

LÚCIA HELENA MARCELLO RODRIGUES DOMINGUES FERNANDES

**UM ESTUDO SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS
APLICADOS EM UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR
DE COSMÉTICOS**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO
São Paulo, 2002**

LÚCIA HELENA MARCELLO RODRIGUES DOMINGUES FERNANDES

**UM ESTUDO SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS
APLICADOS EM UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR
DE COSMÉTICOS**

**Dissertação apresentada à Banca Examinadora do
Centro Universitário Nove de Julho, como exigência
parcial para obtenção do título de MESTRE EM
ADMINISTRAÇÃO, sob orientação da Professora
Doutora Isabella Francisca Freitas Gouveia de
Vasconcelos**

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO

São Paulo, 2002

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos (Orientadora)

Flávio C. Vasconcelos

Mário Aquino Alves

Dedicatória:

Dedico este trabalho ao meu esposo **Wilson e meus filhos Murilo e Rafael** razão de minha vida, que souberam transformar os momentos de ausência em atos de amor e tolerância.

À minha mãe **Áurea**, que é e sempre será o grande referencial de minha vida. Se hoje sou o que sou, devo isto inteiramente aos seus ensinamentos, ao seu carinho, amor e à sua luz.

À minha irmã **Margareth**, exemplo de força, coragem e determinação, auxiliando-me em todos os momentos em que precisei.

E a todas as pessoas que estiveram ao meu lado neste momento.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter permitido que eu vivesse até este momento com decência, sabedoria e humildade. Sem estes conceitos, que para mim são de primordial importância, tenho certeza de que não conseguiria concluir este trabalho.

Agradeço à minha professora e orientadora Isabella de Freitas Gouveia de Vasconcelos, que dentro de seu tempo, sempre encontrou espaço para dar suporte ao desenvolvimento de minha pesquisa.

Agradeço também a todo corpo Docente do Programa de Mestrado da UNINOVE e em particular ao Professor Doutor Wagner Oliva, que esteve presente durante meus primeiros ensinamentos como mestranda.

E em particular, agradeço as amigas Vânia e Guadalupe que com tanta dedicação e amizade auxiliou-me na conclusão deste trabalho.

***“A PERCEPÇÃO DO DESCONHECIDO É A MAIS FASCINANTE DAS
EXPERIÊNCIAS. O HOMEM QUE NÃO TEM OS OLHOS ABERTOS
PARA O MISTERIOSO PASSARÁ PELA VIDA SEM VER NADA.”***

ALBERT EINSTEIN

SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Resumo	x
Abstract	xi
Capítulo 1 - Introdução	1
1.1 – Objetivo	2
1.2 – Justificativa da Pesquisa	2
1.3 - Problemática e Questões de Pesquisa	3
1.4 - Organização do Trabalho	4
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	6
2.1 – A Evolução do Trabalho e das Organizações	6
2.1.1 – A Era da Industrialização	7
2.1.2 – O Desenvolvimento das Décadas	12
2.2 – Modelo “Pós Industrial” e “Informacional”	14
Capítulo 3 – Administração de Recursos Humanos	19
3.1 – Breve Histórico de Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas	19
3.1.1 – Desenvolvimento dos Modelos de Gestão de Pessoas	20
3.1.2 – Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas	22
3.1.3 – Modelo Político de Gestão de Pessoas	23
Capítulo 4 – Problemática e Metodologia de Pesquisa	27
4.1 – Problemática	27
4.2 – Metodologia de Pesquisa	27
Capítulo 5 – Apresentação da Empresa Estudada	30
5.1 – Histórico da Empresa Brasileira de Cosméticos	30
5.2 – Estrutura Organizacional	36
5.3 – Gestão de Pessoas na Natura	38
5.3.1 – Planejamento Estratégico	42
5.3.2 – Detalhamento da Função de Recursos Humanos	43
5.3.3 – Desenvolvimento de Recursos Humanos	45
5.3.4 – Avaliação de Desempenho	47

5.3.5 – Administração de Pessoal – Remuneração	47
5.3.6 – Benefícios	48
5.3.7 – Serviço Social	50
5.3.8 – Responsabilidade Social	51
5.3.9 – Canais de Comunicação Interna	51
5.4 – Suporte Técnico	52
5.5 – Área de Vendas	53
5.5.1 – Pedidos	55
5.6 – Apresentação dos Grupos Organizacionais	56
Capítulo 6 – Resposta às Questões de Pesquisa	60
Capítulo 7 – Análise das Entrevistas	69
7.1 Respondendo à Problemática	71
Capítulo 8 – Conclusões Finais	73
8.1 – Propostas de Pesquisas Futuras	77
Anexos	78
Referências Bibliográficas	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	Quadro de Colaboradores Natura	36
Figura 1.2	Estrutura Organizacional	37
Figura 1.3	Evidência do envolvimento dos funcionários na modelagem do processo de tomada de decisões associadas ao gerenciamento (nível gerencial e técnico)	39
Figura 1.4	Evidência do envolvimento dos funcionários na modelagem do processo de tomada de decisões associadas ao gerenciamento (nível operacional e administrativo)	40
Figura 1.5	Nível de conhecimento das crenças e valores da Natura (todos os níveis).	41
Figura 1.6	Nível de conhecimento dos objetivos e razões dos trabalhos solicitados (nível gerencial e técnico).	41
Figura 1.7	Níveis de satisfação com o emprego (todos os níveis).	42
Figura 1.8	Estrutura assistida pelos diversos Recursos Humanos de Apoio	44
Figura 1.9	Organograma da área de Recursos Humanos Corporativo	44
Figura 1.10	Razão entre empregados ofertados e empregos aceitos	46
Figura 1.11	Organograma da área de Suporte Técnico	52
Figura 1.12	Composição da área de Vendas	53
Figura 1.13	Evolução do quadro de consultoras Natura.	55
Figura 1.14	Distribuição dos grupos organizacionais	56

RESUMO

Neste trabalho pesquisamos o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas na Natura, empresa brasileira do Setor de Cosméticos.

No decorrer de nosso trabalho, apresentamos as características do Modelo Político de Gestão de Pessoas e verificamos como cada grupo organizacional da empresa estudada reagiu à sua implementação.

Verificamos que apesar do modelo ser bem aceito pela maioria dos colaboradores, e de não existirem fenômenos de resistência organizacional explícitos, alguns grupos tiveram dificuldades de adaptar suas antigas competências específicas ao novo perfil exigido pela organização.

Faltou treinamento específico e suporte para alguns destes grupos, sendo detectado o perigo de se desenvolverem atitudes de resistência devido à frustração diante das dificuldades de adaptação dos atores organizacionais ao novo modelo.

Nossa pesquisa mostra que, mesmo em condições favoráveis, os indivíduos podem ter dificuldades de adaptação na ausência de um treinamento específico.

Ao final do trabalho propomos a realização de um diagnóstico das competências e padrões culturais de cada grupo em um momento anterior à mudança e a elaboração de um plano de desenvolvimento de competências específicas para cada grupo adaptar-se à nova situação organizacional.

A atitude de “escuta” dos dirigentes e o treinamento adequado mostram-se indispensáveis para evitar os problemas de adaptação e permitir o sucesso da mudança organizacional.

Palavras-chave: competências, mudança, organizações, cultura e gestão de pessoas.

ABSTRACT

The object of this research is the adoption of a Political HRM model by a Brazilian Beauty Products Company. Even if we could not detect a resistance-to-change phenomena, our research shows that it is important to proceed an organizational diagnostic before implementing an organizational change program. It is important to the managers to know well the social actors cultural differences and power issues in order to prevent dysfunctions and a resistance-to-change phenomena.

Key words: organization, HRM, power, culture, change.

Capítulo 1 - Introdução

Muitos autores tratam da necessidade das empresas adaptarem-se ao meio ambiente, alterando suas formas de gestão para melhor enquadrarem-se, de forma contingencial, às necessidades de mercado. Teorias mais atuais como a Teoria da Dependência de Recursos, a Perspectiva das Organizações como Network, a Teoria NeoInstitucionalista e mesmo a visão das organizações em Aprendizagem (“*Learning Organization*”) propõem uma visão política das organizações, mostrando que o meio-ambiente não é um ente imaterial ao qual se adaptam as organizações, de forma passiva, mas ao contrário, o meio-ambiente de negócios é fruto das alianças estratégicas, acordos e negociações elaboradas pelas organizações, consideradas aqui agentes políticos ativos que constroem a partir de suas interações ao meio-ambiente no qual interagem. (Pfeffer e Salancik, 1978) (Egri e Pinfield, 1999) (Fonseca e Machado-da-Silva, 2001) (Senge, 2000).

A visão política das organizações passa a permear as diversas teorias de administração, influenciando inclusive a área de Gestão de Pessoas. O conceito de organizações em aprendizagem propõe que a organização tenha colaboradores autônomos, capazes de interpretar a realidade, atribuindo sentido a ela e decidindo. Propõe-se a participação, o debate e a emancipação política dos recursos humanos.(Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

O Modelo Político de Gestão de Pessoas, do qual tratamos neste trabalho, passa a substituir o modelo instrumental, burocrático e mecanicista, que tornava os trabalhos dos indivíduos mais restritos às normas e regulamentos, de forma burocratizada, não dando assim condições para o desenvolvimento total dos mesmos.

Atualmente uma grande parte das empresas vêm substituindo seu estilo de Gestão de Pessoas por um estilo mais participativo e por uma visão mais política. Este processo de mudança organizacional, no entanto, nem sempre é fácil de gerir (Senge, 2000).

Este trabalho busca identificar as dificuldades que as empresas têm em implementar novos modelos de gestão sem um prévio levantamento das características culturais dos

diversos grupos que a compõem e dos jogos de poder predominantes nas organizações. Analisamos aqui uma organização que implantou um novo Modelo de Gestão de Pessoas Político. Pretendemos mostrar que há dificuldades encontradas no processo de mudança organizacional e algumas ações passíveis de diminuir estas dificuldades, facilitando a implementação da mudança.

1.1 Objetivo

O objetivo desta pesquisa é verificar o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas por uma grande empresa brasileira do setor de cosméticos. Este impacto será positivo caso o processo de mudança organizacional tenha sucesso, porém será negativo caso se encontrem fenômenos de resistência à mudança que impeçam a implementação deste modelo¹.

1.2 Justificativa da Pesquisa

A nossa revisão de literatura, baseada em artigos científicos e teses de administração, nos revelou que a adoção pelas empresas brasileiras de um modelo político e participativo de gestão de pessoas é um tema relevante e atual, uma vez que muitas empresas buscam tornar-se “organizações em aprendizagem” (*Learning Organizations*) (Senge, 2000) e para tanto, concedem maior autonomia aos seus colaboradores, adotando este modelo de gestão de pessoas. (Dutra, Hipólito e Silva, 2000) (Fleury e Fleury, 2000) (Vasconcelos, Motta, Pinochet e Segalla, 2001) (Vergara e Branco, 2001) (Zarifian, 2001)

Nesta pesquisa estudaremos as dificuldades de implantação deste modelo em uma empresa brasileira do setor de cosméticos. A pesquisa justifica-se pela relevância e atualidade do tema demonstradas em nossa revisão de literatura, apresentadas nos capítulos 2 e 3 deste trabalho.

¹ Apesar de utilizarmos as palavras “positivo” e “negativo” não se pretende fazer juízo de valor. Estas palavras representam apenas o sucesso ou o fracasso da mudança.

A seguir apresentaremos brevemente nossa problemática e questões de pesquisa a fim de situar o leitor na compreensão do desenvolvimento de nosso trabalho.

A problemática e as questões de pesquisa serão retomadas posteriormente, com maior profundidade, quando apresentarmos a metodologia que embasou este estudo, no capítulo 4.

1.3 Problemática e Questões de Pesquisa

A problemática a ser estudada nesta pesquisa é: **“O impacto do modelo de gestão de pessoas na Natura”**. Esta problemática pode ser expressa na seguinte questão:

- **Qual é o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas no comportamento dos principais grupos organizacionais da empresa estudada?**

A partir desta problemática, surgiram duas questões de pesquisa:

- 1. Como cada grupo organizacional reage às práticas do Modelo Político de Gestão de Pessoas na organização estudada?**
- 2. Há fenômenos de resistência organizacional? Quais são as causas destes fenômenos?**

1.4 Organização do Trabalho

Além das explicações já apresentadas no Capítulo 1 – Introdução, descreveremos a seguir a forma como os capítulos serão dispostos neste estudo, bem como alguns dados resumidos sobre cada um deles.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura - neste capítulo realizamos uma revisão detalhada de livros, artigos e teses de administração que tratam da problemática estudada.

Capítulo 3 – Administração de Recursos Humanos – descrevemos um breve histórico sobre o desenvolvimento dos modelos de gestão, bem como a conceituação dos Modelos Instrumental e Político que serão as bases de pesquisa para este trabalho, baseando-nos em artigos e publicações científicas.

Capítulo 4 – Problemática e Metodologia de Pesquisa – além das descrições de problemática, questões de pesquisa e metodologia adotada, serão demonstradas as formas como os dados foram coletados nas entrevistas.

Capítulo 5 – Apresentação da Empresa Estudada – será apresentado um histórico sobre a empresa estudada, desde sua criação até sua gestão atual, fornecendo dados estratégicos para identificação dos fatores essenciais para a obtenção de uma gestão política, bem como a descrição das diversas áreas pesquisadas. Apresentaremos também neste capítulo os grupos organizacionais que foram classificados quando da realização de nossas entrevistas.

Capítulo 6 – Resposta às Questões de Pesquisa - neste capítulo, serão respondidas as questões de pesquisas de acordo com as reações de cada grupo organizacional, descrito no Capítulo 5.

Capítulo 7 – Análise das Entrevistas – estão apresentados neste capítulo um breve resumo sobre as reações dos grupos analisados, bem como a resposta à nossa problemática.

Capítulo 8 – Conclusões Finais – estão apresentadas nossas conclusões de pesquisa, bem como nossas propostas de pesquisas futuras, que têm como finalidade dar contribuição e/ou recomendações à empresa estudada para o futuro desenvolvimento de novas mudanças.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

"Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável (...) para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do Espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer."

Albert Einstein

2.1 A Evolução do Trabalho e das Organizações

O primeiro grupo de trabalho organizado foi o artesão. A principal caracterização do trabalho artesanal era a composição em grupos pequenos, formados por elementos da mesma família, que se dedicavam à produção de uma determinada mercadoria. Estes grupos eram liderados por um mestre com experiência e habilidade no ofício. As pessoas recebiam por seu trabalho, uma troca de roupa, casa, comida e uma pequena contribuição em dinheiro. (Huberman, 1978)

Estes pequenos grupos tinham, segundo Toledo (1992), os Guilds, ou Sistema de Guildas, que funcionava como uma espécie de sindicato geral do trabalho. Os Guilds regulavam as células artesanais com muita sabedoria, justiça e dignidade e assegurava ao artesão, bem como ao comerciante, não apenas liberdade, mas uma posição econômica sem precedente. Assim, determinavam o tempo que cada componente deveria passar no aprendizado, assegurando condições para que os oficiais capazes passassem a mestres.

Com as crescentes descobertas, nossos antepassados começaram perceber as oportunidades oferecidas pela tecnologia e a desfrutar das inovações. O moinho de vento, o estribo, os arreios dos cavalos, as máquinas de fiar, a rotação das culturas agrícolas, o relógio mecânico, a bússola e a imprensa são exemplos destas inovações. (Huberman, 1978)

2.1.1 A Era da Industrialização

Surge, por volta do século XVIII, a Revolução Industrial que designa um processo de profundas transformações econômico-sociais.

“A era industrial estabelece a fábrica, em lugar da manufatura, surgem as indústrias, no início utilizando as formas quase artesanais de produção. As primeiras fábricas eram simplesmente aglomerações, de pequenas unidades de produção”.(Braverman, 1977:61)

A introdução de máquinas fabris multiplica o rendimento do trabalho e aumenta a produção global. Com a expansão do comércio, o trabalho artesanal,

realizado com ferramentas, típico das corporações de ofício, foi substituído por uma divisão de trabalho, que exigia a utilização de máquinas numa escala crescente. A produtividade foi incomparavelmente maior. Com a extinção das corporações e com o crescimento do mercado, cada operário tornou-se um especialista numa determinada tarefa. (Braverman, 1977)

O trabalho no campo começou a ser abandonado, e as grandes cidades foram invadidas por pessoas em busca de emprego nas indústrias, que começaram a crescer devido a este desenvolvimento tecnológico. A sociedade industrial dinâmica e ativa, diante de uma produção tecnológica rica e tumultuada, centrou-se na produção de bens materiais em série. (Wood, 2000)

“A vida humana sofreu profunda transformação. A produção manual deu lugar à produção em massa, a sociedade rural deu lugar à urbana e o humanismo cedeu ao racionalismo. Todo o sistema de valores e crenças foi alterado”.(Wood, 2000:98)

O novo sistema industrial transforma as relações sociais e cria duas novas classes, fundamentais para a operação do sistema. Os empresários, proprietários dos capitais, prédios, máquinas, matérias-primas e bens produzidos pelo trabalho e os operários ou trabalhadores assalariados, que possuíam apenas a sua força de trabalho. Em relação a estes, todos conseguiam emprego, mas com o passar do tempo as grandes cidades não tinham mais como suportar tamanha invasão causando desemprego e miséria. (Huberman, 1978)

Os empresários impunham duras condições de trabalho, sem aumentar os salários, para, em conseqüência, aumentar a produção e garantir uma margem de lucro crescente. A disciplina era rigorosa e as condições de trabalho nem sempre ofereciam segurança. Em algumas fábricas a jornada ultrapassava 15 horas, os descansos e férias não eram cumpridos e mulheres e crianças não tinham tratamento diferenciado. As condições de vida tornaram-se subumanas e as pessoas começaram a perder seu valor. Elas não trabalhavam porque gostavam, mas sim porque necessitavam sobreviver à vida miserável que foram condicionadas (*Homo-*

Econômicus). Instalou-se neste período a maior pobreza vivida na época da Revolução Industrial.

“O enfoque clássico da Era Industrial tende a limitar o processo de aprendizagem do indivíduo na organização, modelando os seres humanos para que se enquadrem nos requisitos previamente definidos ao invés de construir uma ação própria”. (Morgan, 1996, apud Boscarin, Grzybovski, Migott: 2001:3)

O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. Não eram oferecidos desafios devido ao relativo grau de certeza quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas de produção. A eficiência era a preocupação básica e, para alcançá-la, eram necessárias medidas de padronização e simplificação, bem como especialização da mão-de-obra para permitir escalas de produção maiores a custos menores. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanicista, onde o homem estava atrelado às máquinas. As pessoas adequavam-se às necessidades destas organizações conhecendo assim parte de um processo de trabalho e não a totalidade do processo. (Brandão e Guimarães, 2001)

“Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo”. (Brandão e Guimarães, 2001:9)

Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e seus valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos organizacionais tais como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho.

“A visão das organizações como sendo máquinas fez com que se caracterizassem por pré-determinar fins e objetivos, acreditando que as condições em que operam não sofreriam alterações; que deveriam funcionar tranqüila e eficientemente, sem considerar os aspectos externos que envolviam e alteravam os aspectos internos”. (Morgan, 1996, apud Boscarin, Grzybovski, Migott: 2001:3)

Os estudos de Taylor foram realizados através da observação de tempos e movimentos, sendo justificados como um fornecedor de economia de gestos e aumento de produtividade. Com estes estudos, Taylor obteve uma melhor condição de trabalho e maiores benefícios para seus operários, maiores salários e maior produtividade.

