corporações para monitorar e adequar a estratégia é o Balanced Scorecard (BSC), que será detalhado posteriormente.

Todo processo para definição da estratégia não deve se afastar da missão da corporação. Segundo Kotler (1994), quando se observa que a corporação está se afastando da missão, que fornece a direção a ser tomada pelo negócio, é necessário que algumas perguntas sejam feitas, como: “qual é o negócio? Quem é o consumidor? O que é valor para o consumidor? Qual será o negócio? Qual deve ser o negócio?”.

A missão – que é moldada pela história da corporação, pela preferência dos proprietários e da administração, pelo ambiente do mercado, pelos recursos e pelas competências distintas – é a responsável por fornecer ao colaborador senso único de propósito, direção e oportunidade. Sua qualidade é superior quando orientada por uma visão para os dez ou vinte anos seguintes. Geralmente, boas missões declaradas focam número limitado de metas, destacam principais políticas e valores que empresa deseja honrar, além de definir os principais escopos de competência em que a empresa operará (setor industrial, produtos e aplicação, competência, segmento de mercado, escopo vertical e geográfico).

A estratégia não deve nunca estar desconectada da missão e através dela que se pode definir uma forma eficiente de se conseguir vantagens em relação à concorrência, como através da diversificação.

1.3. A Estratégia da Diversificação

O processo de diversificação é uma estratégia encontrada pelas corporações para tentar conter sua vulnerabilidade em ambiente competitivo. Nesse sentido, é necessário compreender que o conceito de diversificação é bastante amplo, não apenas faz menção à existência de diferentes produtos finais, mas pode se dar de várias formas. Para Penrose (1959), diversificação compreende “incremento na variedade de produtos finais fabricado, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera”.

A diversificação, além da especialização, pode ocorrer através da entrada em novos mercados e pode aparecer das seguintes formas:

- Em mesmo mercado, com novo produto e mesma base tecnológica;
- Em mesmo mercado, com novo produto e nova tecnologia³;
- Em novo mercado, com novo produto e nova tecnologia.

³ Os avanços tecnológicos se concentram em grandes empresas em função da necessidade de grande volume de recursos. Quanto mais avançada a tecnologia envolvida no processo produtivo, maior a vantagem competitiva da corporação. Por outro lado, em mercados em que as exigências tecnológicas não são intensas e onde existe menor diversificação, os esforços da força de vendas são fundamentais para garantir a lucratividade da empresa. (PENROSE, 1959).

Independentemente da forma adotada, o processo de diversificação se relaciona com o crescimento da empresa, de circunstâncias internas e externas que afetam a oportunidade produtiva da firma e a inovação assume um papel fundamental para a diminuição da vulnerabilidade da corporação.

Os benefícios das inovações proveniente dos grandes esforços em pesquisa consistem em fornecer vantagem competitiva via proteção através das patentes, que previnem a imitação, ou pelo simples fato do pioneirismo da firma. Além de promover inovação, atividades em pesquisa são importantes para identificar novas oportunidades de aumento de lucratividade em um cenário cada vez mais competitivo.

A diversificação é uma forma de minimizar os riscos do mercado, de driblar alterações adversas permanentes na demanda e de estimular o crescimento. Uma forma particular de diversificação de mercados é o processo de expansão aquisição de outra empresa.

Segundo Penrose (1959), a aquisição permite a redução de custos, de dificuldades técnicas e administrativas de se entrar em novo mercado. Através da estratégia, consegue-se plantas a preços menores que seu custo de reprodução e, dessa forma, torna possível conquistar uma posição valiosa no mercado.

Além da redução de custos, o processo de aquisição, na maioria dos casos, reduz a pressão imediata da competição e possibilita ao empreendedor manter pessoas experientes na administração do negócio e no trabalho técnico, reduzindo o custo de entrada no novo mercado.

Nesse sentido, a aquisição pode ser a forma mais indicada de diversificação para corporações com volume reduzido de recursos em caixa ou com posição financeira pouco favorável.

Por outro lado, com a aquisição, emergem problemas relacionados à união de duas firmas. Embora esses problemas possam ser minimizados, não podem ser evitados e se remetem, principalmente, às divergências culturais ou dos processos originais de cada uma das empresas.

Quando se pretende entrar em uma área nova, não se pode deixar de analisar a taxa de retorno esperada e de verificar se os recursos disponíveis são suficientes para assegurar a taxa de retorno.

É necessário que se mantenha um investimento contínuo para garantir redução de custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos no mercado em expansão e, dessa forma, reduzir a pressão da concorrência. Não se pode ignorar que a posição monopolística e o progresso tecnológico não reduzem a vulnerabilidade da firma em relação às oscilações na demanda.

Quando se observa redução da demanda, há estímulo à diversificação, o que reduz a flutuação dos ganhos da firma. Nesse sentido, o maior obstáculo é prever a flutuação da demanda.

A adição de novos produtos, juntamente com os já existentes, atrai uma quantidade maior de consumidores, o que pode contribuir para a melhora em relação à concorrência. O primeiro a se diversificar consegue vantagem competitiva em relação à concorrência por um período de tempo, até que novidades inseridas pela pioneira seja incorporada pelo mercado.

Para que se melhore o posicionamento é essencial que a corporação se diversifique. Outra forma particular de diversificação de mercados é o processo de expansão via internacionalização.

1.4. Expansão e Internacionalização

Após a Segunda Guerra Mundial as negociações se intensificaram. A diminuição das barreiras alfandegárias, dos custos de transporte e de comunicação e a intensificação do fluxo de informação e de tecnologia estimularam as corporações a adotar estratégias globais.

Segundo Certo e Peter (1993), a internacionalização é uma forma poderosa de se obter economia de escala, de se compreender as necessidades dos mercados internacionais, além de facilitar a união de recursos como capital, trabalho, matéria-prima e tecnologia. A internacionalização contribui para a empresa desempenhar atividades com custos menores em relação à concorrência, para a diferenciação, que cria maior valor ao cliente e justifica a elevação do preço, ou ainda, pode aumentar a eficácia operacional. Todos esses elementos fazem com que a corporação atinja vantagem competitiva.

Por outro lado, pode trazer obstáculos em função da diversidade política, econômica, cultural e tributária, além de impor dificuldades em relação ao controle de seus

concorrentes (a pluralidade de países traz dificuldades de informação em função da existência de diversas mídias e idiomas que devem ser cobertos). Finalmente, em alguns momentos, lidar com mais de um sistema monetário traz complicações.

Através de uma estratégia global conquista-se a liberdade para distribuir partes da cadeia de valores entre os países. Segundo Porter (1999), a estratégia global pode ocorrer através da configuração (via localização de cadeias de valores que concedem vantagens comparativas, de produtividade e competitiva) ou da coordenação sobre métodos, tecnologias e produtos (que contribui para diminuir o tempo de resposta às vantagens comparativas, facilita o intercâmbio de aprendizado entre os países, reforça a imagem da marca junto aos consumidores móveis, permite maior diferenciação nos serviços e contribui para uma negociação eficaz entre os governos).

A partir da década de 1980, a expansão via investimento direto estrangeiro (IDE) ganha maior força no mercado global e se torna mais significativo qualitativamente (CHESNAY, 1996). Sua natureza específica de não liquidez imediata, de possuir uma dimensão temporal de grande importância e de implicar transferência de direitos patrimoniais confere a ele um componente estratégico em função do horizonte amplo para tentar antecipar as ações e reações dos concorrentes.

Existem alguns elementos comuns às transacionais que optam pelo IDE. Segundo C. A. Michalet (CHESNAY, 1996), a transacional se constitui primeiro uma grande empresa em âmbito nacional, resultado de um processo amplo e complexo de concentração e centralização do capital. São os pontos fortes e fracos de sua base nacional e o respaldo que recebe do estado que contribuem para a formulação de sua estratégia e definem sua competitividade.

Segundo Renato Garcia:

... “os fatores que estimulam a expansão do IDE estão fortemente relacionados às restrições dos movimentos dos fatores (DUNNING, 1993). Assim, quando encontram nos países hospedeiros vantagens associadas tanto com a existência de fontes de matéria-prima (*resource seeking*), como os reduzidos custos de mão-de-obra (*efficiency seeking*), as empresas tendem a realizar investimentos externos – além de elevados custos de transporte.

A capacitação tecnológica, também pode ser um motivo para a expansão internacional das grandes empresas, que buscam apropriar-se por meio do IDE de ativos específicos como o conhecimento tecnológico e a capacidade mercadológica (GONÇALVES, 2002). Nesse contexto, e associadas com as políticas comerciais dos diferentes países, podem ser verificadas estratégias do

tipo *market seeking*, como forma utilizada pelas grandes empresas internacionalizadas para ter acesso ao mercado dos países hospedeiros. Como observou Gonçalves (2002), no caso dos países em desenvolvimento, as medidas de políticas voltadas à substituição de importações, que envolveram normalmente restrições ao livre comércio, estimularam o ingresso de grandes empresas internacionais, já que essas empresas foram impedidas de exportar seus produtos para os mercados locais.

Já do ponto de vista da firma, Andersen (1993) aponta que existem alguns estágios no processo de internacionalização das empresas. O primeiro estágio é a expansão dos mercados da firma por meio de exportações de caráter eventual e não regular, que se configura como uma forma absolutamente incipiente de internacionalização. Em seguida, o segundo estágio se caracteriza pela expansão mais vultosa das exportações, por meio principalmente da contratação de representantes nos mercados-destino em que a empresa pretende atuar. O terceiro estágio é o estabelecimento de uma subsidiária no exterior, que normalmente tem o papel de coordenar atividades de comercialização e logística de distribuição, mesmo quando essa tarefa é realizada por terceiros. Já o quarto estágio envolve a instalação de unidades de produção no exterior, aliada ou não ao estabelecimento de um centro de desenvolvimento de produtos. Muitas vezes, essa estratégia é decorrente de arranjos organizacionais como licenciamento ou *joint-ventures*".

Para acompanhar a estratégia, tanto de diversificação como de internacionalização é necessário um acompanhamento minucioso dos indicadores que refletem os resultados atingidos pela corporação.

1.5. Estratégia de Implementação e Controle

Para formalizar a estratégia é necessário estruturar uma forma de planejamento estratégico. Segundo Kotler (1995), o planejamento estratégico existe para adaptar os negócios e os produtos das corporações visando crescimento e lucro. Os conceitos de planejamento estratégico passam a ganhar maior expressão na década de 1970, em período de clara instabilidade e maior efeitos da incerteza. Os choques do petróleo, a crise energética nos Estados Unidos, a estagnação econômica e a aceleração inflacionária, aliados ao fortalecimento da economia japonesa e ao fim de reserva de mercado em setores industriais chaves da economia norte-americana foram alguns dos fatores que, segundo Kotler (1995), contribuíram para a necessidade da adoção do planejamento mais eficiente e eficaz nas corporações.