Motta (2001) coloca acertadamente que: *“Taylor é o primeiro teórico da administração. De uma forma ou de outra, toda a teoria das organizações fundamenta-se em seu trabalho ou dialoga com suas idéias”*.

“Pode-se dizer que o enfoque mecanicista tornou-se muito popular por razões justas. Ele foi, e ainda é a chave do sucesso de muitas organizações. Sua influência ultrapassou as fronteiras culturais e ideológicas, afetando todo o mundo. Nossa maneira de entender a realidade e nossos comportamentos ficaram definitivamente marcados. Os princípios articulados por esta visão passaram a integrar os modelos de poder e controle existentes. As mudanças implantadas permitiram reduzir o esforço humano na montagem, aumentar a produtividade e diminuir os custos proporcionalmente à elevação do volume produzido”.(Wood, 2000:100)

Praticamente na mesma época, Henry Ford, implantou em sua empresa o sistema desenvolvido por Taylor e o aperfeiçoou introduzindo o sistema de produção através da "esteira". Desde então, os funcionários passam a trabalhar em um ritmo superior de produção, obedecendo assim, o ritmo da máquina.

“Em contraste com o que ocorria no sistema de produção manual, o trabalhador da linha de montagem tinha apenas uma tarefa. Ele não comandava componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que seu vizinho fazia. Para pensar em tudo isto, planejar e controlar as tarefas, surgiu a figura do engenheiro industrial”. (Wood, 2000:101)

Surge em 1916 Henry Fayol com sua proposta de estruturar as organizações. Os funcionários passam a ser colocados em suas áreas e funções, causando assim a **"especialização"** dos mesmos. Sabiam somente aquilo que era pertinente à sua função. **"Continuava aqui o pensamento de que, cabia ao funcionário executar, e**

ao gerente pensar" (Taylor-1911). A Era Mecanicista ainda imperava no mercado de trabalho.

“O respectivo projeto organizacional considera a empresa uma rede de partes independentes, arranjadas numa seqüência específica, e apoiada em pontos definidos de rigidez e resistência”. (Wood, 2000:98)

No ano de 1923, surge Elton Mayo com seu estudo sobre Relações Humanas no trabalho. Ele realizou diversas experiências para conhecer o comportamento das pessoas nas empresas, pois acreditava que tanto Taylor como Fayol, deram muita ênfase ao "trabalho" e pouca, ao "funcionário". Vendo o homem como uma máquina Mayo conclui que uma organização é um sistema social e que o trabalhador, na verdade, é o mais importante elemento de todo este sistema. Comprovou com suas experiências que o trabalhador não é uma simples ferramenta, mas uma personalidade complexa interagindo numa situação grupal que freqüentemente é difícil de compreender.

Para Taylor e seus contemporâneos, os problemas humanos dificultavam a produção e desta forma deveriam ser minimizados. Para Mayo, os problemas humanos tornaram-se um novo campo de estudo e uma oportunidade para o progresso. Taylor aumentou a produção racionalizando-a, Mayo e seus seguidores pensaram em aumentar a produção, humanizando-a.

“Segundo, a escola de Relações Humanas teve, apesar de seus limites, o grande mérito de revelar a complexidade do comportamento humano nas organizações, que não depende apenas de estímulos econômicos como diziam os teóricos da Escola Clássica, sendo influenciado também por outros fatores de ordem social e afetiva. A Escola de Relações Humanas foi muito influente no meio empresarial e nas escolas de administração, influenciando trabalhos posteriores sobre motivação e liderança desenvolvidos nos anos 60 e na primeira metade dos anos 70”. (Vasconcelos, Protil e Heidemann, 2002:2)

Com a valorização das necessidades psico-sociais, autores como Argyres, McGregor, Likert e Bennis passaram então a enfatizar os estudos de motivação no trabalho. Entendiam que os administradores não motivavam os funcionários e sim criavam condições para que estes se motivassem e encontrassem verdadeiramente o sentido de sua ação.

“O movimento de relações humanas progrediu e surgiram outros movimentos baseados nos estudos de Herzberg sobre motivação, entre eles o movimento da Democracia Industrial. O conceito predominante do ser humano, na corrente da Democracia Industrial, era de que o homem basicamente se realizava pelo trabalho, logo devia ter o direito à participação e à autonomia, dentro de uma perspectiva de gerência baseada em conceitos como democracia, debate e consenso. A ética da igualdade, a valorização de todos os níveis funcionais na organização, bem como, o valor “comunidade” eram os pilares deste movimento”. (Vasconcelos, Protil e Heidemann, 2002:3)

Partindo-se do pressuposto da igualdade das tarefas entre todos os membros da organização torna-se, então, viável que todos os funcionários participem nas colocações/opiniões no que se refere ao crescimento e desenvolvimento dos processos organizacionais.

Com a implantação em 1954 da Administração por Objetivos, os funcionários começaram a participar das decisões e determinações das metas e diretrizes das empresas, passando, assim, a terem um papel fundamental dentro de um processo de desenvolvimento organizacional, dando um atendimento particular às necessidades de cada funcionário. (Drucker, 1999)

2.1.2 O Desenvolvimento das Décadas

Após a Segunda Guerra Mundial, o mundo começou a mudar rapidamente e as relações entre países e empresas foram tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competitividade.

Consolida-se, em 1970, o Toyotismo, substituindo o Fordismo e a mentalidade de que, uma vez implantada a padronização nas indústrias, o produto perde a importância e o mais importante passa a ser a qualidade do produto que necessita, então, de um processo de reposicionamento, de criação e de desenvolvimento de mercado. Introduz definitivamente a participação do empregado na empresa, envolvendo-o de forma mais ativa, nos processos decisórios, consolidando-se ferramentas como o círculo de qualidade e outras tendências de gestão de pessoas. (Wood, 2000)

Como existem muitos produtos similares, a preferência dos clientes será conquistada por outras razões como a qualidade, a marca, os serviços entre outros fatores. O gerente de marketing se destaca, pois ele é o responsável pelo conhecimento da qualidade do produto entre a clientela.

“Até a década de 70, o regime dos mercados era considerado vendedor, ou seja, a demanda era maior que a oferta: o que fosse produzido teria compradores. Assim, o produtor ditava as regras. Para as empresas, o desafio era aumentar a capacidade produtiva, sem maiores preocupações com o estabelecimento de estratégias consistentes e mesmo com a eficiência produtiva”. (Fleury, Fleury 2000:36)

Além da mudança de foco do produto para o cliente, progressivamente, com o advento da tecnologia como a internet, o celular e a comunicação em tempo real, um novo modelo econômico foi-se consolidando: o **Modelo Informacional ou Pós-Industrial**, onde a informação é utilizada para a geração de valor.

“A maior parte dos textos sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, neste fim de século, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a estas mudanças. Os consumidores estão se tornando mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho demanda novos tipos de relacionamento. Velocidade, agilidade e flexibilidade tornam-se fundamentais”. (Wood, 2000:241)

Desta forma, a década de 90 ficou caracterizada por mudanças rápidas, imprevistas e turbulentas. A tecnologia da informação, integrando a televisão, o telefone, o computador e a fibra óptica, trouxeram desdobramentos imprevisíveis, transformando o mundo em uma verdadeira aldeia global. (Castells, 1999)

“Serão poucas as fábricas que sobreviverão à ruptura do modelo de produção em massa e as transformações que o futuro trará. É preciso estar preparado desde já. As mudanças serão profundas e duradouras. E nós estamos apenas começando a entender o que tudo isso significa”. (Drucker, 1999:44)

A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. Aqueles que foram capazes de transformar as informações em uma oportunidade de negócio com novos produtos tornaram-se empresas líderes de mercado.

“Em contraponto aos valores da arrancada industrial, todos centrados no empirismo, no racionalismo, no consumismo – traduzidos no imaginário da posse, do poder e da riqueza – emergem valores novos, voltados para a criatividade, estética, confiança, subjetividade, feminilização, afetividade, desestruturação do tempo e do espaço, qualidade de vida. O que, por sua vez, exige um novo tipo de bem-estar, a ser reinventado”. (De Masi, 1993:47)

Surgem, assim, novos modelos em função de mudanças velozes e contínuas, disponibilizando o acesso aos avanços científicos e tecnológicos por parte das organizações, tomando a propriedade desses fatores em condição básica de funcionamento e operação organizacional. A diferença e o sucesso residirá na capacidade de atrair e aglutinar os melhores talentos visando o alcance de objetivos e metas. (De Masi, 1993)

Na Era da Informação o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços e o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma Era da Pós-Industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário.

“Estamos vivendo em uma sociedade pós-capitalista que indica como característica fundamental desse novo tempo, o conhecimento. Este constitui o recurso econômico básico deste final de século e no fator decisivo para o desenvolvimento das nações e das unidades organizacionais. Pode-se inferir que os recursos humanos, as pessoas, os talentos terão o centro da cena no espaço organizacional, de vez que, adquirir, possuir e incrementar o conhecimento é a prerrogativa e condição inalienável dos seres humanos. Eles, e só eles, são os detentores da capacidade de aprender e transformar o mundo, de acordo com o clássico modelo de ver, pensar e agir”. (Drucker, 1999:29)

2.2 Modelo “Pós-Industrial” e “Informacional”

Antes do **Modelo Pós-Industrial**, definiu-se o **Modelo Industrial de Produção**. Os conceitos utilizados na descrição do **Modelo Industrial** são baseados no tipo ideal da organização mecânica, definida no começo do século a partir do denominado modo

taylorista de produção e da aplicação de processos científicos à produção industrial, baseados na divisão social do trabalho, na fragmentação programada das tarefas e no controle cerrado dos recursos humanos, através da obediência à regra e à supervisão direta. (Castells, 1999)

“O modelo mecânico seria adequado a situações relativamente estáveis de mercado e tecnologia. Suas características fundamentais são: uma divisão administrativa segundo a qual cada indivíduo desempenha a tarefa precisamente definida que lhe é atribuída; uma hierarquia clara de controle, segundo a qual a responsabilidade em termos de conhecimento geral e coordenação cabe exclusivamente à cúpula da hierarquia e uma valorização da comunicação e interação vertical entre superiores e subordinados, bem como da lealdade à empresa e da obediência aos superiores”. (Motta, 2000:194)

Entendemos que com este modelo, o operário restringia-se a desenvolver somente aquilo que lhe era solicitado, impedindo-o de desenvolver seu raciocínio, bem como mostrar seu potencial, pois estava limitado a executar somente uma atividade específica, ficando assim sem ação para o desenvolvimento do seu conhecimento.

“No que se refere à aprendizagem, no início predominava uma visão restrita da mesma. O operário deveria obedecer e preocupar-se em desenvolver apenas as habilidades estritamente necessárias ao cumprimento de sua tarefa específica. Ele não deveria dispersar-se, não devendo preocupar-se em desenvolver outras habilidades além das necessárias ao bom cumprimento de sua função e a obediência de ordem localizada. A qualificação profissional acima de um certo nível era vista como prejudicial, dentro de um sistema onde os operários executavam tarefas mecanizadas e metódicas. Aprender significava tornar-se mais eficiente no desenvolvimento de uma função específica”. (Vasconcelos, Motta, Pinochet, Segalla, 2001:2)

Com o passar do tempo, o desenvolvimento das habilidades dos indivíduos foram sendo percebidas por diversos estudiosos. Podemos citar os Estudos das Relações Humanas desenvolvidos por George Elton Mayo (1927-1932), que identificou em suas experiências de Hawthorne dois tipos de organização: formal e informal. Conclui-se que na organização formal existiam regras básicas, “por escrito”, que tinham como base que os indivíduos desenvolveriam seus trabalhos a partir de regras impostas. Descobriu-se, no entanto, que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo, organização informal, e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de estar em equipe, de ser reconhecido e de ser devidamente informado.

Concluíram com estes estudos a importância e a influência dos fatores psicológicos sobre as ações humanas. As organizações informais existiam dentro das empresas e que por diversas vezes funcionavam bem mais do que as formais, evidenciando, assim, que, nem todas as regras são seguidas pelas equipes de uma organização.

*“Segundo Meyer & Rowan (1991) na verdade, a obediência estrita às normas é uma ficção. Na prática, existe uma dissociação - “**decoupling**” - a separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a somente em uma certa medida. Muitos procedimentos são assim ritualizados e cerimonializados – possuem a sua função social na organização, mas não são seguidas como previsto. Os atores sociais procuram um mínimo de autonomia em relação ao seu trabalho”. (Vasconcelos, Motta, Pinochet, Segalla, 2001:2 - tradução dos autores)*

Com o tempo, muitas ferramentas gerenciais foram sendo criadas para minimizar estes problemas e o “**Modelo Industrial**” começou a ser questionado, pois com a valorização da aprendizagem e da liberdade nas decisões, o indivíduo passa a ser mais valorizado em todos os aspectos.

Tofler (1970) e Bell (1973) iniciaram a análise e o questionamento quanto a este modelo como a padronização da produção, das economias de escala, dos fatores de motivação dos grupos organizacionais e da estrutura organizacional. Daniel Bell, também salienta que os trabalhos mecânicos realizados no “**Modelo Industrial**” serão automatizados fazendo assim com que as organizações se tornem cada vez mais orgânicas, ou seja, organizações coletivamente conscientes dos seus destinos e da orientação necessária para melhor se dirigir a eles.

“O modelo orgânico é adequado às condições opostas. Suas características fundamentais seriam um ajustamento contínuo e uma redefinição de tarefas correspondentes; a valorização da contribuição em termos da natureza do conhecimento especializado e das interações e comunicações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo e um alto grau de envolvimento e compromisso com os fins da organização como um todo”. (Motta, 2000:195)

Castells (1999) analisou o surgimento de uma nova estrutura social, associada ao informacionalismo, fruto da reestruturação do modo capitalista de produção. Segundo sua análise, a maior circulação de bens e capitais tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento. A tecnologia (Internet, Intranet, fax, telefonia digital, entre outros) permitiu contato entre os diversos mercados e países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso à informação e ao trabalho à distância. Desta forma, com

novas tecnologias, o processamento das informações passariam a ser mais rápidas, trazendo maior produtividade às organizações.

Estamos presenciando a transformação de uma época puramente mecanicista, para um sistema orgânico, onde a ênfase excessiva às regras, divisão de trabalho, centralização, não ofereciam condições para o verdadeiro desenvolvimento das empresas e das pessoas, passando assim à ênfase nos relacionamentos, responsabilidades compartilhadas, participação, descentralização, negociação e solução de problemas organizacionais. (Castells, 1999)

“A identidade do ser humano não é definida como o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social, não é um elemento pronto, finalizado, mas ao contrário, é um conceito dinâmico, é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de sobrevivência, conflitos e questionamentos por ele vivenciados a cada momento”. (Vasconcelos, Motta, Pinochet, Segalla, 2001:6)

Portanto, a partir dos estudos sócio-técnicos, fica caracterizado que as **“Organizações Informacionais”** são, na verdade, um aperfeiçoamento das empresas orgânicas, onde devido às grandes transformações no ambiente, elas definem de acordo com suas necessidades e objetivos, exatamente qual o sistema a ser adotado, dependendo, é claro, de suas estratégias e de seus objetivos. (Castells, 1999)

No **Modelo Informacional**, os indivíduos têm acesso às informações e às comparações com as propostas da empresa, podendo, portanto, dar andamento às informações obtidas, interpretando-as e redesenhando-as em equipes para o melhor alcance dos objetivos empresariais. (Castells, 1999)

Em nossa sociedade, estes modelos têm sido progressivamente contestados, pois estamos passando por grandes transformações onde, mais do que nunca, é necessário que as empresas se conscientizem da importância de se aprender constantemente, a fim de se adaptarem às mudanças do mercado que farão com que permaneçam competitivas e com grande diferencial em relação às outras.

“A corrente NeoInstitucionalista nos mostra que muitas vezes as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque estas sejam mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em seu setor como

sendo “as melhores” e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio.” (Vasconcelos, Protil e Heidemann, 2002:5)

Este tipo de organização tende a adaptar-se ao mercado, mostrando que seus sistemas estão de acordo com o solicitado, tornando-se assim, organizações aprendizes - *Learning Organization*. No entanto, no intuito de atender a estas necessidades, agrega em seus discursos, fatores, que muitas vezes não são devidamente trabalhados em seus processos, tais como: cultura e valores oficiais, com a finalidade de serem melhores aceitas na sociedade em que estão inseridas. Sendo assim, desvincula-se a cultura organizacional e os valores oficiais da prática empresarial. (Senge, 2000) (Argyris, 1975/92)

Esta constatação aumenta a percepção de que as empresas estão vivendo uma era de muitos paradoxos, adotando em seus modelos de gestão, uma mistura de estilos que poderão ser distribuídos de acordo com as necessidades das áreas, mantendo, às vezes, alguns setores com um sistema taylorista e, outros com sistemas inovadores, pois acreditam que com a diversidade, poderão obter o melhor resultado. (Lewis, 2000)

Capítulo 3 – Administração de Recursos Humanos

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade.”

Wall Disney

3.1 Breve Histórico da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas

Em 1962, Chandler realizou uma série de investigações em quatro grandes empresas (DuPont, GM, Standar Oil e a Sears Roebuck) e demonstrou que as estruturas destas empresas eram adaptadas e ajustadas à sua estratégia mercadológica. Burns e Stalker, Lawrence e Lorsh também fizeram estudos clássicos sobre a adaptação das empresas ao ambiente (Burns e Stalker, 1961) (Lawrence e Lorsh, 1973).

“A Teoria Contingencial salienta que as características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia. Daí a enorme importância do estudo da tecnologia e o ambiente. Procura explicar que não há nada de absurdo nos princípios da organização. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização, ambiente e tecnologia”. (Ferreira, Reis, Pereira, 1999:101)

Mintzberg desenvolveu uma tipologia das organizações na relação com o meio ambiente. Para ele, a organização efetiva depende de uma série de inter-relações entre estrutura, porte, idade, tecnologia e as condições da indústria na qual ela opera. (Mintzberg, 1995)

Verificamos que esta escolha passa a ser contingencial, ou seja, voltada para suas necessidades específicas administrativas, tecnológicas e ambientais, exigindo assim um tratamento personalizado. Cabe ao responsável pela escolha usá-las e combiná-las no momento adequado, segundo as características exigidas pela situação, dando assim uma

quantidade maior de opções para que o administrador verifique o tipo ideal que deverá ser aplicado em sua gestão. (Mintzberg, 1995)

“Sob a visão contingencialista, as questões que se colocam são: a identificação dos fatores de sucesso para a sobrevivência num ambiente dinâmico e a adequação prática das características organizacional. O objetivo é aproveitar as oportunidades e vencer os desafios colocados pelo meio.”(Wood, 2000:105)

3.1.1 O Desenvolvimento dos Modelos de Gestão de Pessoas

A denominação de Administração de Recursos Humanos é uma denominação ultrapassada, pois atualmente utiliza-se a denominação de "**Gestão de Pessoas**" para o que antes era a Administração de Recursos Humanos. Isto se deve ao fato, justificam muitos autores, de marcar a diferença entre a pessoa e o recurso. Os indivíduos não seriam recursos utilizáveis pelas organizações, mas pessoas integrais, em seu sentido pleno. É esta a justificativa para esta mudança. No entanto, autores como Fernando Prestes Motta e Vasconcelos criticam tal mudança, afirmando que ela é ideológica e na verdade visa dissimular e ocultar as relações de poder subjacentes no sistema organizacional. Os indivíduos, segundo os autores, continuariam a ser tratados como recursos utilizáveis e dispensados quando a organização não mais tivesse necessidade deles. (Mota e Vasconcelos, 2002)

Neste trabalho adota-se a denominação **Gestão de Pessoas** por ser atualmente, a mais utilizada.