As projeções de crescimento eram demasiadamente simplificadas, não era possível mais confiar no planejamento de produção, de vendas e de lucros do período e o

planejamento estratégico começou a tomar espaço do planejamento de longo prazo convencional. Começa-se a enxergar as organizações de forma mais abrangente, identifica-se as complexidades das relações por elas mantidas para se atingir melhor performance no mercado. O movimento de uma estratégia bem desenhada e executada que é o que determina o sucesso corporativo.

Na década de 1990, com a necessidade ainda maior de se medir indicadores das organizações para poder traçar um plano mais consistente, surge uma ferramenta (Balanced Scorecard – BSC) que consegue quantificar o que até então estava apenas no plano das idéias de grandes executivos.

O BSC é um instrumento de observação e controle da estratégia corporativa. Foi criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997) para integrar as medidas derivadas da estratégia, ou seja, foi uma forma encontrada de traduzir a estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis considerando relações de causa e efeito entre elas.

O BSC, entretanto, não é apenas um sistema de indicadores. Quanto utilizado em nível mais avançado possibilita, além do acompanhamento histórico, fazer projeções e constituir um sistema de gestão estratégica.

As quatro perspectivas abordadas pelo BSC são: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira mostra medidas de desempenho que traduzem os resultados financeiros, através das quais pode-se visualizar conseqüências econômicas imediatas de ações praticadas. Inclui, geralmente, medidas como receita operacional, retorno sobre o capital investido, valor econômico agregado, etc.

A perspectiva do cliente permite identificação dos segmentos de clientes de mercados em que a corporação está inserida. Entre as possíveis medidas presentes na perspectiva estão satisfação do cliente, retenção de clientes, lucratividade dos clientes, etc. Ademais, deve incluir medidas que ilustrem proposta de valor a eles oferecidas, essenciais à compreensão dos fatores críticos à fidelidade desses clientes em relação à corporação.

A perspectiva dos processos internos possibilita enxergar processos críticos da corporação em que é possível alcançar excelência. Medidas que ilustram processos de inovação ou operacional repercutem na satisfação dos clientes e nos resultados operacionais.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, que provém das pessoas, dos procedimentos e dos sistemas organizacionais, identifica a infra-estrutura que deve ser construída para se gerar crescimento e melhoria no longo prazo.

Diferentemente do que sugerem Norton & Kaplan (1997), na Natura foi feita uma adaptação e ao invés da abordagem apenas financeira, consideram indicadores que abordam conceitos de sustentabilidade. Dessa forma, a primeira perspectiva passa a ser Desenvolvimento Sustentável.

Para compreender de que forma que esses conceitos se aplicam no caso da Natura, é necessário fazer uma abordagem das crenças e valores da corporação que norteiam a estruturação da estratégia e definem o processo de tomada de decisão.

2. ESTRATÉGIA DA NATURA

2.1. A Estratégia Corporativa

Na carta da presidência do Relatório Anual de 2005 está presente como a Natura entende sua estratégia:

“Há mais de uma década, nossa estratégia está fundamentada na crença de que a empresa pode ser uma importante promotora de transformação social e contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, compartilhando conhecimento e promovendo o bem-estar. Bem-estar das pessoas consigo próprias, com o mundo que as rodeia e com a natureza da qual fazem parte.

O desafio permanente é alinhar esses princípios às nossas práticas. Esse modo de ser e fazer negócios constitui traço distintivo da Natura e tem contribuído para que nossa empresa e nossa marca sejam reconhecidas e admiradas pela sociedade, para o nosso orgulho.

O estilo de gestão da Natura se caracteriza por uma disposição ousada e inovadora de mobilizar grandes redes sociais e gerenciar, com disciplina, os múltiplos processos que compõem a complexa cadeia de negócios, abrangendo as etapas de pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição, comercialização e comunicação de produtos e serviços, de forma a atender a necessidade e gerar valor para a sociedade.

O exercício contínuo dessa abordagem sistêmica e a entusiasmada adesão de nossos colaboradores e de todos os que se relacionam com a Natura, além dos consistentes resultados que apresentamos, reforçam a nossa visão otimista do futuro”.

A estratégia de negócios da Natura está baseada em quatro elementos básicos: o compromisso com a sustentabilidade, as relações de qualidade com todos os públicos, os conceitos e produtos que são desenvolvidos e a força da marca. Possuem como objetivo “manter a liderança no mercado alvo de cosméticos, construindo e reforçando os atributos da marca nas diferentes regiões do país, buscando a ampliação do número de Consultoras e Consultores e o aumento do volume de negócios”.

Possuem estratégia clara de expansão através da internacionalização. Já estão presente na Argentina, Bolívia, Chile, México, Peru, Venezuela e França. Para atingirem um maior crescimento, utilizam volume crescente de recursos investindo em pesquisa e desenvolvimento e inovação de forma eficientes focando o que a Natura tem diferencial, aprofundando o conhecimento sobre a biodiversidade brasileira.

A escolha de internacionalizar-se para a Natura se baseia no anseio de se tornar uma empresa global, ter marca reconhecida mundialmente, transmitir seus valores e conceitos mundialmente, usufruir de benefícios das diferentes culturas (como relacionamentos, biodiversidade, experiência), além de ser uma oportunidade de reavaliar processos e conceitos e atingir alto nível de competitividade (Stauffenegger, 2006).

Para se desenhar a estratégia internacional, são analisadas as oportunidades de internacional para novos mercados, exceto América Latina. A estratégia é desenvolvida e as expectativas são consolidadas pelo Conselho e da Liderança. Para que o processo de internacionalização se realiza algumas questões, como “quais mercados? Quais opções estratégicas? Quais os requisitos de *portfolio*/ modelo? Em qual seqüência? Com qual expectativa?” devem ser respondidas.

As operações Brasil e América Latina são consideradas operações maduras, França e México, novas operações. Não se pode desconsiderar a oportunidade de aprendizado proporcionada por essas operações.

A diretoria de Novos Negócios Internacionais é dividida em duas áreas. A primeira analisa os potenciais países para internacionalização e a decisão é divulgada no PEA (Planejamento Estratégico da Área) de cada ano. A segunda orchestra os processos das áreas corporativas para ganho de eficiência operacional na internacionalização. É essa forma de organização que concede à Natura condições para consolidar e disseminar o aprendizado, acelerar a abertura de novos mercados de forma mais segura e eficiente, facilitar o aprendizado nas operações atuais e assegurar a implementação mais uniforme da estratégia da Natura em vários mercados.

A abertura de um novo país passa por quatro fases: Estudo, Semente, Pré-operacional e Operacional.

A fase de Estudo é caracterizada pela identificação de potenciais mercados, pela prioridade concedida a países segundo os critérios de oportunidades e barreiras, pelo plano de negócios, pela identificação dos pontos críticos e pela proposta de plano de trabalho, cronograma e recursos necessários para a fase seguinte.

A fase Semente é caracterizada pela: definição da estratégia de entrada no mercado, pelo desenvolvimento de um plano estratégico detalhado para o país (incluindo projeções financeiras para 10 anos, investimentos e riscos), pela avaliação como este país contribui

estrategicamente para o conjunto de mercados, pelo preparo do plano de trabalho para fase seguinte, identificando o caminho crítico e os pontos de atenção (ex: regulatório) e pelo início, em casos especiais, de atividades críticas e que fazem parte da experiência como abertura da empresa, registro de um *portfolio* teste.

Na fase Pré-operacional, monta-se e treina o time local, encadeia os processos corporativos, intensifica-se as atividades de construção da marca (PLM – Plano Global da Marca), redefine-se e registra-se o *portfolio* de produtos, define-se material de *marketing* e comunicação, prepara-se infra-estrutura e sistemas de TI, logística, operação do canal para então prepara a abertura da operação.

A última fase é a Operacional, que inicia a operação internacional, executa o plano de ação, acompanha a execução do plano estratégico e captura aprendizado provindo da nova operação.

É possível acompanhar os resultados da estratégia adotada através dos indicadores presentes no *Balances Scorecard*, controlado pela diretoria de Planejamento Estratégico da empresa.

2.2. O Planejamento Estratégico na Natura

Em 2003 começa a ser implantado o Planejamento Estratégico na Natura com a utilização do BSC para acompanhamento da estratégia. Embora existam ações fora do BSC, é a ferramenta que aponta para onde ela devem seguir.

O Sistema de Planejamento estratégico da Natura (SISPEN) acontece todo ano com a sugestão do Comitê Executivo ao Conselho Administrativo o que almejam nos próximos cinco anos para a corporação. Com base nessas informações que é montado o Plano Estratégico da Natura (PEN).

Com a validação do PEN uma carta de intenções é elaborada com avaliações externa e interna (esta com base nos indicadores observados no BSC). É nesse momento que o planejamento sai do plano da idéias e migra para ações efetivas. Elaboram-se os mapas estratégicos das áreas através de um processo denominado Plano Estratégico das Áreas (PEA).

O PEA absorve do PEN o plano para cada área para os próximos três anos. Geralmente, o PEN ocorre entre os meses de julho e agosto e o PEA entre os meses de setembro e outubro. Primeiro são formulados os PEAs das áreas diferenciais, de cunho fortemente estratégicos (como Corporativo, Marca, Sustentabilidade, Inovação Comercial, Inovação) para depois se estender para as operações internacionais e para as áreas de apoio (Jurídico, Logística, Suprimentos, etc...).

Revisados todos os mapas e feitas todas as correções, iniciam-se o Planejamento Operacional das Áreas (POPs). É através dos POPs que se custeia o plano de ação, que se define o orçamento para o ano seguinte. O prazo final é a primeira semana de dezembro⁴.

O PEN é disponibilizado na base Notes com acesso livre após aprovação para gestores e diretores. Vem desse processo a importância de se manter todos os indicadores atualizados no BSC.

Segundo Guedes (2006), gerente de Planejamento Estratégico, o principal diferencial do Planejamento Estratégico na Natura é a existência de *benchmark*, que é muito organizado, consegue melhoras qualitativas em função de um cronograma pré-estabelecido, além de ter transparência, ser eficiente, eficaz e se acompanhado durante o ano todo.

A partir de 2007, com o Sistema de Informação Gerencial (SIG), o BSC passará a ser disponibilizado através do SAP 100, o que permitirá uma maior rapidez e redução do retrabalho em função da eliminação de duplicidade de informações e da integração indicadores estratégicos e orçamentários.

2.3. Indicadores para o acompanhamento da estratégia

O acompanhamento de alguns indicadores é necessário para compreender se a estratégia adotada pela Natura contribui para a corporação atingir seus objetivos. Entre eles, estão: receita bruta, EBITDA, receita líquida, evolução da margem EBITDA, volume de negócios, consumo de água por unidade vendida, destinação de resíduos, consumo de energia por unidade vendida, número de produtos lançados e investimento em inovação.