Após diversos estudos realizados no campo do comportamento humano, iniciadas por Elton Mayo na Western Electric, a valorização das necessidades psicossociais ganharam ênfase no mercado como um fator destinado a aumentar a produção, criando assim condições motivacionais propícias para que os colaboradores se desenvolvessem e encontrassem um sentido para sua ação dentro da empresa.

“Em 1966, Herzberg propunha assim a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis, onde os indivíduos tivessem a possibilidade de se investir no trabalho, desenvolvendo-se e realizando-se. Segundo Vasconcelos, estas idéias, retomadas e desenvolvidas pela corrente da “Democracia Industrial” (surgida nos anos 60 nos países escandinavos), bem como pelos estudos sócio-técnicos de Tavistock Institut de Londres, forneceram a base teórica que inspirou diversas teorias de Administração. A humanização, os programas de melhoria das condições de trabalho e a reestruturação das tarefas (enriquecimentos e ampliação), bem como a criação dos grupos semi-autônomos de produção, são alguns dos movimentos inspirados nestas teorias.” (Vasconcelos, Protil e Heidemann, 2002:2).

O pilar da Democracia Industrial, que teve seu apogeu na França na metade dos anos 70, era de que o homem se realizava pelo trabalho, logo, devia ter direito à autonomia e à participação dos interesses da empresa, bem como tratamento de igualdade e valorização do seu trabalho. Partia-se do princípio de que todos dentro da empresa, desde o mais alto escalão até o mais baixo, lutassem pelo objetivo da empresa, devendo, portanto, ter o direito de opinar e participar de todos os processos. (Motta e Vasconcelos, 2002)

Com base nos trabalhos desenvolvidos pela Escola Clássica de Administração, com grande influência dos trabalhos de Herzberg e os desenvolvidos pela Democracia Industrial, surgem dois modelos de **Gestão de Pessoas: o Político e o Instrumental**. As práticas de gestão próprias ao **Modelo Político e Instrumental** estão relacionadas diretamente ao grau de autonomia e diferenciação identitária atingido pelos atores sociais nas organizações. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

“O Modelo Instrumental de Recursos Humanos representa o pensamento da Escola Clássica de Administração, com alguns aperfeiçoamentos. O Modelo Político de Recursos Humanos baseia-se na corrente de Democracia Industrial, nos estudos sócio-técnicos e em valores como o consenso, a diversidade e igualdade de direitos dos membros da organização. Neste modelo, o gerente é um árbitro que deve conduzir o debate e gerir conflitos, sendo o responsável pela decisão final e pelos resultados.” (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002:2)

Segundo Vasconcelos, estes modelos foram estudados em pesquisa realizada nos Estados Unidos e França nos anos 90, por pesquisadores do *Centre d’Etudes et de Formation Approfondie em Gestion (CEFAG)* coordenada por Julienne Brabet,

da universidade de *Montpellier*. Segundo eles, duas tipologias pareciam orientar as ações dos profissionais e as práticas empresariais da época, que após análises posteriores, observaram tratar-se de um recenseamento das práticas e modelos didáticos, através dos quais, as organizações e indivíduos representam sua experiência.

3.1.2 Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas

As teorias administrativas propõem teoricamente que o **Modelo Instrumental** são aqueles ligados ao mercado que se impõe à empresa. É considerado um instrumento racional de produção, tendo suas estratégias definidas por seus diretores em função das pressões de mercado, do setor e dos valores organizacionais. A **Gestão de Pessoas** tem como função implantar esta estratégia buscando a maximização do resultado econômico e uma melhor performance dos empregados, uma vez que, em tese, todos da instituição serão beneficiados pelo aumento da produtividade.

O **Modelo Instrumental** tem ainda como pressuposto, o pagamento por produtividade e o valor "*igualdade de oportunidades*", baseados no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a eficiência social gera a eficiência econômica e vice-versa. Quanto à autonomia dos empregados, poderão tê-la, mas somente na medida em que este desenvolvimento seja útil à empresa. Desta forma, os empregados são considerados como seres utilitaristas e condicionáveis através de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta, com uma interpretação própria e muitas vezes simplificada das técnicas behavioristas. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

Os gestores de pessoas, consideram plenamente possível a implantação de programas baseados nestes conceitos que levam os indivíduos, considerados agentes e não atores, a adotarem os comportamentos esperados, sendo possível medir as

respostas aos estímulos dados e compará-las aos resultados da produção e aos investimentos realizados no programa.

“O Recursos Humanos têm o papel de avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais, descrevendo os cargos de modo a ser capaz de provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, através de procedimentos de seleção "objetivos", avaliando os cargos e as performances dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los, além de treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias. Considerada a empresa como um organismo adaptativo à realidade natural do ambiente, sendo os planos estratégicos determinados e coordenados pelos profissionais da área com vistas às pressões de mercado e aos valores dos dirigentes, ou seja, a organização segue um modelo ideal baseado na harmonia social e no desenvolvimento de uma estratégia "ótima" para o atingimento de objetivos econômicos contingentes. Ressalta ainda que, a participação dos grupos organizacionais é considerada importante a fim de obter a sua adesão à estratégia da empresa.” (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002:4)

Brabet (1993), diz que, além destas características, a mudança organizacional é percebida como fruto de decisões estruturadas por uma diretoria central, a qual possui a totalidade das informações necessárias sobre as pressões setoriais e a estrutura da concorrência, o poder de definir a política a ser seguida e de decidir os melhores meios de ação tendo em vista os problemas da organização. A mudança normalmente é imposta *“top-down”*.

3.1.3 Modelo Político de Gestão de Pessoas

Foi criado a partir dos estudos sobre motivação de Herzberg e pelos estudos do *Tavistock Institut de Londres*, que embasaram o movimento da *“Democracia Industrial”* surgido nos anos 60 nos países escandinavos, trazendo consigo idéias como a melhoria das condições e humanização do trabalho e a reestruturação das tarefas, bem como a criação dos grupos semi-autônomos de produção, defendendo o debate político e a auto-organização. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

Tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais, o **Modelo Político** diferencia-se do **Instrumental** pela incorporação da idéia de conflito e divergência, reconhecendo-se a existência de várias lógicas e critérios válidos para o modelo; pois, segundo Simon (1947), toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável. Apesar do

reconhecimento da existência de conflitos na organização, os dirigentes buscam superá-los através da negociação, obtendo a coesão entre as partes envolvidas no processo de decisão.

Em busca de um modelo ideal de **Gestão de Pessoas** a longo prazo, os profissionais envolvidos buscam soluções temporárias e específicas a partir de um diagnóstico organizacional, envolvendo para isto o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações.

“Primeiro, o processo proposto é destinado a vencer um caminho, a superar um gap – um vazio – entre uma situação presente e uma situação desejada. A organização deve, portanto, primeiro compreender profundamente sua natureza e habilidades atuais e saber aonde quer chegar. Segundo, o mundo organizacional não deve ser compreendido como uma máquina simples. Nem mesmo o conceito de sistema aberto seria adequado como a imagem para a organização. Para o autor, a organização moderna só pode ser compreendida como uma rede complexa de relacionamentos interpessoais e intergrupais. Terceiro, em função da aceitação deste novo paradigma, da organização complexa, decorre a adoção de uma série de novas práticas organizacionais, pois sistemas complexos possuem problemas complexos.” (Kilmann, 1991:245)

Estas idéias colocadas pelo autor vêm de encontro com o modelo aqui apresentado, onde o autor preocupou-se em criar bases conceituais para fundamentar seus métodos de intervenção.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2002), as principais características deste modelo são:

- eficiência econômica negociada, não correspondendo, necessariamente, à eficiência social em curto prazo (aceitação de conflitos, buscando-se no entanto, absorvê-los mediante negociação política);
- meio-ambiente negociado e construído;
- avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão;
- ator-chave de recursos humanos é a direção-geral da empresa;
- empresa construída socialmente por meio da ação política dos diversos grupos organizacionais;

- decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder;
- indivíduos vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo buscando concretizar ativamente seus próprios interesses (“cidadania nas organizações”);
- modelo ético aplicado à organização. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

“A mudança organizacional é percebida nesse modelo como uma resposta a um meio ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua indústria. Os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nessa mudança, nos seus diversos níveis de atuação. Considera-se que eles possuem, naturalmente, uma margem de manobra em seu nível organizacional e, por isso, a negociação é vista como necessária à boa implantação da estratégia. A organização é um espaço de jogo estratégico entre os atores sociais, que possuem margens de atuação maiores ou menores dentro dessa arena política.” (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002:4)

As soluções para os conflitos detectados prevêm a realização de objetivos de longo prazo, como os da qualificação crescente da mão-de-obra, do desenvolvimento de habilidades e de competências e o da democratização das relações no trabalho. Com isso, o desenvolvimento econômico da empresa beneficia, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais.

“Esse modelo está ligado ao conceito de progresso e construção de uma harmonia social em longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.” (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002:3)

Ressalta-se, que os conceitos acima apresentados, serão utilizados na análise deste estudo de caso, onde se procura integrar as visões de modelos organizacionais para verificação de como as práticas de gestão de pessoas, estruturando as relações de trabalho, favoreceram a emergência de diversas formas de identidade social. O estudo de caso buscará mostrar as práticas de uma gestão de pessoas, que favoreça a emancipação do indivíduo em busca de estratégias que aumentem o crescimento profissional adequado às organizações atuais, uma vez que a mesma exige indivíduos capazes de atribuir sentido às experiências vivenciadas e capazes de adaptar-se a situações complexas e que mudam continuamente, e onde se pode verificar a

adequação de uma cultura política e dialética que mudou os rumos da empresa estudada.

Capítulo 4 - Problemática e Metodologia de Pesquisa

“Um problema só surge quando estão presentes todas as condições para solucioná-lo”

Karl Marx

4.1 Problemática

A problemática a ser estudada nesta pesquisa é: **“O impacto do modelo de gestão de pessoas na Natura.”** Esta problemática pode ser expressa na seguinte questão:

- **Qual é o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas no comportamento dos principais grupos organizacionais da empresa estudada?**

A partir desta problemática, surgiram duas questões de pesquisa:

1. **Como cada grupo organizacional reage às práticas do Modelo Político de Gestão de Pessoas na organização estudada?**
2. **Há fenômenos de resistência organizacional? Quais são as causas destes fenômenos?**

É importante salientar que a organização estudada não só permitiu como fez questão que utilizássemos explicitamente o seu nome oficial neste trabalho.

4.2 Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo etnográfico, através de uma observação participante na organização estudada, na qual entrevistou-se pessoas através de “entrevistas semi-estruturadas”. Entrevistamos quatro pessoas, disponibilizadas pela empresa, pertencentes à área específica de Recursos Humanos e que serão descritas no caso e envolvidos no conflito. As entrevistas restantes foram obtidas através de contatos particulares e participação em reunião promovida por Promotoras junto às suas Consultoras.

As entrevistas não foram gravadas. Foram analisados, também, documentos da empresa escolhida, a fim de complementar as informações obtidas, através da observação participante realizada pela pesquisadora.

Neste método, não há hipóteses anteriores à coleta de dados. O pesquisador iniciou seu trabalho de campo com um tema escolhido, algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria faz-se progressivamente, à medida, em que são observados novos fatos e que o pesquisador vai desenvolvendo o seu diário de pesquisa. (Smircich, 1983a; Smircich, 1983b).

O Método Etnográfico aplica-se a diversos tipos de análises qualitativas como observações participantes, entrevistas, análise de documentos, entre outros. São levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. (Smircich, 1983a; Smircich, 1983b).

Considera-se nesta metodologia que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada grupo organizacional. Para tanto, o pesquisador deverá observar:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às mesmas;

- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos divulgados oficialmente;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

Linda Smircich trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como “*conhecimento subjetivo*”. Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente.

Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer às técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas (Smircich, 1983a; Smircich, 1983b).

A metodologia etnográfica deste estudo insere-se dentro dos pressupostos do paradigma interpretativo, definido por Burrell & Morgan (1994), dentro da tradição sociológica weberiana. Esse método é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais e etnográficos e que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa (Burrell & Morgan, 1994).

Capítulo 5 – Apresentação da Empresa Estudada

*“Se queres colher em três anos, planta trigo;
se queres colher em dez anos planta uma árvore,
mas, se queres colher para sempre,
desenvolve o homem.”*

Provérbio Chinês

5.1 Histórico da Empresa Brasileira de Cosméticos

A Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda nasceu em 1969, fundada por Luiz Antonio Seabra, após receber um convite de Jean Pierre Berjeaut para montar um novo laboratório. Tinha como capital inicial o valor de 9.000 dólares e um punhado de formulações de cosméticos herdadas por Jean Pierre do pai. Seabra entrara na sociedade com o trabalho e recebera 20% do capital.

“A Natura nasceu anunciando um novo conceito, que valoriza a beleza e a saúde do corpo, e buscava desenvolver produtos baseados em princípios ativos naturais e tratamentos coordenados.” (Ser Natura - Especial 30 anos)

As fórmulas começaram a ser desenvolvidas em uma pequena instalação, contando com quatro funcionários no bairro de Vila Mariana. Logo em seguida, uma pequena loja foi aberta na Rua Oscar Freire, em São Paulo. Era, na verdade, uma espécie de boutique de luxo do ramo.

Segundo documentação oficial, os presidentes da empresa eram movidos por duas grandes paixões: **o produto cosmético** como importante veículo de auto-conhecimento e a percepção com o seu poder de transformação na vida das pessoas, bem como **a paixão pelo cliente**, pelas relações humanas e seus potenciais.

“Faltava dinheiro, sobrava sonho e ousadia. Pretendíamos, com a qualidade de nossos produtos e a força dos nossos conceitos, ajudar as pessoas a se conhecerem melhor e a serem mais felizes.” (Seabra-Site Natura)

Ainda segundo versão oficial, as limitações de capital, a dificuldade de reproduzir em maior escala, e o atendimento personalizado contrapunha-se à experiência bem sucedida das clientes, que levavam os produtos e os conceitos da Natura a mais e mais pessoas.

O sucesso da Natura estava nas mãos de Luiz Antonio Seabra, pois era ele quem aconselhava cada cliente sobre qual o melhor produto a ser usado. O atendimento personalizado tornou-se uma marca da empresa.

Em 1974, foi criada a **Pró-Estética**, que tinha como sócios Luiz Seabra e Yara do Amaral Prícoli, com o objetivo de atender a todo o Estado de São Paulo, com a filosofia Natura. Este foi um passo importante, pois através disso, prepararam-se as bases para estar presente em todo o país. Nesse mesmo ano, estudou-se a possibilidade de franquear os produtos Natura, mas esta medida poderia despersonalizar o atendimento. Optaram assim, por recrutar “**consultoras**” entre as clientes da loja, que ficavam sob a responsabilidade de Seabra. Surge assim a **Consultoria Natura**, que viabilizou o crescimento da empresa, apoiado na força das relações pessoais, bem como, em suas crenças e visão do mundo que inspiravam a criação e inovação de produtos.

“Nossa crença era ter bom relacionamento com os clientes, fornecedores e funcionários” (Seabra-Site Natura)

Em 1979 nasce a **Meridiana – Distribuidora dos Produtos Natura**, com a finalidade de distribuir os produtos para todo o país, exceto para São Paulo e Rio de Janeiro. O volume de negócios da Natura atinge a marca de US\$ 5 milhões.

Em 1981, a **L’arc en Ciel**, formada por Yara e Guilherme e também, Anísio Pinotti, veio ampliar a atuação da Natura, fabricando produtos de maquiagem e perfumaria. Mais tarde, Pedro Luiz Passos passou a fazer parte da **L’arc en Ciel**, que passou a se chamar **YGA**.

“A Meridiana queria ultrapassar a Pró-Estética nas vendas, a YGA queria superar a Natura em vendas. Havia uma briga para ver quem tinha uma participação mais importante no canal de vendas. Durante essa época, quando nós estávamos relativamente sozinhos no mercado, essa energia da concorrência

interna forçava cada empresa a fazer produtos mais competitivos e melhorar a qualidade, tentando ganhar a atenção dos consultores. Essa luta interna criou energia para o crescimento”. (Passos, apud (Ghoshal, Sull, Barros, Santos, 2000:8)²

Oficialmente, o sucesso deste crescimento é atribuído aos três pilares que sustentam o negócio:

- . O conceito de excelência dos produtos **Natura** e **L’arc em Ciel**.
- . A ética que aplicam em todas as atividades.
- . Ao sistema de venda domiciliar, onde consultoras de beleza, além de comercializar os produtos por conta própria, aconselham seus clientes de acordo com suas reais necessidades de tratamento e beleza.

Ao longo de vinte anos após sua abertura, ocorrem então a união dos sócios Natura. A empresa passa a ter três presidentes: Luiz Seabra, Presidente Fundador, Pedro Luiz Barreira Passos, Presidente de Operações e em 1979, Guilherme Peirão Leal, Presidente Executivo.

Quando o mercado tendia à estagnação a Natura prosperou, multiplicando seu tamanho trinta vezes. Em 1982, mais uma empresa firma parceria com a Natura - a **Eternelle** - como distribuidora exclusiva no Rio de Janeiro. Em 1985, o volume de negócios chega a US\$ 36 milhões.

Com a necessidade de promover sintonia entre os negócios que norteavam a marca Natura, foi criada em 1989 a **Sttelium S.A. - Empreendimentos e Participações**, passando assim, a formar um só empreendimento, centralizando na Holding, Natura, Pró-Estética, Meridiana e L’arc en Ciel, tendo como Presidente do Conselho Administrativo o Sr. Luiz Seabra, acionista majoritário.

“A energia criada pelas 5 empresas tornou-se negativa. Pelo final de 1989, nós necessitávamos de um plano de longo prazo, investimento em uma nova fábrica, tecnologia e profissionais, porém não conseguíamos concordar sobre um plano estratégico comum para as empresas diferentes. Havia quatro parceiros

² O anexo C apresenta o trabalho desenvolvido por esses autores.

principais que controlavam 80% das empresas, porém eles não eram os mesmos em cada empresa. As decisões tornaram-se lentas, nós não chegávamos a um acordo sobre novos produtos, novas políticas de preço... os interesses dos principais acionistas não eram homogêneos. Nós tínhamos chegado a um impasse” (Passos, apud Ghoshal, Sull, Barros, Santos, 2000:8)

Com os diferentes posicionamentos, Seabra e Leal decidem comprar as participações dos acionistas e, juntamente com Passos, criaram o “triumvirato” existente para conduzir a empresa na direção do crescimento. As decisões, a partir deste momento, passam a ser negociadas e discutidas, porém havia um objetivo comum entre eles.