⁴ No PEN é feita uma intenção orçamentária. A pré-diretriz sai em outubro.

A receita bruta das vendas e serviços compreende o produto da venda de bens nas operações de conta própria e o preço dos serviços prestados. Integra a receita bruta o resultado auferido nas operações de conta alheia (comissões pela intermediação de negócios), ou seja, a receita bruta é a receita total decorrente das atividades da organização, isto é, das atividades para as quais a empresa foi constituída, segundo seus estatutos ou contrato social. De 1999 para 2000, houve um aumento de 21,4%, já de 2004 para 2006 o aumento foi de 27,7% (Gráfico 3.1).

Para melhor medir o ganho da corporação, faz-se necessários verificar o EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, ou seja, lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Para se chegar ao EBITDA é necessário retirar as despesas operacionais do lucro bruto, assim é possível avaliar o lucro referente apenas ao negócio, descontando qualquer ganho financeiro (derivativos, aluguéis ou outras rendas que a empresa possa conseguir no período). De 1999 para 2000, houve perda de 1,7% de lucro, enquanto de 2004 para 2005 houve aumento de 36,4% (Gráfico 3.2).

Se forem analisados os números da receita líquida (Gráfico 3.3) e da evolução da margem EBITDA (Gráfico 3.4) nota-se que os números seguem uma tendência crescente desde 1999, o que aponta para o sucesso da estratégia adotada pela Natura para atingir crescimento.

Gráfico 3.1 - Evolução da Receita Bruta Consolidada
(R\$ milhões)

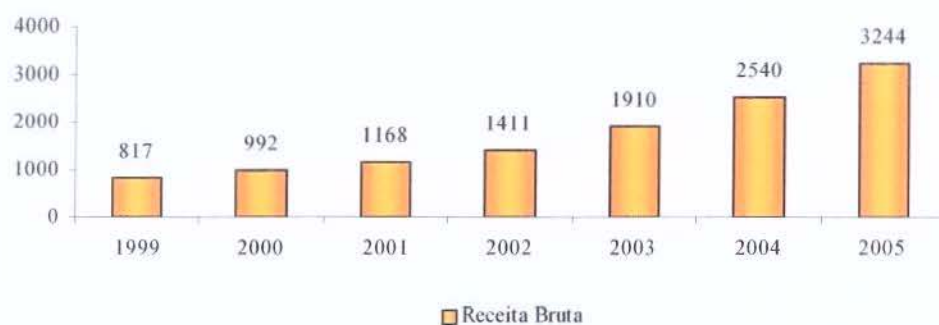
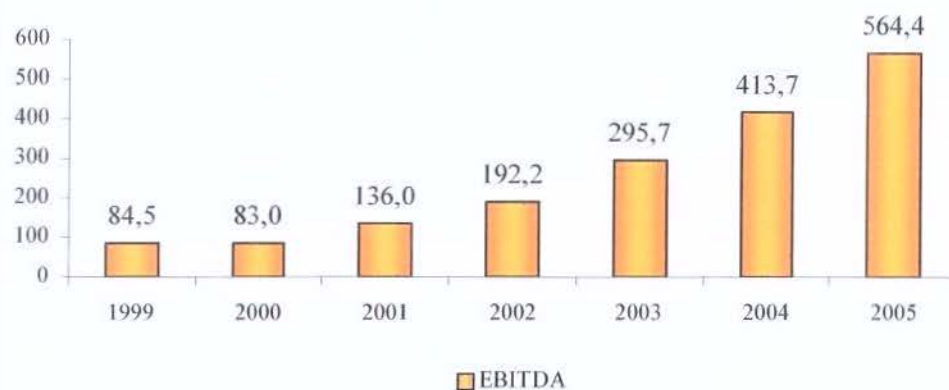
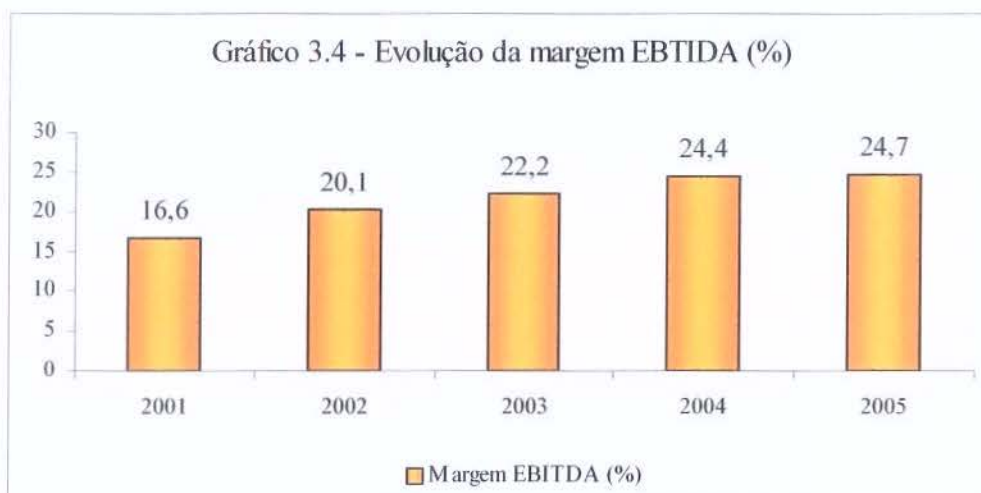


Gráfico 3.2 - Evolução do EBITDA (R\$ milhões)





O desempenho da Natura Empreendimentos vem atingindo melhoras significativa nos últimos anos. O volume de negócios (valor estimado do faturamento total das Consultoras Natura, com base na margem de lucro presumida dessas Consultoras, excluindo-se a receita registrada com material de apoio destinado a elas) engloba as operações no Brasil, Argentina, Chile e Peru e de 2004 para 2005 obteve uma melhora de 27,3%, relativamente menor que os 18,7% observados do ano de 2001 para 2002 (Gráfico 3.5).