Em 1990, foi criado o **SNAC – Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor**. Oficialmente, suas metas eram:

- reforçar a imagem da Natura, como marca conceitual de qualidade junto aos consumidores;
- facilitar o acesso dos consumidores à empresa;
- manter a empresa informada sobre a reação dos consumidores junto a seus produtos;
- auxiliar no sentido de detectar oportunidades e tendências de mercado quanto à criação e desenvolvimento de novos produtos;
- acompanhar e manter a empresa informada sobre os movimentos do mercado consumidor.

O volume de negócios da empresa em 1993 foi de US\$ 250 milhões e em 1995 alcançou o faturamento de US\$ 660 milhões.

1998 foi o ano que marcou o início de grandes acontecimentos na empresa. Primeiro por ter sido eleita a melhor empresa do país pela Revista Maiores e Melhores da Exame no setor de higiene e cosméticos (anexos A e B), e em segundo por iniciar um projeto que viria a transformar a Gestão Natura.

Com o início da construção do novo Centro de Tecnologia e Produção – Cajamar, foram registradas mudanças de ordem administrativas, produtivas e tecnológicas que representaram um marco na história da empresa.

A construção do Centro atendia ao objetivo de multiplicar a capacidade produtiva, tornando a empresa mais competitiva, o que abriria novas oportunidades no mercado interno e externo. Para tanto, foi desenvolvido um projeto futurista e ecologicamente correto que reforçava a imagem da marca já vinculada à responsabilidade social, proporcionando um ambiente onde as consultoras e visitantes seriam recebidas de forma segura e sem comprometer a rotina. Segundo discurso oficial, os colaboradores teriam preservado o bem-estar no ambiente de trabalho, através de instalações que propiciassem um ambiente seguro, adequado e prazeroso para a execução de suas tarefas, com uma perfeita integração com o meio ambiente.

Também os relacionamentos com a comunidade foram beneficiados, através de parcerias em projetos sociais que atendiam a este público.

Para tornar a empresa mais competitiva, foram utilizadas as mais modernas tecnologias que proporcionaram grandes transformações que refletiram na melhoria da qualidade dos produtos e diminuição nos custos de produção, tornando a Natura mais habilitada a enfrentar qualquer concorrente. A partir dessas transformações, ela passou a atender todas as regiões do Brasil e a comercializar seus produtos em outros países da América do Sul como: Argentina, Chile, Peru e Bolívia.

Embora a Natura já esteja no mercado externo, Seabra afirma que não tem interesse em grandes vôos fora do País.

“Não queremos nos submeter à ditadura dos quarters. Ocorrendo isto, não abriremos mão de continuar com o controle”, afirma. “É a única maneira de mantermos nossa identidade e nossos valores, sem virar uma empresa a mais”. (Seabra apud Netz, Exame 644:124)

A Natura é considerada, segundo Tim O. Brien, diretor do escritório brasileiro do Banco Americano de Investimento J.P.Morgan, uma empresa brasileira de classe mundial. (Exame, 665)

Podemos ver a seguir, exemplos do discurso oficial onde o presidente busca reforçar alguns valores como parte da cultura da empresa:

“A Natura nasceu no Brasil e ostenta essa marca como expressão orgulhosa e legítima de sua origem, mas seu compromisso maior é com o ser humano, com o bem estar do indivíduo e da sociedade, seja onde for. Assim, ir em busca de novas culturas, levar nossa visão de mundo, trocar experiência, aprender, criar novas raízes e relações fazem parte de nossa história. Esta diversidade cultural enriquece e nos capacitará cada vez mais a um comportamento contemporâneo num mundo sem fronteiras.” (Seabra: Site Natura)

Em 1999, a Natura passa a ser a maior empresa brasileira de cosméticos e a mais lucrativa do setor.

Em 2000, a empresa muda para Cajamar, neste período seu faturamento foi de R\$ 1,4 bilhão, com 81 milhões de unidades vendidas. Buscavam a cifra de R\$ 7 milhões, sendo 30% de receita proveniente de produtos lançados. Neste período ingressou na área de saúde, lançando uma nova marca com produtos Fitoterápicos, a **Flora Medicinal**, com a utilização de princípios ativos da flora brasileira.

Neste período, a área de inovação integra as atividades ligadas ao conhecimento científico tecnológico e a dinâmica de comportamento das pessoas e suas tendências. Acreditam que a aproximação destes dois universos potencializa e acelera os processos criativos, desenvolvimento de produtos e conceitos, que garantem soluções que sejam expressões cada vez mais inovadoras e legítimas de suas crenças e visão de mundo.

“A Natura é exemplo da empresa que sabe se relacionar e assumir riscos, tornando-se, portanto, admirável. Ela ouve o que o consumidor tem a dizer, por meio de seu sistema de vendas, atinge diretamente o público final. Além disso, as consultoras que estabelecem um relacionamento pessoal com o consumidor, vêem-se favorecidas por trabalhar na Natura.” (Carta Capital 132, 2000)

Com o objetivo de obter ganhos de escala, dispor de tecnologias mais eficientes e, assim, aperfeiçoar o atendimento aos consumidores e consultoras, a Gerência de Atendimento decide terceirizar este serviço, passando assim, a partir do mês de fevereiro de 2002 a ser prestado por empresa especializada em teleatendimento.

Outro fator que merece destaque, é que a Natura possui hoje o maior centro de pesquisa e desenvolvimento do Brasil, sendo considerada a empresa que mais investe neste tipo de ação, cerca de 4% da renda líquida, garantindo assim, um padrão de qualidade

internacional, lançando a cada três dias um novo produto no mercado. Possui um intercâmbio sistemático com universidades brasileiras e com outros centros de excelência em todo o mundo, mantendo pesquisadores em contato com os principais avanços nas áreas farmacêuticas, química e bioquímica.

5.2 Estrutura Organizacional

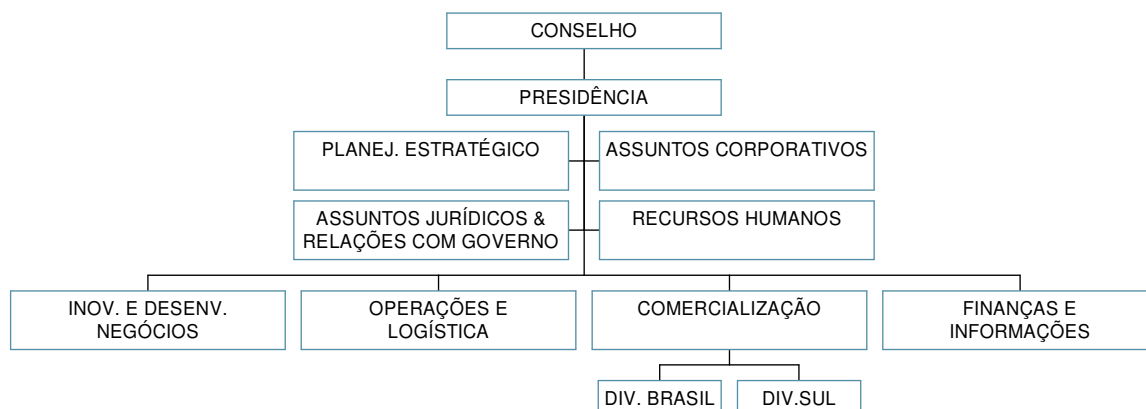
A empresa conta atualmente com o seguinte quadro de colaboradores:

Figura 1.1 – Quadro de Colaboradores Natura

Natura no Brasil	1999	2000	2001
Número de colaboradores	2.714	3.139	3.041

A estrutura encontrada na Natura é do tipo Funcional, tendo unidades específicas a serem gerenciadas, separadas por quatro **Vice-Presidências**, sendo: **Vice-Presidência Comercial, Operações & Logística, Inovação/Desenvolvimento de Negócios e Finanças/Informações**.

Figura 1.2 – Estrutura Organizacional



Diferentemente de outras empresas, a Natura optou por manter em sua presidência, três gestores, com responsabilidades compartilhadas para todas as tomadas de decisões. A estrutura ficou composta por: **Presidente Fundador**, **Presidente de Operações** e **Presidente Executivo**. Mantém também em sua estrutura, o Conselho de Administração, funcionando como uma Governança Corporativa, composta dos Sócios Natura e Consultores Externos diversos, dependendo do tipo de projeto a ser aprovado.

Embora a empresa utilize a Estrutura Funcional, ela difere em alguns pontos a sua gestão, centralizando sim, no topo da pirâmide, as tomadas de decisões que envolvem a empresa como um todo e descentralizando a execução dos serviços, de acordo com as responsabilidades e autoridades atribuídas às Vice-Presidências, as quais possuem suas limitações que vão de encontro às necessidades da empresa. A gestão participativa, é característica básica da empresa, deixando assim, que a estrutura funcional passe a ser realizada somente no que se refere a remuneração e estruturação de cargos.

Assim, fica caracterizado a mudança do sistema mecânico para o orgânico, pois, a preocupação em manter a centralização e a descentralização em seus processos com uma gestão participativa e ética, faz com que a empresa dinamize mais sua atuação no mercado, adaptando-se de forma contingencial, ao ambiente que está inserida.

“Quando seu ambiente é dinâmico e, não obstante, simples, a organização exige a flexibilidade da estrutura orgânica. Pode ser que o controle continue centralizado, e a supervisão direta torna-se seu primeiro mecanismo de coordenação. Isso é característica da empresa empreendedora, a qual procura um nicho no mercado que seja simples de compreender, e ainda suficientemente dinâmico para excluir as burocracias”. (Mintzberg, 1995:147)

5.3 Gestão de Pessoas na Natura

No nível da Presidência, as decisões são tomadas de forma negociada, por Seabra, Leal e Passos, que possuem formações e competências complementares. Segundo Leal, existe outra razão que explica a existência de três presidentes, **“nenhum de nós tem paciência para cumprir todas as funções de um CEO”**.

Oficialmente, Leal desempenha o papel de articulador, Seabra o examina por ângulos inesperados e Passos coloca os pés de todos no chão, analisando a realidade. As mudanças só ocorrem quando há consenso.

“Nossa gestão não seria tão vigorosa e eficaz se fosse baseada na personalidade de um único líder. O mercado se tornou tão complexo que um líder deve hoje dominar diferentes linguagens”. “Precisamos atuar com sensibilidade de um lado e com pragmatismo americano de outro.” (Seabra, apud Blecher, Exame 665:24)

Seus presidentes afirmam que a fórmula do sucesso está na política de transparência adotada pela empresa. Oficialmente, a Natura têm como uma de suas crenças **“o compromisso com a verdade em sua comunicação”**. Acreditam que no mundo dos cosméticos, existe muita deslealdade com os consumidores.

“Vocês não verão anúncios da Natura com a promessa de rejuvenescimento e sim com a expressão “anti-sinais” por considerar que ninguém pode parar a marcha do tempo”. (Leal, apud Exame 665:22)

Dessa forma, a ética e a transparência são características oficiais da gestão de pessoas. Outra característica oficial da gestão de pessoas Natura é a participação de todos e a negociação.

Na administração, o que prepondera é o trabalho em equipe. A tarefa de traçar os rumos estratégicos não fica somente com a alta administração. Tudo é discutido com os executivos de diferentes níveis, em comitês que, meses antes do encontro, começam a trabalhar os diversos temas propostos. Isso gera envolvimento das equipes e dá consistência às decisões. É realizado a cada três meses um encontro com os presidentes. Durante algumas horas eles ficam disponíveis para responder a qualquer gênero de pergunta.

“Nem mesmo no Vale do Silício encontrei uma atmosfera de trabalho tão descontraída. O clima, sempre favorável, reflete em todos os trabalhos desenvolvidos pelos profissionais das mais diversas áreas da empresa. Um dos aspectos que chamaram a atenção foi a prática de reuniões mensais entre grupos de gerentes e diretores com Seabra, nessas reuniões não há agenda definida, qualquer um pode perguntar o que lhe vem à cabeça. Para Seabra, esse tipo de reunião permite despertar o interesse e a criatividade dos funcionários, em benefício da empresa.” (Levering apud Netz, Exame 644:124)

Este tipo de ação gera uma atitude na diretoria no sentido de incrementar as idéias ou não. Isto fica demonstrada na pesquisa apresentada no Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa – 2000, conforme figuras 1.3 e 1.4.

Figura 1.3 – Evidência do envolvimento dos funcionários na modelagem do processo de tomada de decisões associadas ao gerenciamento (nível gerencial e técnico).

A pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente, consulta os colaboradores sobre estilo gerencial. Na pesquisa de 2000 as respostas foram as seguintes:

Até que ponto você participa da definição dos objetivos da sua área?	1999	2000
Níveis Gerenciais e Técnicos*	40%	45%

Fonte: Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa 2000

* A pergunta não foi feita aos colaboradores dos Níveis Operacional e Administrativo.

Figura 1.4 – Evidência do envolvimento dos funcionários na modelagem do processo de tomada de decisões associadas ao gerenciamento (nível operacional e administrativo).

As sugestões/idéias apresentadas pelos colaboradores para melhorar o trabalho são consideradas pelo superior imediato?	1999	2000
Níveis Operacional e Administrativo	56%	43%

Fonte: Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa 2000

* A pergunta não foi feita aos colaboradores dos Níveis Gerencial e Técnico.

Outra característica oficial é a informalidade e a diversidade cultural.

“O processo de modernização da Natura, vem sendo conduzido de maneira a preservar os traços de informalidade de sua cultura. Uma de nossas constantes preocupações é manter a agilidade no ambiente de trabalho, buscando impedir que a empresa seja engessada pelas ferramentas de gestão.” (Leal apud Blecher, Exame 665:23)

Oficialmente, ainda com o objetivo de inovar sua gestão com padrões internacionais, cerca-se de pessoas com experiências diferenciadas para gerir as áreas. Sabiam que precisavam trazer experiências bem-sucedidas de vários setores.

“Nosso melhor benchmarking eram todos aqueles diretores com diferentes experiências reunidos em torno de uma mesa, com a experiência de cada um em diferentes lugares, acreditavam que poderiam apreender sobre os diversos erros por eles vividos e assim ganhar tempo na gestão.” (Seabra, Leal e Passos apud Blecher, Exame 665:24)

A cultura organizacional oficial fala em integração, demonstrando isso na forma de lidar com seus colaboradores. O “*layout*” reflete a sensação de abertura e camaradagem, estando todos em um mesmo ambiente, desde a direção até os atendentes de serviço. No restaurante, não há distinção entre os níveis hierárquicos.

Com este pensamento, alguns padrões para os colaboradores passam a ser considerados:

- escolaridade mínima exigida é o segundo grau completo;
- plano de participação nos lucros e resultados da empresa, tornando-os sócios da empresa; e
- implantação de um sistema de bonificações para gerentes e diretores.

Oficialmente, seus Presidentes acreditam que um bom clima organizacional é fator fundamental para o sucesso da organização, pois é através dele que é possível vivenciar a razão de ser e criar condições para o alinhamento e o comprometimento de todos os colaboradores em torno dos desafios. Crêem, também, no fortalecimento de suas lideranças, na força do trabalho em equipe, no desenvolvimento constante de seus talentos e no reconhecimento das pessoas.

Tal afirmação pode ser comprovada através da Pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente, e apresentada no Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa, onde consulta os colaboradores sobre seu conhecimento a respeito da Visão e das Crenças da empresa.

Na pesquisa realizada em 2000 as respostas foram as seguintes:

Figura 1.5 – Nível de conhecimento das crenças e valores da Natura (todos os níveis).

Até que ponto você conhece as Crenças e Valores da Natura?	1999	2000
Níveis Operacional e Administrativo	53%	57%
Níveis Gerenciais e Técnicos	84%	90%

Figura 1.6 – Nível de conhecimento dos objetivos e razões dos trabalhos solicitados (nível gerencial e técnico).

Você sabe quais são os objetivos e as razões para a maioria dos trabalhos solicitados por seus superiores?	1999	2000
Níveis Gerenciais e Técnicos *	71%	80%

* A pergunta não foi feita aos colaboradores dos Níveis Operacional e Administrativo.

Figura 1.7 - Níveis de satisfação com o emprego (todos os níveis).

Comparando com outras, a Natura é uma boa empresa para se trabalhar?	1999	2000
Níveis Operacional e Administrativo	73%	81%
Níveis Gerenciais e Técnicos	87%	90%

Conforme informações recebidas da empresa, o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional do ano de 2001 foi de 63%, tendo portanto, uma aumento de 6 pontos percentuais em relação ao ano anterior.

5.3.1 Planejamento Estratégico

Os planos para a execução da Gestão pelos diversos Vice-Presidentes são divididos em:

- **PEN – Plano Estratégico**
- **PEA – Plano Estratégico por Área**
- **POP – Plano Operacional**

O **PEN** são os planos estratégicos elaborados, que permitirão à empresa, descrever seus objetivos em longo prazo. Pertence à alta cúpula da empresa.

Com o **PEA**, a empresa tem como determinar quais os objetivos de cada área específica, ou seja, onde as áreas pretendem chegar e quais são suas sugestões de metas a cumprir. Para a elaboração deste planejamento, há flexibilidade e autonomia. Meses antes, os gerentes se reúnem com seus subordinados, a fim, de obterem sugestões para a elaboração de suas propostas, que serão apresentadas à Vice-Presidência correspondente. Acreditam que a partir do momento que é dada esta autonomia, as metas estabelecidas serão sempre traçadas, além do que as impostas pela empresa, de forma “*top-down*”.

Com o **POP**, as áreas irão detalhar os planos, a fim de cumprir suas metas e chegar aos objetivos estabelecidos.

5.3.2 Detalhamento da Função de Recursos Humanos

A estrutura encontrada na área de Recursos Humanos é do tipo centralizadora no desenvolvimento e descentralizadora na execução. São divididas em unidades específicas para atender às necessidades de cada Vice Presidência formada. A área de Recursos Humanos atualmente está subordinada interinamente a um dos Presidentes da empresa, devido ao afastamento de um de seus gestores.

A área de Recursos Humanos Corporativo funciona como uma Consultoria aos diversos Recursos Humanos existentes. Nesta área, está centralizado todo o desenvolvimento dos trabalhos referentes a Remuneração Variável, Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gestão de Desempenho, Competência, Clima Organizacional, Recrutamento e Seleção, Crenças e Valores (Responsabilidade Social) e Treinamento Corporativo.

Os projetos de Recursos Humanos são aprovados pelo Comitê de Recursos Humanos, que, após aprovação, todo o desenvolvimento dos mesmos é centralizado no RH Corporativo, e posteriormente, multiplicado a todos os Recursos Humanos de apoio para a disseminação aos Vice-Presidentes específicos.

Figura 1.8 - Estrutura assistida pelos diversos Recursos Humanos de Apoio

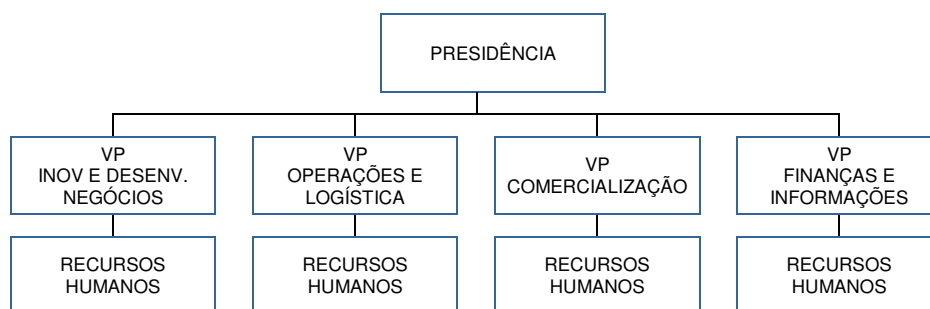
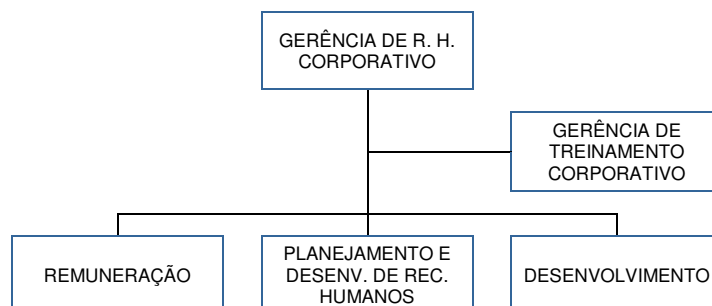


Figura 1.9 - Organograma da Área de Recursos Humanos Corporativo



Responsabilidades por área:

- **Remuneração** ⇒ Remuneração Variável
- **Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos–PDRH** ⇒ Gestão de Desempenho e Competências
- **Desenvolvimento** ⇒ Desenvolvimento de Estudos sobre Clima Organizacional, Recrutamento e Seleção, Disseminação de Crenças e Valores (Responsabilidade Social) e Programas de Trainee.

A Área de Treinamento Corporativo, está posicionada no intermediário entre as áreas apresentadas. Existe uma Gerência Corporativa de Treinamento, que está subordinada a Gerência de Recursos Humanos Corporativo. Todos os trabalhos referentes a treinamentos, após aprovados, ficam sob a responsabilidade da Gerência de Treinamento Corporativo, que, após desenvolver o projeto, multiplica para todos os Recursos Humanos de apoio aos Vice-Presidentes.

Com o objetivo de diminuir os conflitos internos e uniformizar as relações entre os diversos tipos de colaboradores, os gestores buscam aconselhamento e acompanhamento da área de Treinamento para a resolução das dificuldades encontradas, preservando os valores e crenças da empresa.

A área de Recursos Humanos ganhou grande importância na empresa, pois ele foi responsável pelo envolvimento de todos os colaboradores com a nova visão

gerencial e produtiva, cuidando da preservação dos preceitos básicos da empresa. O Recursos Humanos não cuida de questões burocráticas, mas sim das relações humanas, preocupando-se exclusivamente com a gestão de pessoas. Utilizando-se para contratação de novos colaboradores, os critérios já pré-estabelecidos, mas, acima de tudo, trazer pessoas que preservassem o lado humano nas relações profissionais.

Os esforços desenvolvidos por Recursos Humanos e Treinamento no sentido de preservação dos valores e crenças na empresa, conduz os colaboradores a mudanças de posturas tanto no comportamento profissional como nas relações humanas.

5.3.3 Desenvolvimento de Recursos Humanos

A empresa realiza anualmente um **PGD – Programa de Gerenciamento de Desempenho**, onde há uma avaliação anual de desempenho, em que, cada colaborador, juntamente com seu gestor, discutem e constroem, um plano de aperfeiçoamento do seu desenvolvimento profissional, que deverá ser acompanhado ao longo de todo o ano.

Possuem também o **GAN – Guia de Aprendizagem Natura**. Sua finalidade é contribuir para o auto-desenvolvimento dos colaboradores, indicando, sugerindo cursos, livros, sites, filmes e todo tipo de informação, a um tempo real, disponível na Intranet.

Para o setor operacional, a empresa oferece também o Treinamento Operacional, voltado para a capacitação e o desenvolvimento profissional do colaborador no exercício de suas atividades.

Quanto ao recrutamento, trabalham com o sistema de contratação interna, externa e com vagas mistas, ou seja, que poderão ser recrutados tanto internamente

como externamente. Optando pelo recrutamento interno, as vagas são divulgadas primeiramente através de intranet e mural, onde os próprios colaboradores poderão verificar os requisitos básicos para a função solicitada e se candidatar à vaga, desde que tenham no mínimo, seis meses de casa e no cargo atual (figura 1.10). Não há discriminação dos líderes quanto aos colaboradores se candidatarem às vagas. Conforme quadro abaixo:

Figura 1.10 - Razão entre empregados ofertados e empregos aceitos

A empresa monitora o aproveitamento interno para preenchimento de vagas

Bolsa de oportunidades internas	1999	2000
Aprovados/Vagas oferecidas na bolsa	N.D.	37%

Fonte: Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa 2000

A diversidade de culturas, raças, religiões, sexo e experiências, também são valorizadas nos processos de Recrutamento e Seleção, bem como no Programa de Estágios e Trainees, aproveitando visões diferenciadas que esta diversidade proporciona.

5.3.4 Avaliação de Desempenho

É realizada uma vez por ano. Primeiramente há uma auto-avaliação, onde o próprio funcionário atribui notas sobre os diversos pontos abordados e o que precisa para desempenhar melhor sua função. Após, a avaliação é realizada juntamente com o gestor. Para cada atividade, existe um peso de importância para averiguar futuramente com a execução das atividades. Nesta análise, o avaliado pode argumentar sobre os dados constantes da avaliação. Com o resultado, desmembra o Plano de Desenvolvimento – PGD, traçado anualmente. A empresa dá suporte aos colaboradores com relação ao seu desenvolvimento profissional.

5.3.5 Administração de Pessoal - Remuneração

Oficialmente, além das obrigações exigidas por lei, a empresa oferece:

- **14º Salário** – é pago proporcionalmente ao número de meses trabalhados durante o ano.
- **PLR** – participação nos lucros e resultados, paga a todos os colaboradores, com base nas metas atingidas pela empresa e pela área colaboradora. As metas e os valores são aprovados anualmente pelas Comissões da Empresa e dos Colaboradores, com participação do Sindicato.
- **Bonificação por resultado** – segundo norma específica sobre o assunto, esta bonificação é específica para alguns níveis da empresa. Está vinculada ao cumprimento dos objetivos preestabelecidos para o colaborador/equipe.
- **Stock option** – plano de distribuição de ações para os níveis executivos da empresa.

5.3.6 Benefícios

Oficialmente, a empresa busca oferecer aos colaboradores, benefícios além dos exigidos por lei, com a finalidade de proporcionar bem-estar e qualidade de vida, extensivo também aos seus familiares. Descrevemos abaixo, os benefícios encontrados em nossos levantamentos:

- **Berçário** – criado para atender os filhos de colaboradoras durante a jornada de trabalho, desenvolvendo além dos cuidados essenciais, um trabalho educacional sob uma proposta pedagógica construtivista. Dispõem de sala de aleitamento, sem horário fixo para amamentação.

- **Auxílio-creche** – é um benefício de meio piso salarial para as colaboradoras que não utilizam o berçário, conforme acordo coletivo vigente.
- **Assistência Médica e Odontológica** – extensivas aos dependentes. A empresa mantém contratos com empresas especializadas o qual o colaborador participa com parte dos custos dos planos, chamados por eles de co-participação.
- **Auxílio-doença** – adiantam salários para os colaboradores, descontando posteriormente, conforme acordo coletivo vigente.
- **Ginástica laboral** – têm como finalidade, melhorar a qualidade de vida do colaborador, por meio de atividades físicas e prevenção de doenças ocupacionais. É desenvolvida pela área de Ergonomia da empresa, com o objetivo de promover integração entre os colaboradores, dentro dos postos de trabalho.
- **Alimentação** – a empresa possui restaurante interno que atende todos os níveis da presidência ao nível operacional. Não há distinção entre os cargos neste ambiente. As refeições são servidas por turnos: almoço para o primeiro, jantar para o segundo e ceia para o terceiro. Para os cargos da área de vendas e Gerência de Atendimento, é oferecido o ticket-refeição.
- **Licença mãe adotante** – por apoiar este tipo de ação, a colaboradora tem direito a licença remunerada.
- **Transporte fretado** – possuem algumas linhas o qual é oferecido gratuitamente.
- **Vale-transporte** – é oferecido aos colaboradores para utilização exclusiva em transporte público entre residência/trabalho/residência, sendo descontado no máximo 6% do valor em folha de pagamento.
- **Estacionamento** – é oferecido aos colaboradores, dependendo do grupo salarial. O colaborador, optando por este benefício, não poderá utilizar o transporte fretado.

- **Seguro de Vida** – é oferecido aos colaboradores e seus dependentes (cônjuges e filhos) seguro de vida em caso de falecimento ou invalidez permanente.
- **VIP – venda interna de produtos** – os colaboradores poderão, dentro de limites estabelecidos, comprar os produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela sugerido de preços. O desconto é processado em folha de pagamento após 45 dias da data do pedido.
- **Celebrações** – com a finalidade de compartilhar datas importantes, oferecem aos colaboradores: presente nascimento, aniversário, dia das mães, dia dos pais, feliz aniversário, brinquedo e cesta de Natal, bem como cartão em comemoração por tempo de casa.
- **Espaço de Conveniência** – é oferecido convênios com óticas, vídeo locadoras e farmácia. As compras efetuadas são debitadas em folha de pagamento, mediante autorização do colaborador.
- **Clube Natura** – a empresa oferece um espaço de 160.000 m², totalmente cercado por florestas, e com toda a infra-estrutura para o convívio social. Para associar-se a este clube, o colaborador deverá contribuir com mensalidade.

5.3.7 Serviço Social

Seguindo o conceito de constante aperfeiçoamento, oficialmente a empresa oferece a todos os colaboradores, filhos e cônjuges, o **Programa Natura Educação**, onde cursos e incentivos são destinados ao desenvolvimento pessoal e profissional, abrindo oportunidade para que o maior número de colaboradores e familiares tenham acesso a estudos de capacitação, necessários para os novos desafios do mercado de trabalho e do mundo. O programa também prevê seu aprimoramento e renovação de projetos a cada ano.

Aos colaboradores que possuem mais de 6 meses de efetivação na empresa, é oferecido o **Programa de Planejamento Financeiro / Empréstimo**, por motivo de

auxílio-funeral, investimento em geral, problemas de saúde, educação e assessoria jurídica.

Uma vez por ano, é oferecido a venda de **Material Escolar**, com desconto em folha de pagamento.

A Natura oferece também o **Projeto Férias** voltado para filhos de colaboradores de 7 a 14 anos. Este trabalho consiste em conhecer o local de trabalho de seus pais e visita às fábricas, acompanhada de uma equipe de educadores especializados que desenvolvem atividades de lazer, educativas para as questões ambientais e também uma oficina de cosméticos. Conta com o apoio e participação de diversas áreas.

Aos colaboradores e co-dependentes que possuem algum tipo de dependência química, a Natura oferece um **Programa de Apoio** e disponibiliza profissional para atendimento individualizado em caso de necessidade.

Com o objetivo de facilitar recursos de tratamento, inclusão social e pagamento do auxílio educação especializada, a Natura oferece o **Programa Compartilhar**, orientando e apoiando os colaboradores e familiares com filhos portadores de necessidades especiais, tais como: deficiência física mental, auditiva, visual e múltiplas.

5.3.8 Responsabilidade Social

Segundo seus dirigentes, a Natura também está envolvida em promover competências, através de conscientização de toda a equipe, para o exercício permanente de práticas ambientais, econômicas e sociais responsáveis. Para isso, começou a rever os processo de gestão sob a perspectiva da responsabilidade social,

dando um passo decisivo ao incluir, no Planejamento Estratégico para o período 2001 a 2003, ações de melhorias detectadas no primeiro diagnóstico realizado com base nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.

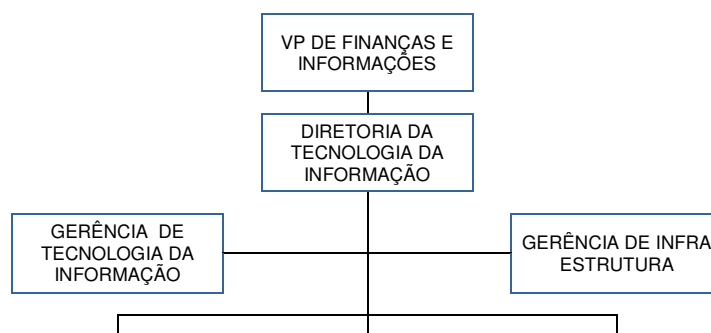
5.3.9 Canais de Comunicação Interna

A política oficial de comunicação interna estabelecida na empresa, busca legitimar e gerenciar canais de comunicação entre a empresa e seus colaboradores. Existe a preocupação em estimular a livre manifestação e expressão dos conjuntos dos colaboradores, para isto foram criados alguns canais de comunicação, tais como: jornal interno, mensagens ser Natura colaboradores, mural, quadro em foco, intranet, web mail, “seu espaço e boca no trombone.”

Com a finalidade de apoiar os novos colaboradores, foi desenvolvido o “**Programa de Integração do Colaborador – PIC**”, entregue quando de sua admissão. Tem como objetivo, fornecer o maior número de informações possíveis, com relação às crenças, valores, e assuntos referentes à Administração de Pessoal, , Remuneração, Desenvolvimento Profissional, Serviço Social, Benefícios, bem como a extensão dos mesmos.

5.4 Suporte Técnico

Figura 1.11 – Organograma da área de Suporte Técnico





Todos os projetos a serem desenvolvidos ficam a cargo destas gerências, cada um com sua especificidade. Para validarem um projeto, este passa por aprovação de comitê específico. Todo o trâmite do projeto é formalizado, com a finalidade de “**amarrar**” o sistema, buscando assim, um melhor controle entre as partes.

O desenvolvimento e aprovação dos planos estão atrelados ao **Processo de Gerenciamento do Desenvolvimento – PGD - Anual**. Os colaboradores das diversas gerências, apresentam seus objetivos e indicadores, de “**si e do projeto**”. Após aprovação, são destinados às áreas para o desenvolvimento.

A área de Gerência de Tecnologia da Informação, para poder desenvolver os projetos solicitados, precisam antes de tudo, homologá-los, ou seja, são necessários avaliar os “**fatores**” estabelecendo prazo, qualidade, recursos, disponibilidade financeira, dentre outros itens.

Para o atendimento dos projetos aprovados e homologados, é feita uma classificação por tarefas, com a finalidade de serem analisados quanto à prestação de serviços, ou seja, para cada tarefa realizada há uma classificação: bom, muito bom, ótimo, excelente.

A área de Recursos Humanos investe em treinamentos, quando solicitados pelos Gerentes e Diretores.

5.5 Área de Vendas

Figura 1.12 – Composição da área de vendas:

Cargos existentes na área	Total
Gerente de Mercado (área atendida: Capital, Interior, Rio de Janeiro, Nordeste e Centro-Oeste.	5
Gerente de Vendas Brasil	20

Promotoras de Vendas	630
Consultoras	280.000

Os Gerentes e as Promotoras são colaboradores Natura. As consultoras não possuem vínculo empregatício, sendo acompanhada diretamente pelas Promotoras de Vendas, que são encarregadas de direcionar, treinar e passar todas as informações, referente aos produtos, ofertas, promoções, etc.

A Gerência de Vendas realiza reunião com as Promotoras, passando as metas, em pontuação, que deverão ser atingidas naquele ciclo, composto de 21 dias. As metas sofrem acréscimos, em pontos, a cada mudança de ciclo.

Após o fechamento de cada ciclo, as Promotoras realizam encontros em lugares pré-determinados com as Consultoras. Nestes encontros são passados todas as inovações e lançamentos do próximo ciclo, bem como a pontuação que cada uma atingiu e a meta a ser atingida.

No caso das Promotoras, cumprindo as metas, em pontos, são oferecidos, viagens e reconhecimento como prêmio. Já para as Consultoras, não existe prêmio para atingir meta, o que existe é um brinde pela quantidade acumulada vendida, oferecido pela empresa, às dez primeiras colocadas.

Para se tornar uma Consultora Natura, é necessário investir em material de vendas, que permitirão às mesmas, demonstrar o maior número de produtos às suas clientes.

O grande objetivo da empresa é tornar a Consultora Natura, um grande diferencial de mercado, pois é através deste trabalho que as vendas serão realizadas. Quanto maior o suporte oferecido, maior será a probabilidade de vendas por Consultora.

Com todo respaldo da empresa, as Promotoras oferecem treinamentos sobre os mais variados temas: maquiagem, tratamento estético, quando, como e de que maneira os produtos devem ser utilizados, etc. São passados também as instruções com relação a vendas

quebradas, ou seja, instruir o cliente que o sucesso do tratamento somente será efetivado se todos os produtos recomendados forem devidamente aplicados.

Como prêmio por tempo de casa, as consultoras recebem broches de: prata, para cinco anos; ouro para dez anos e ouro com uma pedra de brilhante para quinze anos. Todos eles estampados com o logo da empresa.

Figura 1.13 - Evolução do Quadro de Consultoras Natura

ANO	Nº DE CONSULTORAS
1969	300
1979	1.000
1985	13.000
1988	23.000
1990	50.000
1993	65.000
1994	70.000
1995	112.000
1997	200.000
1998	234.000
2001	280.000

5.5.1 Pedidos

Inicialmente, o sistema de pedidos era feito através de “**Talão de Pedidos**”, passados via fax, pelas Promotoras. Com o objetivo de agilizar os processos com as Consultoras, a empresa decide informatizar o processo de pedidos, atualizando-se com as mais eficientes tecnologias. Foi criado um espaço no site Natura, onde as Consultoras poderiam, em tempo real, passar todos os seus pedidos.

A fatura com o valor do pedido é emitida em nome da Consultora, que terá 21 dias para liquidar a dívida contraída. A Consultora recebe a fatura quando da entrega da caixa de produtos, contendo os itens solicitados. Caso ocorra uma falha na

separação do pedido ou falta dele, a Consultora deverá contatar imediatamente a empresa, a fim de resolver as pendências ou os erros.

5.6 Apresentação dos Grupos Organizacionais

A empresa pesquisada disponibilizou quatro colaboradores para realizarmos as entrevistas. Os escolhidos pela empresa foram os colaboradores da área de Recursos Humanos (Treinamento e Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Por outro lado, além destas conseguimos entrevistar por iniciativa própria mais quatro pessoas pertencentes à empresa, bem como vinte outras entrevistas realizadas informalmente, com a participação da pesquisadora em encontro promovido com as Consultoras Natura.

Foram classificados para análise, três grupos organizacionais, demonstrados na figura abaixo.

Figura 1.14 – Distribuição dos grupos organizacionais.