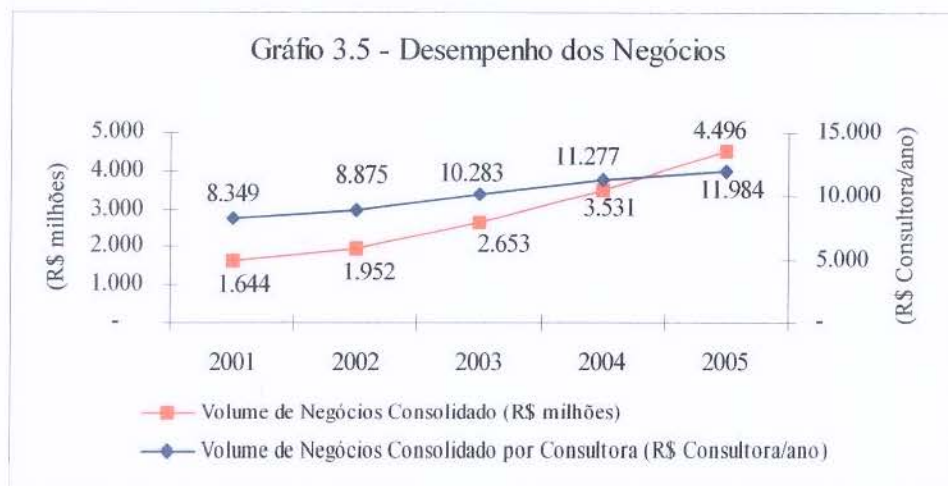
O canal de distribuição escolhido pela corporação é um diferencial e traduz a necessidade do vínculo da marca ao relacionamento interpessoal. Diferentemente do que pode-se questionar que a ausência de lojas da marca pode não alavancar suficientemente as vendas, a Natura vem provando com o seu crescimento que a escolha pela venda direta vem

trazendo bons resultados no Brasil e em toda a América Latina – um dos prováveis motivos para a escolha de inserção do modelo de venda direta na operação França, inicialmente avessa à forma de venda.

Outro fator que contribui para o crescimento da corporação, além do aumento do número de Consultoras – que de 299.000 em 2001 passou para 519.000 em 2005 – foi o aumento da produtividade das Consultoras Natura. Para o cálculo do volume de negócios consolidado por Consultora foi considerado o número de consultoras ativas (aquelas que realizam ao menos um pedido de compra durante um ciclo de *marketing*, com duração de três semanas, nas operações Brasil, Argentina, Chile e Peru). Enquanto em 2001 uma consultora vendia, em média, R\$ 8.349,00 por ano, esse número saltou para R\$ 11.984,00, um aumento de 43,5% em apenas quatro anos (Gráfico 3.5).

Em 2005 a Natura ultrapassou a Avon, sua maior concorrente no Brasil, em volume de negócios. Embora a empresa americana consiga vender maior número de itens, essa venda não ultrapassou a Natura em função dos preços baixos, voltados para públicos das classes C e D, mesmo com a venda de produtos não-cosméticos.

O *site* de Cajamar, projetado para ter capacidade de expansão em poucos dias em função de sua construção em blocos, já passa por expansão. Em apenas cinco anos a capacidade produtiva das fábricas planejadas para atender a demanda dos próximos dez anos já apresenta sinais de insuficiência.