Tipo	Grupo Organizacional
I	Colaboradores de Recursos Humanos
II	Suporte Técnico – funcionários efetivos incluindo Promotoras de Vendas
III	Consultoras, divididas em: - Consultoras “Consultoras” - Consultoras “Vendedoras”

Os grupos foram

compostos com os seguintes cargos e especificações:

Grupo I – Colaboradores de Recursos Humanos

1. Cargo: Analista de Recursos Humanos Senior
Formação: Pedagoga com Especialização em Administração Escolar
Tempo de Casa: 13 anos
Atua na Área de: Treinamento Corporativo

2. Cargo: Analista de Recursos Humanos Pleno
Formação: Psicóloga
Tempo de Casa: 2 anos e 1 mês
Atua na Área de: Treinamento Corporativo

3. Cargo: Gerente de Treinamento Corporativo
Formação: Psicóloga com MBA em Gestão de Pessoas
Tempo de Casa: 2 meses
Atua na Área de: Treinamento Corporativo

4. Cargo: Supervisora de Recursos Humanos
Formação: Publicidade e Propaganda
Tempo de Casa: 6 anos
Atua na Área de: Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Grupo II – Suporte Técnico – funcionários efetivos, incluindo Promotora de Vendas

1. Cargo: Analista de Sistemas IV
Formação: Pós Graduado em Sistema de Informação e Administração Industrial
Tempo de Casa: 1 ano e 6 meses
Atua na Área de: Gerencia de Tecnologia da Informação

2. Cargo: Promotora de Vendas
Formação: Técnico em Contabilidade - Incompleto
Tempo de Casa: 15 anos
Atua na Área de: Vendas

3. Cargo: Promotora de Vendas
Formação: Ensino Médio Completo
Tempo de Casa: 11 anos
Atua na Área de: Vendas

**Grupo III – Consultoras – Classificadas informalmente em: Consultoras
“Consultoras” e Consultoras “Vendedoras”**

1. Cargo: Consultora Natura
Formação: Jornalismo
Tempo de Casa: 3 anos
Atua na Área de: Vendas

Neste grupo, foram entrevistadas mais vinte Consultoras de forma “informal”, tendo a participação da pesquisadora em reunião promovida pela Promotora responsável por uma das áreas da “Zona Norte de São Paulo”. As entrevistadas apresentaram perfis diferenciados: algumas possuíam grau de instrução superior, outras com o ensino médio concluído e outras com apenas o início dos estudos, não tendo completado o 1º grau. A idade média das entrevistadas está entre 18 a 65 anos.

Varia também o tempo de casa, pois uma das entrevistadas estava, naquele mês, completando 15 anos de casa. Já, outras Consultoras, apresentam um tempo de casa que varia entre 1 a 5 anos, outras no entanto, estavam ingressando naquele dia.

Encontramos dois estilos de “**Consultora Natura**”: a **Consultora “Consultora”**, que sabe todas as informações dos produtos e compromete-se, dentro da ética estabelecida pela criação e desenvolvimento dos produtos, a explicar detalhadamente a ação de todos os produtos, ensinando-os como utilizá-lo e o verdadeiro efeito de cada um. Esta nomenclatura é utilizada informalmente pelo grupo de Consultoras.

Por outro lado, encontramos também as **Consultoras “Vendedoras”**, que despersonalizam totalmente o objetivo da empresa, passando a oferecer os catálogos ou produtos às suas clientes, sem especificar nada sobre os mesmos.

Têm como objetivo “**vender**”, sem se importar se o uso dos produtos estão adequados à pele das clientes e a forma de utilização das mesmas. Elas vendem, geralmente, aos clientes que já conhecem os produtos, querendo fazer reposição dos mesmos, ou disponibilizam, aos clientes que não conhecem os produtos Natura, sem a menor preocupação em dar o suporte que a empresa tanto especifica em seus encontros.

No próximo capítulo, passaremos e responder às questões de pesquisa, conforme descrito no Capítulo 4, relativo à Problemática e Metodologia de Pesquisa.

Capítulo 6 – Resposta às questões de pesquisa

*“Algo só é possível até que alguém duvida
e acaba provando o contrário”*

Albert Einstein

Como vimos no Capítulo 4, dedicado à Problemática e Metodologia de Pesquisa, responderemos agora às nossas questões de pesquisa.

A problemática estudada nesta pesquisa refere-se **“ao impacto do modelo de gestão de pessoas na Natura.”**, onde pode ser expressa na seguinte questão:

Qual é o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas no comportamento dos principais grupos organizacionais da empresa estudada?

A partir desta problemática, surgiram então, duas questões de pesquisa:

- 1. Como cada grupo organizacional reage às práticas do Modelo Político de Gestão de Pessoas na organização estudada?**
- 2. Há fenômenos de resistência organizacional? Quais são as causas destes fenômenos?**

Para tratar de nossa problemática, passaremos agora a responder as questões de pesquisa em relação a cada grupo organizacional anteriormente apresentado.

Pergunta 1: Como cada grupo organizacional reage às práticas do Modelo Político de Gestão de Pessoas na organização estudada?

Grupo I – Colaboradores de Recursos Humanos

Segundo declarações das entrevistas deste grupo, destacam-se as seguintes características na Gestão de Recursos Humanos da Natura.

- a) A Natura era uma empresa burocratizada **“mecânica”** até 6 anos atrás, com líderes autocráticos e com controle burocrático. Houve uma reestruturação de 32 (trinta e dois) líderes, onde 4 deles saíram.

“Há seis anos, tínhamos líderes repressores, autocráticos. Foram trabalhados os líderes problemas. Teve reestruturação de trinta e dois líderes, quatro deles saíram.”

“A proposta de Recursos Humanos era trazer pessoas para lidar com o lado humano e conscientizar os colaboradores da importância da área”.

- b) A reestruturação provocou uma mudança no estilo de Recursos Humanos da Natura, que tornou-se mais **“orgânica”**, ou seja, uma mudança de um **“Modelo Instrumental”** de Recursos Humanos (descrito no Capítulo 3) para o **“Modelo Político”** de Recursos Humanos.
- c) A maioria das pessoas, para permanecer na empresa, teve que mudar sua postura, tomando cuidado em expressar e representar os novos valores e imagem da empresa.

Precisaram ser mais dinâmicas; falar bem; participar mais das decisões e opiniões da empresa; estar bem informadas sobre todos os assuntos; ter autonomia e capacidade de decisão, enfim, representar esta postura, 24 horas por dia.

“Eu vivo crenças e valores, através do meu trabalho. Este é o grande diferencial. É um desejo que pega na gente. Ele incorpora e leva estes conceitos para casa.”

“Sou comprometida e atuo de acordo com as crenças e valores. Acredito que uma empresa ética e socialmente responsável aumente o seu valor.”

Há controle social pelo grupo. O próprio colaborador é levado a mudar sua postura pelo grupo.

“A empresa é inovadora. Me tornei mais humana. Era uma pessoa muito formal. Precisei rever minha postura para adequar-me aos sistemas da empresa. Adaptei-me após um tempo. Sofri mudanças radicais em minha postura. As crenças pesam muito”.

Quanto a liderança: “É participativa em tudo”.

Conclusão:

O grupo de “Colaboradores de Recursos Humanos”, revelou que a implementação de um novo **Modelo de Recursos Humanos ”Político”**, obrigou os funcionários da área a reverem seu estilo pessoal, sua forma de liderança, de comunicação, postura, imagem, etc...

Levou a uma “obrigatoriedade” de se adaptarem ao novo discurso e perfil participativo, exigido pela Natura. Os colaboradores que apresentavam estilo de liderança e de trabalho mais “tradicional” e burocratizado, ou se readequaram ou deixaram a empresa. A vigilância do grupo pelo grupo e o controle social são fortes.

Este novo modelo, segundo relato em entrevista, também foi sentido na Área de Produção, quando da mudança a área de Produção para o novo espaço Natura (Cajamar). O *layout* passou a ser centralizado por tipo de produto. Na antiga instalação, as áreas produtivas ficavam todas juntas, aumentando assim o relacionamento entre elas. Os colaboradores acharam que **“a empresa mudou, com relação a espaço, relacionamento, etc”**, provocando assim um distanciamento das relações.

Grupo II – Colaboradores Efetivos, incluindo as Promotoras de Vendas

- Reações do Suporte Técnico

Revelaram dificuldade em se adaptar ao novo modelo de Recursos Humanos Político por duas razões:

- a) Falta de Treinamento e suporte do Recursos Humanos no seu nível, mudam o estilo de gerência e o perfil do funcionário, passam a exigir nova postura e atitude do colaborador, mas não deram treinamento e preparação adequado para a mudança – em outros setores deram, mas no nível deles não.

“Ela dá suporte à Gerência e Diretoria, mas não sinto este mesmo suporte para meu nível. Acho que eles deveriam participar mais com o Treinamento das pessoas”.

“Por ser uma área de atendimento, o índice de aproveitamento é muito alto – 90%. Muitas vezes fica atrelado à equipe, isto não é bom, causa stress. Às vezes sei que desenvolvi um trabalho excelente, mas um membro da equipe não conseguiu desenvolver-se e adequar-se à execução do trabalho e acaba prejudicando o índice de satisfação das tarefas.”

- b) Anteriormente, o trabalho era burocratizado, mais individualizado, depois tudo passou a ser feito e decidido em equipe, sem um período de treinamento e adaptação.

Conclusão:

As novas exigências do **Modelo Político de Gestão de Pessoas** (gerência participativa, trabalho em equipe, postura aberta dos gerentes e colaboradores) entraram em choque com o antigo estilo individual e burocratizado que, por sua vez, também exige novas condutas, sem possibilitar aos colaboradores desta área, treinamento adequado e um período de adaptação ao novo modelo.

Acostumados, durante anos, a um estilo individual e autônomo de trabalho, os colaboradores sentem-se confusos e com dificuldade de adaptação ao novo estilo.

Não se rebelam, tentam fazer o que podem para adaptar-se, mas com dificuldade. Acreditam que a área de Treinamento poderia auxiliá-los nesta adaptação ao novo modelo, oferecendo treinamento específico sobre estas mudanças.

A distância entre o novo discurso participativo e as dificuldades de implementá-lo na prática, faz com que considerem o novo discurso do Modelo Político bonito, mas utópico. A expressão “bem estar bem” é um exemplo disso: eles não se sentem bem na nova realidade por sentirem-se inadaptados ao novo estilo.

- Reações das Promotoras

As Promotoras demonstraram que, para “sobreviver” em seu trabalho, precisam ter capacidade para lidar com muitas informações e decidir sob pressão. Necessitam também saber coordenar equipes de Consultoras e ter boa capacidade de comunicação, resolução de conflitos e gestão de pessoas.

Mesmo quando a Natura tinha um estilo mais burocratizado e individualizado de gestão de pessoas antes da reestruturação, as promotoras sempre trabalharam dentro de um estilo mais participativo e em equipe, por lidarem com vendas e com o público externo.

Logo, as Promotoras já tinham um estilo mais próximo do Modelo Político por força de seu trabalho. A área já era mais “orgânica” dentro da empresa e logo demonstraram adaptar-se bem ao novo estilo participativo do Modelo Político, apesar de reconhecerem que a pressão aumentou e que é difícil às vezes lidar com ela.

Com relação às metas a cumprir: “Sinto-me muito pressionada, mas corro atrás. É muito chato ficar na rabeira da lista”.

“Vendas é sinônimo de pressão; mesmo assim, nós temos muito orgulho”.

“Estou cansada com a pressão, sei que preciso me aposentar. Sei que vou perder, atualização. Estou fazendo tudo isso com muito sacrifício”.

“Vivemos Natura, 24 horas por dia”.

“Vou precisar desmarcar uma viagem de três dias a Parati, devido à pressão para fechamento da meta. Afinal, estou no último ciclo para promoção”.

“Nas reuniões, as posições de cada promotora ficam expostas para todos verem. Não gostamos disso”.

O que facilita ainda a adaptação das Promotoras ao novo estilo de gerência é que por se tratar da área de Vendas, elas recebem uma maior quantidade de treinamentos e suporte por parte da área responsável - Treinamento.

Não foram encontradas queixas neste sentido, diferentemente dos colaboradores do Suporte Técnico.

“A Natura é uma empresa que fornece muitos treinamentos”. “Ela houve muito as pessoas, clientes e funcionários”.

Grupo III – Consultoras “Consultoras” Consultoras “Vendedoras”

As **Consultoras “Consultoras”** reagem procurando se adequar ao novo estilo e perfil de colaboradores, proposto pela Natura após a reestruturação: tentam ser bem informadas sobre os aspectos técnicos dos produtos, vocabulário refinado, boa capacidade de comunicação e desenvoltura, buscando assim o “perfil de consultora” que a empresa deseja”.

Percebe-se que quanto mais elas se adequam a este perfil, mesmo não sendo funcionárias da empresa, mais elas vendem e fazem sucesso, permanecendo na mesma.

Neste grupo há uma preocupação real em se ajustar às exigências da empresa.

“Tudo é pago, material de apoio, fitas olfativas, mostruários, talões, etc. Para desenvolvermos um bom trabalho, é necessário estarmos preparadas para atender nossos clientes. O investimento é alto, mas você vende um produto que

têm credibilidade no mercado, além do que, a empresa dá suporte às clientes que apresentam algum tipo de problema na utilização. Não nos sentimos só, temos sempre um respaldo da empresa e de nossas Promotoras”.

“Nós somos consultoras, não vendedoras; isto traz mais responsabilidade para nós e para a empresa. O que diferencia nossa venda, é o tratamento que você dá ao cliente.”

“Eu embarquei no sonho deles e estou muito feliz”.

“Quando implantaram o sistema via Internet, precisamos correr atrás do tempo perdido. As que já possuíam conhecimento em informática, não tiveram dificuldades em acessar o sistema, mas as que não conheciam, precisaram se atualizar. Ela deu o caminho, eu cresci por mim mesma. Ampliei meu mundo e meus conhecimentos.”

Este grupo é muito crítico em relação às suas colegas **“Consultoras Vendedoras”**. Segundo elas, estas não se preocupam com o aprimoramento técnico ou em desenvolver uma postura “elegante” e bem informada com suas clientes.

“Infelizmente, nem todas as Consultoras participam das reuniões. Isto desprioriza o que pretendemos com as Consultoras. Se elas não participam, viram vendedoras Natura, justamente o que a empresa não quer”.

Não há um corte de formação e classe social entre esses dois estilos de Consultoras, e sim uma diferença entre o que verdadeiramente elas querem que seu “cargo” tenha como diferencial no mercado. As que se preocupam mais com todas as informações e atualizações da empresa, se envolvem mais com a empresa. Já as que não se preocupam em adequar-se ao perfil de **“Consultoras-Consultoras”** Natura, praticam somente a “venda” dos produtos, sem se preocupar em dar suporte aos clientes.

Estas **“Consultoras-Vendedoras”**, não se adaptam à empresa e ao seu discurso. Têm tendência a permanecer menos na empresa, dado o controle social do grupo de **“Consultoras-Consultoras”** e a sua não adaptação ao novo perfil Natura.

No entanto, as **“Consultoras-Consultoras”** discriminam as **“Consultoras-Vendedoras”** pois acreditam que elas “atravessam” suas vendas, que tanto precisam fazer para conquistá-las.

Apesar de todo trabalho desenvolvido, a Consultora Natura sente-se um pouco desmotivada por não poder conhecer a empresa para qual trabalha. As consultoras somente poderão visitar a empresa, quando completarem 15 anos de casa.

Com estas condições de trabalho, a Consultora, torna-se, na verdade, uma Empresária, pois é responsável pela administração de suas vendas, cobrança, pagamentos, escolha do cliente, etc...

Conclusão:

As **Consultoras “Consultoras”**, socializam-se de acordo com os padrões Natura, incorporando vocabulário, técnicas, postura, imagem, etc... que obedecem aos padrões e ditames da empresa. Preocupam-se em adequar-se ao perfil da empresa e integrar-se a ela.

As **Consultoras “Vendedoras”** não se preocupam em aprender técnicas sobre os produtos ou adequar-se à postura e à imagem proposta pelo discurso oficial. São consideradas pelo grupo das **Consultoras “Consultoras”**, menos bem informadas e “elegantes”, pois preocupam-se apenas em vender os produtos “como podem”.

Pergunta 2: Há fenômenos de resistência organizacional? Quais são as causas destes fenômenos?

Não encontramos em nenhum grupo analisado resistência à mudança. Encontrou-se sim, dificuldades de adaptação ao novo estilo participativo e ao trabalho em equipe, mas não contestações ao modelo.

De modo geral, os colaboradores querem integrar-se e corresponder ao novo perfil solicitado, superando assim, suas dificuldades.

O controle social é grande e os colaboradores, inclusive as Consultoras, buscam adequar-se e adaptarem-se ao discurso da empresa. Já os que não se adaptam a estes modelos e discurso solicitado, acabam deixando a mesma.

Capítulo 7 – Análise das Entrevistas

“Quanto menos entendermos um fenômeno, mais variáveis precisamos para explicá-lo.”

Russel Ackoff

Com vimos, a problemática estudada nesta pesquisa refere-se ao impacto do modelo de gestão de pessoas na Natura”, onde pode ser expressada na seguinte questão:

Qual é o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas no comportamento dos principais grupos organizacionais da empresa estudada?

A partir desta problemática, surgiram então, duas questões de pesquisa:

- 1. Como cada grupo organizacional reage às práticas do Modelo Político de Gestão de Pessoas na organização estudada?**
- 2. Há fenômenos de resistência organizacional? Quais são as causas destes fenômenos?**

Já respondemos as duas questões de pesquisa no Capítulo 6. Em resumo, encontramos os seguintes resultados:

Grupo I – Colaboradores de Recursos Humanos

A mudança no Modelo de Recursos Humanos da Natura, implementando um modelo Político no lugar do Modelo Instrumental, “obrigou” os profissionais da área a desenvolverem um perfil participativo e “dinâmico”, trabalhar em equipe e ser avaliado de acordo com estes novos critérios. Alguns se ajustaram e permaneceram na empresa. Outros não se adequaram e deixaram a empresa. O controle social para mudança de perfil revelou-se ser bem forte.

Grupo II – Colaboradores Efetivos, incluindo as Promotoras de Vendas

Suporte Técnico

Vêm tendo grandes dificuldades em se adaptar ao novo estilo gerencial participativo e ao trabalho em equipe. Trabalhavam anteriormente de modo individual e eram avaliados de acordo com critérios burocráticos de performance, em um sistema mais “mecânico”.

Sentem que não recebem treinamento suficiente e adequado para adaptarem-se ao novo estilo gerencial.

Não questionam a mudança e não apresentam resistências, porém solicitam maior atenção por parte da direção e mais treinamento.

Promotoras de Vendas

Tendo sempre trabalhado em tarefas como coordenação de equipe e vendas, adaptaram-se rapidamente ao novo estilo gerencial recebendo amplo treinamento.

Grupo III – Consultoras “Consultoras”

Consultoras “Vendedoras”

Consultoras “Consultoras”

Mesmo não sendo funcionárias efetivas, “compraram” o discurso oficial da empresa e se esforçam para desenvolver a imagem, padrão e estilo solicitado pela mesma. Buscam integrar-se ao máximo à Natura. São “apaixonadas” pela organização.

Consultoras “Vendedoras”

Apresentam um perfil “apático”, não se interessando em aprender técnicas ligadas aos produtos ou incorporar o estilo proposto pela empresa. “Vendem por vender” e são discriminadas pelas **Consultoras “Consultoras”**.

7.1 Respondendo à Problemática

Os grupos não apresentaram resistência à mudança ou contestação do modelo oficial. Apenas o grupo de **“Consultoras Vendedoras”** parece não estar interessada em mudar o seu perfil, mas não se opõe abertamente ao modelo.

Podemos agora responder a nossa problemática, expressa na pergunta **“Qual é o impacto da adoção do Modelo Político de Gestão de Pessoas no comportamento dos principais grupos organizacionais da empresa estudada?”**

O impacto em geral é positivo³, uma vez que não há contestações ou críticas ao modelo.