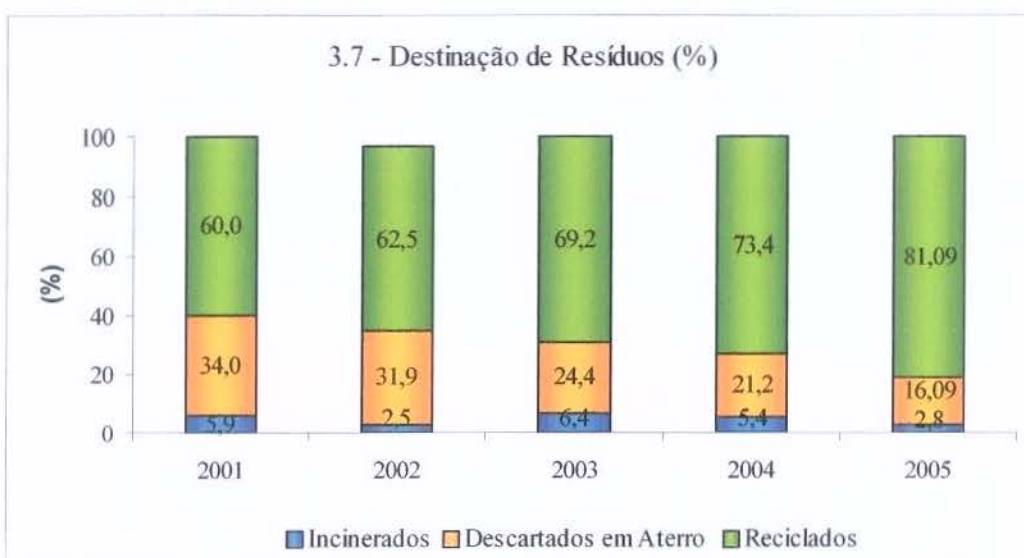
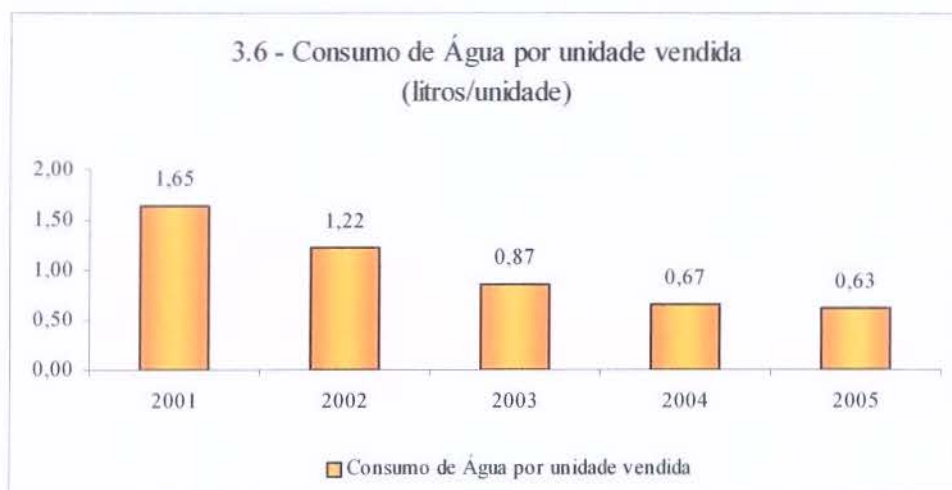
Outra estratégia que contribui para agregar valor à marca é a adoção de atitudes ambientalmente corretas. Alguns indicadores apontam que a corporação atinge melhorias nesse aspecto.

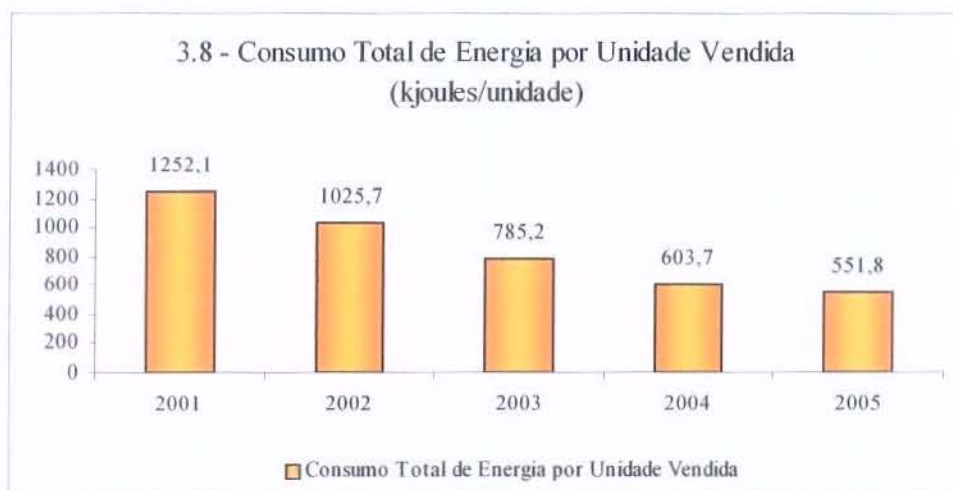
O consumo de água por unidade vendida vem reduzindo significativamente (Gráfico 3.6). Em 2001, consumia-se 1,65 litro d'água por unidade vendida. Em 2005, esse número caiu para 0,63, uma redução de 61,8%. Em 2005, a principal razão pela queda do consumo de água foi a economia de escala nos itens de revenda.

O consumo total de energia também é um indicador relevante para compreensão das práticas da Natura. A matriz energética é composta pela energia total que a Natura utiliza nas diversas fontes (eletricidade, diesel, GLP). Sua redução de 55,9% (Gráfico 3.8) se deve, principalmente, à economia de escala nos itens faturados.

Finalmente, outra grande preocupação ambiental da Natura é com a forma de eliminação de resíduos produzidos. A cada ano a porcentagem de resíduos reciclados aumenta (Gráfico 3.7) em função das melhorias implementadas no processo de segregação de materiais sólidos e da modificação do destino de resíduos operacionais (equipamentos de proteção de tecido). A redução da incineração foi uma das consequências das ações que priorizaram a reciclagem de resíduos sólidos.

De 2001 para 2005 houve aumento de 21,9 p.p. de resíduos destinados à reciclagem. Por outro lado, houve queda de 17,01 p.p. de resíduos descartados em aterros e 3,1 p.p. de resíduos incinerados (Gráfico 3.7).





Outra estratégia que contribui para agregar valor à marca é a estratégia de incentivo à inovação, que é comprovada pela quantidade de produtos lançados (Gráfico 3.9) e pelos investimentos destinados a esse campo (Gráfico 3.10).

O ano de 2001 foi um ano atípico e um marco na história da Natura. Foi nesse ano que se inaugurou o Espaço Natura em Cajamar. A “linha Ekos foi consolidada como principal meio de valorização dos ativos da flora brasileira”. Ademais, o Laboratório fitoterápico Flora Medicinal, adquirido em 1999, foi reposicionado no mercado. É lançada a nova marca Natura e todo o *portifólio* é revisto, 165 produtos são lançados (RELATÓRIO ANUAL DE 2001). A partir de 2002, a tendência de crescimento de número de produtos lançados se manteve. De 2002 para 2005 a variação foi de 134%.

Além do lançamento de produtos, o volume de recursos destinados à inovação é crescente. As tecnologias utilizadas nos últimos anos são cada vez mais complexas e exigem um volume cada vez maior de recursos para se atingir melhoras significativas no desenvolvimento e na viabilização de lançamento de novos produtos. De 2001 para 2005 houve aumento de 146% no volume de investimento destinado à inovação (Gráfico 3.10). A Natura tem uma grande preocupação que seus produtos patamares qualitativos de excelência. São esses indicadores que comprovam a estratégia prospectora definida por Miles e Snow (1978) e praticada pela Natura.



Um exemplo de preocupação com a qualidade e a eficiência dos produtos é a existência de um centro de atendimento ao consumidor via Internet e telefone, além dos rigorosos testes realizados internamente.

Alguns resultados das pesquisas e dos testes realizados são divulgados na revista Natura. A eficiência da linha Ekos Rosto (Revista Natura, p. 19) pode ser conferida.

Os resultados de testes realizados e instituídos na França e no Brasil comprovam cientificamente o aumento do bem-estar alcançado por usuários da Seiva em Creme de Pariparoba. O aumento das sensações positivas como tranquilidade, paz e relaxamento foram presentes em 67% da amostra, 63% apresentaram redução de sensações negativas, como tristeza e cansaço, 74% apresentaram redução do nível de cortisol (hormônio liberado

pelo estresse), 88% reduziram a velocidade da fala (indicação de relaxamento) e 87% aumentaram a sensação de bem-estar. Em relação ao resultado de eficácia, 95% da amostra tiveram aumento da maciez da pele, 98% aumento na hidratação, 86% aumento na luminosidade, 93% melhora na aparência geral da pele e 91% diminuição dos sinais de envelhecimento (como rugas e flacidez).

Os produtos comercializados pelas Consultoras ganham crescente reputação no mercado de cosméticos. A preocupação com a eficácia, a qualidade dos produtos oferecidos são comprovadas através de testes rigorosos e centros de atendimento ao consumidor.

Dessa forma, torna-se evidente de como a estratégia da Natura traduz bons resultados para a empresa ao considerar aspectos financeiros, ambiental, de relacionamento e de transparência.

Conclusão

A Natura vem alcançando resultados satisfatórios e crescimento acima da média do setor nos últimos anos. É destaque no mercado de cosméticos não apenas pelo crescimento com taxas próximas a 30% ao ano, mas pelas práticas adotadas. Preocupa-se em levar para o mercado as mais novas tendências, investe pesadamente em inovação de produtos, serviços e gestão. Toda a estratégia da Natura está enraizada em conceitos e valores ligados ao relacionamento, à transparência, às questões ligadas à sustentabilidade.

Ao longo do trabalho buscou-se reunir evidências de que embora a área responsável pela condução e pelo acompanhamento da estratégia da empresa – a área de Planejamento Estratégico – seja relativamente recente, os bons resultados são eminentes. A visibilidade nacional e internacional é crescente. Existe uma forte tendência de expansão internacional com grande preocupação da corporação em manutenção de suas crenças e valores, uma forma eficiente de se agregar valor à marca Natura.

Para acompanhar e a estratégia sem abandonar relações de causa e efeito dos indicadores relevantes foi utilizado o conceito de Kaplan & Norton (1997) do Balanced Scorecard, com adaptações que fossem capazes de medir e analisar a estratégia relacionada a questões ambientais.

O que se pôde constatar é que *ex-post* as estratégias adotadas têm se mostrado bem sucedidas. Ou seja, pode-se supor que os bons resultados estão fortemente ligados à estratégia adotada pela empresa nos últimos anos e sua capacidade de adaptação, inovação e diferenciação em ambiente fortemente instável.

Bibliografia

CHESNAY, F. (1996) *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã Editora.

COELHO, E. F. (1998) *O Processo de Crescimento e Internacionalização de Firms: O Caso Natura*. Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Economia.

ANDREWS, K. R. (1991) *The concept of corporate strategy*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice-Hall.

CERTO, S. C. & PETER, J. P. (1993) *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

GARCIA, Renato. Commercialization and productive internacionalization in the cosmetic industry: competitive challenges for brazilian firms. *Prod.*, São Paulo, v. 15, n. 2, 2005. Available from: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000200003&lng=en&nrm=iso>. Access on: 11 Dec 2006. doi: 10.1590/S0103-65132005000200003.

GUEDES, B. (2006) *Entrevista concedida à autora no dia 20 de agosto*.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1997) *A Estratégia em Ação*. São Paulo: Editora Campus Ltda.

KOTLER, P. (1995) *Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4. Ed. São Paulo: Atlas.

MILES, R E. & SNOW, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. Stanford University Press.

Mintzberg, H.; Lampel, J.; Ahlstrand, B. W. (1998). *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. F. T. Prentice Hall.

PENROSE, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Brasil Blackwell.

PORTER, Michael E. (1999) *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Editora Campus. 3ª edição.

STAUFFENEGGER, C. (2006) *Entrevista concedida à autora no dia 20 de agosto*.

UOL Economia, in <http://noticias.uol.com.br/economia/>, acesso do dia 4 de dezembro de 2006.

Relatório Anual da Natura 2005, www.natura.net/investidores/relatorios.