Em geral, os indivíduos consideram a adoção do Modelo Político pela Natura como uma “evolução” para a empresa.

³ Apesar de utilizarmos as palavras “positivo” e “negativo” não se pretende fazer juízo de valor. Estas palavras representam apenas o sucesso ou o fracasso da mudança.

Mostram o desejo de adequar-se ao novo perfil, mas alguns grupos têm dificuldade para tanto, por terem trabalhado antes em ambientes totalmente diferentes, burocratizados, e por não terem recebido treinamento suficiente para adaptar-se ao novo estilo gerencial.

Apesar do impacto ser positivo, do modelo ter sido aceito, a dificuldade de alguns grupos em ajustar-se ao novo estilo, por falta de treinamento, pode levá-los a desenvolver um sentimento forte de inadaptação e frustração, levando-os a considerarem o novo discurso “utópico” e longe de sua realidade.

Capítulo 8 – Conclusões Finais

*“Mais do que ser uma pessoa de sucesso,
busque ser uma pessoa de valor. Só então você
terá se tornado uma pessoa de sucesso.”*

Albert Einstein

Algumas de nossas conclusões foram as seguintes:

. **A necessidade de um diagnóstico anterior à mudança organizacional, mapeando os aspectos identitários e culturais dos diversos grupos organizacionais envolvidos no processo.**

Quando a empresa pretende reestruturar-se, é necessário que a organização trace muito bem seu plano de ação para assim tentar evitar resistências por parte de seus colaboradores na apresentação e implantação de um novo modelo. (Wood, 2000); (Motta e Vasconcelos, 2002); (Fleury e Fleury, 2000); (Zarifian, 2001)

Nossa pesquisa mostra alguns exemplos que justificam este diagnóstico preliminar à mudança proposta pelos autores supra-citados.

Por exemplo, o pessoal do Suporte Técnico mostrou inadaptação ao novo modelo, por falta de treinamento específico e dificuldade de ajustar-se ao trabalho em equipe, por antes desenvolver um trabalho individual e burocratizado. Esta inadaptação está gerando frustrações e pode ser fonte de resistência à mudança no futuro. Um diagnóstico preliminar deste grupo teria permitido prever estas dificuldades de adaptação e elaborar-se um treinamento específico, evitando-se o problema.

Por outro lado, o grupo de Promotoras não teve dificuldades em adequar-se ao novo modelo, dado o tipo de trabalho exercido anteriormente e a quantidade relevante de treinamentos recebidos.

Talvez parte dos recursos dedicados ao treinamento das Promotoras pudesse ser transferido para os funcionários de outras áreas que, como o pessoal de Suporte Técnico, estejam tendo dificuldades de adaptação.

Um diagnóstico anterior das competências específicas dos grupos e padrões culturais talvez permitisse prever as dificuldades específicas de cada grupo e planejar-se treinamentos diferenciados e apropriados a cada um deles.

Este diagnóstico também teria permitido aos dirigentes conhecer os dois estilos e perfis diferenciados das “Consultoras-Consultoras” e “Consultoras-Vendedoras”, o que

permitiria talvez o desenvolvimento de estratégias específicas para integrar melhor as **“Consultoras-Vendedoras”** à empresa evitando a evasão das mesmas e o alto **“turn-over”**.

Para evitarmos o perigo da não-adaptação dos colaboradores a um novo modelo de gestão apresentado pela organização, devemos atentar para alguns levantamentos e/ou mapeamentos a serem realizados, a fim de reunir o maior número de dados referentes aos diversos grupos organizacionais que a empresa possui. Trata-se de uma atitude dos gerentes de estarem “a escuta” de seus subordinados.

Este processo compreende em um projeto onde há a necessidade de abranger a organização como um todo, a longo prazo, com o objetivo de melhorar sensivelmente seu desempenho, aumentando assim sua eficiência com a aplicação dos recursos necessários, bem como sua eficácia, no cumprimento de sua missão e de seus objetivos.

A necessidade de se proceder a este mapeamento dos diversos grupos organizacionais, prende-se ao fato de melhor detectar o que cada grupo faz, como faz, e para que faz, indicando suas expectativas quanto à empresa e suas dificuldades em aceitar o novo modelo. Este mapeamento busca conhecer em que medida o estilo de trabalho anterior se distancia ou não do novo estilo que a empresa está implantando.

Separando os diversos grupos por formação, experiência, qualificação e competência, poderemos assim traçar uma análise quanto ao perfil anterior e perfil desejado dos colaboradores, identificando e apontando as habilidades específicas de cada grupo em particular. Esta análise em separado, dará a possibilidade de traçar para cada grupo específico um plano de competência a ser trabalhado, procurando desenvolver os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das competências essenciais ao negócio. (Zarifian, 2001) (Fleury e Fleury, 2000)

Conhecendo as especificidades de cada grupo, a empresa tem como oferecer treinamentos específicos e customizados.

Não procedendo a este levantamento, a empresa pode correr um grande perigo quando da implantação de novos modelos de gestão. Mesmo que os colaboradores gostem e aceitem trabalhar em um novo modelo apresentado pela empresa como é o caso da Natura, caso não recebam ajuda para a sua adaptação, podem desenvolver frustrações e insatisfações no trabalho, gerando assim uma quebra em sua produtividade e conseqüentemente uma forte resistência à mudança.

Como vimos, o impacto do Modelo Político de Gestão de Pessoas na Natura foi positivo, ou seja, houve aceitação por parte da grande maioria dos entrevistados e o modelo vem sendo implementado com relativo sucesso em setores primordiais da empresa, como é o caso da área de Vendas.

Mesmo assim existe o perigo de que a empresa enfrente dificuldades em setores específicos caso não dê o treinamento adequado a seus funcionários para adaptação dos mesmos.

. Propõem-se uma abordagem contingencial no desenvolvimento de competências específicas a cada grupo organizacional. Esta abordagem já é conhecida e proposta por diversos autores. Como diz Kilmann:

“Primeiro, o processo proposto é destinado a vencer um caminho, a superar um gap – um vazio – entre uma situação presente e uma situação desejada. A organização deve, portanto, primeiro compreender profundamente sua natureza e habilidades atuais e saber aonde quer chegar. Segundo, o mundo organizacional não deve ser compreendido como uma máquina simples. Nem mesmo o conceito de sistema aberto seria adequado como a imagem para a organização. Para o autor, a organização moderna só pode ser compreendida como uma rede complexa de relacionamentos interpessoais e intergrupais. Terceiro, em função da aceitação deste novo paradigma, da organização complexa, decorre a adoção de uma série de novas práticas organizacionais, pois sistemas complexos possuem problemas complexos.” (Kilmann, 1991:245)

Como coloca Zarifian, deve-se buscar um equilíbrio entre o desempenho global e o desempenho local. Adaptando-se bem cada grupo à sua condição específica e local de trabalho, a empresa, vista como um sistema integrado, estará cuidando de seu desempenho global. (Zarifian, 2000)

Para tanto, os dirigentes devem estar “a escuta” das necessidades específicas de cada grupo organizacional. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

. A forte cultura organizacional da Natura e a difusão intensa de seus valores, crenças e missão contribuíram para a boa aceitação do Modelo Político por parte da maioria dos colaboradores.

A Natura é uma empresa homogênea com um forte controle social do comportamento dos colaboradores. A forte pressão do grupo mostra-se um elemento de pressão eficaz para a socialização dos colaboradores, o que comprova as colocações de Schein sobre o papel do líder na mudança organizacional (Schein, 1984)

8.1 Propostas de Pesquisas Futuras

Em nosso trabalho estamos sugerindo a realização de um diagnóstico das competências e padrões culturais específicos de cada grupo organizacional, anterior à mudança.

Este diagnóstico pode permitir aos dirigentes antever as dificuldades de adaptação específica a cada grupo organizacional e elaborar um plano de desenvolvimento de competências adaptadas a cada grupo, dentro de uma visão contingencial de gestão de pessoas.

Mostramos que mesmo quando não há resistência organizacional manifesta e há aceitação do modelo a ser implementado como no caso da Natura, ou seja, mesmo com todas as condições favoráveis, este plano de treinamento específico é fundamental.

Sugerimos, para pesquisas futuras, a investigação de empresas que realizaram este diagnóstico preliminar do qual falamos, a fim de verificar-se na prática as dificuldades operacionais do mesmo e em que condições a sua realização pode realmente contribuir para o processo de mudança organizacional.

ANEXOS

Anexo A

**Dados sobre pesquisa realizada pela Revista Exame junto aos
colaboradores da Natura**

Dados sobre pesquisa realizada pela Revista Exame junto aos colaboradores da Natura

Fonte: Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa - 2000



Na pesquisa realizada pela Revista Exame junto aos colaboradores da Natura - e que situou a empresa entre as 100 Melhores empresas para se trabalhar no Brasil - alguns índices obtidos nas respostas são representativos:

	1999	2000
Os chefes têm uma visão clara sobre para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.	N.D.	74%
Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e mudanças na empresa.	N.D.	66%

Na pesquisa da revista Exame junto aos colaboradores para o Guia das 100 Melhores empresas para se trabalhar no Brasil:

	1999	2000
Em geral, os chefes aqui dão muita autonomia para as pessoas.	N.D.	68%
Os chefes estão interessados em idéias e sugestões e agem em função delas.	N.D.	72%
Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam as atividades/ambientes de trabalho. N.D.	N.D.	63%

Na pesquisa da revista Exame junto aos colaboradores, para o Guia das 100 Melhores empresas para se trabalhar no Brasil:

	1999	2000
Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para se trabalhar.	N.D.	88%
Meu trabalho tem sido especial. Para mim não é mais "só um emprego".	N.D.	88%
Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo.	N.D.	87%

Anexo B
Reportagem da Revista Exame
O Melhor de Exame de 1998
Excelência Perfumada

MATÉRIA DA REVISTA EXAME PUBLICADA EM 01 DE JULHO DE 1998

POR NELSON BLECHER

PORTAL **EXAME**

O MELHOR DE EXAME

Excelência perfumada

EXAME

A Natura, com seus números esplêndidos e sua administração singular, é nossa Empresa do Ano

Por Nelson Blecher

São Paulo, 01 de julho de 1998 (Edição 665) - Eis um boletim sucinto de nossa Empresa do Ano: cresceu sem parar nas duas últimas décadas ao ritmo de 31% a cada ano. Possui uma marca que há dois anos consecutivos vem sendo avaliada com as duas pontuações máximas por 76 de cada 100 consumidores brasileiros, segundo uma pesquisa da consultoria Teorema.

É apontada por 84% dos funcionários como uma empresa melhor para trabalhar do que qualquer outra que eles conhecem. (Exatamente a mesma proporção alcançada pela Ben & Jerry's, a rede americana de sorveterias reputada pelo zelo no relacionamento com seu pessoal.)

Diante de tudo isso, fica fácil entender por que a Natura - este o nome, palmas, palmas - levou o prêmio. A Natura, terceira entre as empresas do setor de higiene e limpeza, colheu 845 pontos no indicador de excelência empresarial, 85 mais que a L'Oréal, a segunda colocada no setor de higiene e limpeza. Esse indicador, criado por MELHORES E MAIORES, atribui pesos a cada um dos quesitos de desempenho. Sua rentabilidade atingiu 22,1% em 1997, bem acima da média de 4,8%

alcançada pelas 500 maiores empresas privadas do país. Suas vendas aumentaram 8,5% e atingiram 631,5 milhões de dólares num ano em que o crescimento médio das 500 maiores não ultrapassou 6%.

É o segundo ano consecutivo em que a Natura desponta como líder em desempenho entre seus pares. Com esses trunfos, disputou o título com outras 20 empresas de diferentes ramos. É entre este grupo de elite - as melhores empresas de cada setor - que EXAME faz sua escolha de Empresa do Ano. O que basicamente decidiu a parada a favor da Natura foi, diante do formidável desafio de um mercado aberto à competição estrangeira, ela ter provado ser uma empresa brasileira de classe mundial. É uma lista que, pelo menos até aqui, tem poucos nomes.

ENIGMA - O que vem pela frente para a Natura é uma questão que só o tempo vai esclarecer. Se ela vai resistir tal como é ou será adquirida por um grande grupo internacional é uma questão que permite múltiplas especulações. Mas o que a Natura já fez nos seus 29 anos de existência basta para qualificá-la como uma das histórias mais instigantes do Brasil corporativo. É uma empresa que tem conjugado arrojo nas idéias (obsessão por ética, por exemplo) com uma notável capacidade de crescer em situações teoricamente adversas.

Pergunte agora aos três presidentes da Natura (eis uma das peculiaridades da empresa) com que nota eles avaliam a companhia. A média é 7,6. "Talvez durante aqueles momentos em que estivermos recebendo o prêmio de EXAME eu conceda um 10", afirma Antonio Luiz da Cunha Seabra, 56 anos, o presidente fundador. "Mas só durante aqueles átimos..."

Seabra divide o comando e as ações da empresa com Guilherme Peirão Leal, 48 anos, e Pedro Luiz Passos, 47 anos, presidente de operações. Seabra detém 37,5% das ações e Leal, 36%. Passos tem 9%. O restante está nas mãos de dois funcionários. Difícil um trio mais heterogêneo. Leal chegou à Natura 19 anos atrás.

Ocupava uma superintendência na Fepasa quando uma mudança no governo paulista o compeliu a deixar o cargo. Como todo desempregado, calculou na ponta do

lápiz o fundo de garantia para saber quantos meses teria para buscar uma nova vaga. Em vez disso, acabou montando uma distribuidora Natura em sociedade com seu então concunhado Jean Pierre Berjeaut, o primeiro sócio de Seabra. "O capital veio de um terreno que vendi por 40 000 dólares", conta. Lá foi Leal ajudar a vender potes de cremes no Paraná - sem saber que embarcava num trem da fortuna. "Quem poderia imaginar?", diz ele. Casado com a artista plástica Minidi Leal, é pai de dois filhos: Felipe, de 22 anos e Ricardo, de 19. "Todos concordaram com minha decisão de no futuro doar a maior parte de meu patrimônio para uma fundação que criarei", diz Leal.

Foi Leal quem trouxe Passos para a Natura. Eram parceiros num time de futebol. O que ele viu em Passos, engenheiro formado na Politécnica? "Ele era um zagueiro com raça e garra", diz. Os dois são vizinhos num condomínio fechado do Guarujá. Por vezes, em feriados ou finais de semana, Leal segue para alto-mar pilotando sua lancha. Pescar marlins é um de seus hobbies.

Fumante inveterado, é Leal quem tece uma das faces mais valorizadas na Natura: suas ações sociais. A revista Time recentemente incluiu a Natura em uma reportagem sobre empresas latino-americanas que contribuem com projetos educacionais. Só em 1997 os cartões, camisetas e outros itens da campanha "Ver para Crer" vendidos por suas consultoras rendeu 1,5 milhão de dólares. Esse dinheiro foi destinado a um fundo que vai subsidiar 46 projetos comunitários de educação. A Natura decidiu fixar um percentual de seus dividendos para financiar projetos sociais. Em 1998, deverão corresponder a 2,5 milhões de reais.

A Natura se inscreve num rol de empresas que se propõem a manejar os negócios guiadas por um conjunto de valores éticos no relacionamento com seus diferentes públicos. O consultor americano Ken Blanchard, que há algum tempo começou a investigar essa tendência, passou a chamá-las de Fortunate 500 (Afortunadas), um trocadilho com a Fortune 500, a edição da revista que publica a lista das maiores empresas americanas. A principal referência internacional dessa corrente é a americana Levi Strauss. Essas empresas acreditam que no longo prazo a

postura ética acaba revertendo positivamente para sua imagem.

O que significa, no mundo das coisas práticas, sua ética? Considere a seguinte história. Em 1991, houve um acidente fatal na fábrica da Natura. Uma funcionária de uma empresa terceirizada morreu devido a um choque em um dos equipamentos. Foi aberto um processo criminal contra executivos da empresa. A empresa foi aconselhada por advogados a subornar o perito. "Foi uma prova de fogo", diz Leal. "Vimo-nos diante de um dilema: nossos princípios éticos e a ameaça que pesava contra executivos leais que não haviam cometido negligência." A Natura se manteve fiel ao princípio de não pagar a propina e gastar o que fosse necessário na defesa dos executivos acusados. O veredito inocentou os réus da Natura.

No caso da Natura isso se reflete também em sua comunicação. Uma das crenças propagadas pela empresa num documento distribuído aos funcionários é o chamado compromisso com a verdade em sua comunicação: "No mundo dos cosméticos, em particular, tem prevalecido o engano, o ilusório, o falso, na busca do êxito a qualquer preço". Você não verá anúncios da Natura com promessas de rejuvenescimento. Ela prefere usar a expressão "anti-sinais" ao se referir a tratamentos estéticos, por considerar que ninguém pode parar a marcha do tempo.

Uma de suas campanhas mais bem-sucedidas, intitulada "Mulheres Bonitas de Verdade", é uma exaltação à beleza na meia-idade. Em vez de modelos, as protagonistas desses comerciais são consumidoras dos produtos Natura. Todas com 30 anos ou mais, identificadas pelo nome, profissão e idade. Convites para participar da campanha aparecem estampados em anúncios de revista.

Veja uma previsão de autoria de Faith Popcorn, uma das mais reputadas especialistas americanas em tendências de comportamento: "As mulheres vão querer relacionar-se com empresas que reconheçam diretamente a realidade de suas vidas. Em vez de diálogos rápidos, estarão buscando aquelas que se comuniquem com honestidade". Isso é música aos ouvidos da Natura.

MÍSTICO - Para compreender a trajetória da Natura é preciso conhecer a figura particularíssima de seu presidente fundador. Cabelos embranquecidos, impecavelmente penteados, Seabra é um senhor afável, discreto e confessadamente tímido. (Exceto quando anima jantares de consultoras.) Casado pela segunda vez com a bióloga Lúcia Helena, é pai de quatro filhos. Por mais de uma década ele freqüentou o consultório de um analista junguiano. A análise acentuou-lhe o gosto por interpretar e, na medida do possível, viver o mundo à luz da mitologia. E também lhe deu um linguajar de difícil compreensão para quem não é íntimo do mundo de Jung. Místico, ergueu no jardim de sua casa em Campos do Jordão dois templos, um budista e o outro xintoísta, além de uma capela em homenagem a São Francisco de Assis.

Em palestras às consultoras, em vez de usar o complicado jargão do marketing para explicar o que move o mercado, Seabra conta uma história de Ananke, a deusa da necessidade. Seabra acredita que cada dia da semana é influenciado por uma determinada força da natureza. E procura guiar-se por essa influência. Segunda-feira, por exemplo, é dia de Afrodite, o que favorece a intuição. Não por coincidência, é nesse dia que se reúne o comitê de novos produtos da Natura, do qual ele faz parte. Se tiver de comprar uma gravata ou uma camisa, ele deixa para sexta-feira.

"Tive duas catarses em minha vida", diz Seabra, com seu inarredável jargão psicanalítico (ele diz que já foi pior). "A primeira quando entrei em contato com fórmulas, embora não fosse minha especialidade. A segunda, quando me vi pela primeira vez diante de uma cliente a quem recomendaria um produto." Segundo Seabra, os cosméticos estão de tal forma associados a algo superficial em nossa sociedade que a maioria das pessoas não se dá conta de seu poder transformador para construir ou restabelecer a auto-estima.

Motivar as pessoas na Natura é uma de suas obsessões. Uma das práticas que ele adota para mostrar quanto elas são importantes para a empresa é cumprimentá-las no aniversário. Os gerentes recebem um telefonema. Os demais, um cartão. Os novatos estranham, mas no ano seguinte já estão à espera de uma ligação. Seabra faz

isso mesmo em feriados ou se estiver no exterior. Certa vez, no Egito, não conseguiu completar as ligações. De volta a Paris, sacou a lista e deu os telefonemas atrasados. "Faço isso como reverência à vida", diz ele. "Nem todos valorizam tanto a data do aniversário. Eu aproveito a ocasião para demonstrar que a vida deve ser celebrada. Porque a vida é sagrada."

O título de Empresa do Ano premia não apenas resultados consistentemente bons como também um caso excitante de administração inovadora. Andou em voga, tempos atrás, uma discussão sobre qual seria, no futuro, o modelo ideal de empresa brasileira. Uma das teses curiosas sugeria a escola de samba. Motivo: sua capacidade de mobilizar a cada ano, num movimento sincrônico, espontâneo e informal, uma massa de pessoas altamente motivadas em torno de um empreendimento.

Tais idéias românticas foram atropeladas pelos dramáticos acontecimentos dos últimos anos. Diante dos enormes desafios tecnológicos e competitivos impostos pela globalização, as empresas nacionais foram compelidas a implantar sistemas de qualidade e controles quase científicos. A Natura foi uma delas. A partir de 1992, a empresa recrutou veteranos de multinacionais, aprendeu a fazer benchmarking das melhores práticas e passou a guiar os negócios com ferramentas internacionais de gestão.

"A Natura, assim como a Brahma e a Coteminas, é hoje uma empresa brasileira de classe mundial", diz Tim O'Brien, diretor do escritório brasileiro do banco americano de investimento J.P. Morgan. No caso da Natura, o processo de modernização vem sendo conduzido de maneira a preservar os traços de informalidade de sua cultura. "Uma de nossas constantes preocupações, para manter a agilidade no ambiente, tem sido impedir que a empresa seja engessada pelas ferramentas de gestão", diz Leal, presidente executivo.

Esse lado escola de samba da Natura torna-se visível ao visitante antes mesmo de chegar à recepção. No estacionamento do escritório, no bairro paulistano de Santo Amaro, não há reservas de vagas para a diretoria. "Se eu chegar tarde, fico ao relento", diz Leal. No início de sua carreira, Leal trabalhou em um banco onde o

presidente era tratado com anacrônica reverência. Sempre que ele chegava, o elevador era bloqueado para servi-lo. "Era uma cena lamentável", conta Leal. "Os clientes que aguardavam sua vez na fila observavam o presidente subir sozinho no elevador."

É rotineiro ver Leal ou Seabra (freqüentemente os dois juntos) repartindo a mesa com funcionários no refeitório do escritório. Uma sala fica à disposição de eventuais visitas. Leal por vezes aproveita o tempo de almoço para discutir algum assunto pendente. Seabra diz que vai lá apenas para conviver com seu pessoal. "Nem imagine que faço isso para captar notícias da empresa", afirma. Também é rotineiro vê-los sem gravata durante o expediente. A maioria dos executivos da Natura se engravata, embora isso não seja obrigatório. Passe algumas horas no escritório e você verá seus presidentes circulando pelos corredores ou no balcão do café, acompanhados de um executivo. "Certa vez aprovei um plano de marketing durante uma dessas caminhadas", diz Leal.

No jeito Natura de administrar, o que prepondera é o trabalho em equipe. A tarefa de traçar os rumos estratégicos não fica confinada à diretoria. Tudo é discutido com os 150 executivos de diferentes níveis, em comitês que, meses antes do encontro, começam a trabalhar os temas. Isso gera envolvimento das equipes e dá consistência às decisões.

A cada três meses é realizado na Natura um encontro com os presidentes. Durante algumas horas eles ficam disponíveis para responder a qualquer gênero de pergunta. Os encontros começaram com os 96 gerentes (mais da metade mulheres). Em seguida, foram ampliados para o pessoal de supervisão. O objetivo é atingir a base.

O bom ambiente de trabalho na Natura tem sido reconhecido por especialistas. Numa visita que fez à Natura no ano passado, o consultor americano Robert Levering mostrou-se impressionado com o clima interno. "Nem mesmo no Vale do Silício encontrei uma atmosfera de trabalho tão descontraída", disse Levering, autor do livro *The 100 Best Companies to Work for in America*.

SEM DISCUSSÃO - Um dos traços marcantes da cultura corporativa da Natura é o zelo extremado no relacionamento com o público. São 3 000 ligações recebidas a cada dia. A cliente não gostou de uma fragrância? A troca é feita sem discussão, ainda que o frasco esteja quase esvaziado. O pressuposto disso? "A pessoa pode estar tão carente que talvez esse gesto lhe devolva a confiança", diz Seabra. Na prática, gestos como esse é que ajudam a elevar o índice de fidelidade à marca.

Tal princípio não se aplica apenas aos consumidores. A Natura dispensa o mesmo tratamento às integrantes de seu exército de revendedoras. São 206 000 revendedoras (ou consultoras, como as chama a Natura) espalhadas pelo país. Este é o canal exclusivo de vendas da Natura. Produto nenhum chega às mãos do consumidor sem passar pelas consultoras. A Natura tem, reputadamente, excelência em venda direta.

A gaúcha Zele Hoffmann, consultora baseada em Santa Rita, terra de Tafarel e Xuxa, diz que em 15 anos de serviços prestados jamais teve sua palavra questionada pela empresa. "Houve ocasiões em que, ao abrir a caixa com as encomendas, verifiquei que faltavam produtos", afirma. "Bastava comunicar para que oito dias depois chegasse a reposição." Juntamente com outras 22 consultoras de diferentes regiões do país, Zele, que consegue uma comissão de 800 reais por mês vendendo os potes da Natura, esteve recentemente em São Paulo. Por conta da empresa, elas foram hospedadas num hotel, puderam visitar a fábrica e foram homenageadas com um jantar no Terraço Itália.

Quando se observam as origens da Natura fica fácil entender como é possível administrar uma empresa com três presidentes. A Natura fez o percurso inverso de conglomerados que se fragmentam em unidades de negócios. Sua história é a de cinco empresas independentes que se fundiram (ver quadro na pág. 26). Ali as decisões tinham sempre de ser negociadas. Além disso, Seabra, Leal e Passos são pessoas com

formações e competências complementares. Pode-se dizer, de certa maneira, que Leal é a cabeça e Passos, braços e pernas da empresa. Nesse conjunto, Seabra é alma e memória dos conceitos vencedores da empresa. "Nossa gestão não seria tão vigorosa e eficaz se fosse baseada na personalidade de um único líder", diz Seabra. Segundo ele, o mercado se tornou tão complexo que um líder deve hoje dominar diferentes linguagens: "Precisa atuar com sensibilidade de um lado e com pragmatismo americano de outro".

Existe outra razão que explica a existência de três presidentes. "Nenhum de nós tem paciência para cumprir todas as funções de um CEO", diz Guilherme. Suas decisões não são precedidas por rituais. Quase sempre o roteiro é o seguinte: Guilherme desempenha o papel de articular uma questão. O intuitivo Seabra a examina por ângulos inesperados. E Passos coloca os pés de todos no chão, analisando a realidade.

Certas questões, vinculadas a mudanças na estrutura da empresa, só ocorrem quando há consenso. Uma discussão sobre a conveniência de passar a gerir a fábrica e a distribuição como centros independentes arrastou-se por um ano. Dois eram a favor e um contra. No final, o trio optou por manter a gestão centralizada. Outras são resolvidas por um dos sócios e aceita pelos demais. Recentemente, Passos contratou os serviços de uma empresa de informática para instalar na Natura o sistema SAP. "Fui apenas comunicado de uma decisão que envolve milhões de dólares", diz Leal.

Eles se cercam de gente que faz a diferença. São pessoas como Fernando Porchat, Philippe Pommez e Marcelo Araújo. O primeiro a chegar foi Porchat, diretor de recursos humanos. Ele fizera carreira nas áreas de marketing, qualidade e recursos humanos da Johnson & Johnson. Com essa experiência multidisciplinar, foi Porchat quem começou a semear na empresa conceitos de trabalho de empresas multinacionais, como a avaliação do clima interno e as melhores práticas de benchmarking. A Natura precisava trazer para dentro de casa experiências bem-sucedidas de multinacionais em vários setores. Coube a Porchat coordenar essa tarefa. "Nosso melhor benchmarking eram todos aqueles diretores com diferentes

experiências reunidos em torno de uma mesa", diz Porchat. Era preciso montar um programa de treinamento? Cada um relatava o que ocorrera na empresa de origem. Nessas ocasiões, a preocupação era aprender com erros alheios e ganhar tempo.

Pommez, de 57 anos, diretor de pesquisas, é também oriundo da Johnson. Nascido nas Antilhas francesa e naturalizado canadense, chegou a ser vice-presidente da matriz da Johnson. A Natura foi buscá-lo em Paris, onde ele montara uma consultoria de transferência de tecnologia. Com a indústria ingressando numa era em que a formulação dos produtos requer cada vez mais tecnologia, a Natura precisava de um profissional que elevasse o padrão de seu departamento. Hoje a principal missão de Pommez é implantar um sistema de inteligência para rastrear as milhares de patentes internacionais do setor.

Marcelo Araújo, 36 anos, é o diretor comercial. Está há quase dois meses em Harvard fazendo um curso avançado de gestão para executivos. "Viver e trocar experiências com professores e gestores do primeiro time mundial nos faz lembrar quanto ainda temos de aprender", diz. Tão importante quanto isso, segundo ele, é que o afastamento da empresa permite perceber ameaças e oportunidades que são embaçadas pelo cotidiano. Mandar executivos para fora com esse propósito é uma das práticas da Natura.

DISPUTA - A Natura vive num ambiente que mistura competição e intensa transformação. Na época em que a Natura surgiu, há 29 anos, existia uma clara divisão no mercado de cosméticos e perfumaria. Havia, de um lado, produtos de massa baratos, encontrados nas drogarias e supermercados. A categoria dos cremes e fragrâncias artesanais de luxo era dominada por empresas especializadas. Isso mudou. Desde meados da década passada, atraídos pelas margens elevadas nesse segmento, gigantes como a Unilever e a Procter & Gamble entraram nessa parada. Passaram a investir milhões de dólares tanto em tecnologia como no caminho mais rápido para crescer: por meio da aquisição de empresas e marcas. "O setor de cosméticos e fragrâncias tornou-se assim bem mais concentrado que o de alimentos, por exemplo", afirma Tim O'Brien, do J.P. Morgan.

No futuro esta deverá ser uma indústria controlada por três ou quatro potências globais. Um estudo do Morgan revela que só nesta década ocorreram 36 aquisições, que somam cerca de 15 bilhões de dólares. Uma das maiores tacadas ocorreu nos Estados Unidos em agosto de 1994. A Johnson & Johnson incorporou aos seus domínios, por cerca de 1 bilhão de dólares, a Neutrogena, conhecida por suas linhas de sabonetes, xampus e cremes com fórmulas escandinavas. Valor idêntico foi pago pela Procter & Gamble ao anexar a Max Factor, fundada por um maquiador de Hollywood. Um caso ilustrativo da implosão da fronteira entre marcas de griffe e de massa foi a compra, no final do ano passado, da Aveda pela Estèe Lauder, um dos maiores fabricantes de cosméticos e fragrâncias americanos.

Vendidos principalmente na rede de 2 000 salões de beleza próprios, além de suas 130 lojas, os produtos da Aveda são feitos à base de plantas frescas destiladas e essências de flores. Com um faturamento na casa dos 4 bilhões de dólares, faltava à Estèe Lauder uma linha diferenciada de produtos naturais de qualidade. Foi simples: ela comprou uma.

E o mercado brasileiro? Com a abertura econômica, os fabricantes nacionais foram expostos a novos parâmetros competitivos. Um dos sinais disso foi a explosão de novidades. Hoje, 20% das vendas no setor estão baseadas em novos produtos. Eram metade disso no início da década. Seus produtos passaram a ser submetidos às inevitáveis comparações com similares internacionais. Só nos últimos dois anos as vendas de cosméticos e perfumes cresceram mais de 50% e atingiram cerca de 150 milhões de dólares. Nesse período, o Brasil também entrou na rota da globalização. Além de filiais de corporações globais do porte da Gessy Lever, Avon e L'Oréal, há muito instaladas por aqui, surgiram novos competidores. A japonesa Shiseido, que fatura 7 bilhões de dólares por ano, distribui seus produtos no Brasil por meio de um representante, mas não descarta implantar uma fábrica por aqui no futuro. A americana Mary Kay, que concorre frontalmente com a Natura no mercado de vendas diretas, acaba de chegar. Prevê lançar 150 de seus 200 produtos no país. A Mary Kay faturou 2,5 bilhões de dólares em 1997.

O que os atraiu? Primeiro: o Brasil é o quinto mercado mundial de higiene e beleza e o sexto em vendas de cosméticos. As vendas nesse setor mais do que dobraram nesta década e atingiram 4,9 bilhões de dólares em 1997. Segundo: somos apenas o 27o pelo critério de consumo per capita. O que isso sugere? "Que existe no país um enorme potencial para crescer", diz João Carlos Basílio, presidente da associação das indústrias do setor.

FUTURO - E agora a questão essencial: há viabilidade para a Natura como empresa nacional? Um dos fatores estratégicos decisivos é a capacidade de distribuição dos produtos, principalmente em um país com dimensões continentais. "Possuir um canal de distribuição próprio coloca qualquer indústria de cosmético em uma posição de força", diz Christopher Benichou, consultor da McKinsey. Bem, por esse lado a Natura parece estar bem defendida. Nos últimos três anos a empresa praticamente dobrou sua rede de consultoras. A Natura, além disso, começou a se preparar para as mudanças que o comércio eletrônico provocará no setor de vendas diretas. Planeja equipar, nos próximos três anos, metade de sua rede de vendas com computadores.

O discurso oficial em relação ao futuro é de um otimismo grandiloquente. "Queremos duplicar o faturamento em cinco anos", diz Leal. Nesse esforço de duplicação de receitas, a empresa vai ingressar no novo milênio com uma fábrica modelo que está sendo erguida em Cajamar, São Paulo, ao custo de 110 milhões de dólares. É um projeto futurista. Toda espelhada, permitirá ao visitante observar as linhas de produção de um corredor externo. Com a nova fábrica, a Natura quintuplicará sua atual capacidade de produção.

Ocorre que há outro fator crítico em jogo: inovação. "Num mercado globalizado a capacidade de ser rápido em inovação tornou-se decisiva", diz Benichou. "O que se observa atualmente é uma fantástica quantidade de lançamentos fulminantes nesse setor." Concorrentes como a L'Oréal e a Unilever possuem milhares de pesquisadores mundo afora para dar conta disso. A japonesa Shiseido

destina cerca de 200 milhões de dólares em pesquisa e desenvolvimento. É uma cifra mais de quatro vezes superior à da Natura.

Até quando a Natura terá fôlego para competir com essa gente? Pommez, diretor de pesquisa, admite que a limitação de recursos por vezes prejudica sua velocidade em inovações. Está em discussão hoje na Natura uma eventual aliança com algum conglomerado estrangeiro. "Não descartamos alianças, desde que o controle acionário seja mantido", diz Leal. "Se a marca fosse reduzida a um departamento de uma multinacional perderia força."

Segundo ele, representantes das principais marcas internacionais de cosméticos já estiveram em visita à Natura. A questão é que dificilmente uma multinacional concordaria em entrar no negócio na condição de sócio minoritário. Parece claro que, se não quiser ser tragada, a Natura vai ter que crescer para fora. "As vantagens de que dispomos no mercado brasileiro são transitórias", diz Marcelo Araújo, diretor comercial. "A médio prazo, nosso sucesso dependerá mais e mais de nossa capacidade de competir no plano global." Segundo O'Brien, do Morgan, uma empresa como a Natura tem condições de sobreviver no mercado globalizado, desde que continue lançando produtos e se expanda no mercado latino-americano.

Eis um desafio complicado. Suas tentativas de internacionalização, iniciadas em meados da década passada, não foram até agora bem-sucedidas. Suas vendas na Argentina, Chile, Peru e Portugal não ultrapassam 20 milhões de dólares anuais. Por quê? Não é fácil construir lá fora uma marca brasileira, como já aprenderam outras empresas nacionais, como a cervejaria Brahma e a Garoto, fabricante de chocolates. Há barreiras culturais e faltam recursos humanos. A próxima tentativa da Natura nessa direção será montar um programa que treinará em São Paulo executivos de outros países por um período de um a dois anos. "Precisamos de um aprendizado para acelerar isso", diz Leal.

Vai conseguir sozinha? "Se você quer crescer e brigar com gigantes internacionais precisa de um parceiro de grande porte", afirma a empresária Cristiana

Arcangeli. Em maio, ela vendeu a marca Phytoervas para a Clairol, braço do laboratório americano Bristol-Myers. Sem revelar os termos do acordo e os valores envolvidos, Cristiana diz que continuará produzindo suas fragrâncias para a Clairol, além de atuar como consultora de marketing.

Os comandantes da Natura não parecem muito dispostos a abdicar do leme da empresa, mesmo que a troco de dinheiro grosso. Mas eis uma questão que pode depender menos de vontades pessoais e muito mais de circunstâncias inexoráveis. A Natura tem competência. Tem excelência. Tem uma sólida cultura. Tem, numa palavra, classe mundial. Mas, no mundo dos gigantes transnacionais criados pela globalização, tudo isso está longe de significar vida tranqüila.

O que virá amanhã? Bem, a cada dia bastam seus problemas. Por ora a Natura vai é comemorar o mais que merecido título de Empresa do Ano.

Anexo C

Caso elaborado pelos Professores Sumantra Ghoshal e Don Sull da LBS, juntamente com os professores da Fundação Dom Cabral, Betania Tanure de Barros e Homero Luís Santos, com a colaboração da pesquisadora visitante da LBS, Marcela Escobari e a assistente de pesquisa da Fundação Dom Cabral, Roberta Carvalho Cardoso.



NATURA: a magia por trás da empresa mais admirada do Brasil

Caso elaborado pelos Professores Sumantra Ghoshal e Don Sull da LBS, juntamente com os professores da Fundação Dom Cabral, Betania Tanure de Barros e Homero Luís Santos, com a colaboração da pesquisadora visitante da LBS, Marcela Escobari e a assistente de pesquisa da Fundação Dom Cabral, Roberta Carvalho Cardoso.

©Copyright 2000, Fundação Dom Cabral / London Business School



**London
Busines**

A revista Exame, responsável por uma classificação realizada anualmente no Brasil, comparou a empresa de cosméticos Natura, ganhadora do Prêmio de Empresa Mais Admirada do Brasil em 1998⁴, ao modelo empresarial brasileiro ideal,

“Uma escola de Samba. Motivos: sua capacidade de mobilizar para cada ano, num movimento sincronizado, espontâneo e informal, uma massa de pessoas altamente motivadas em torno de uma meta comum”.

Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, os três presidentes da Natura, se reuniram na sede em São Paulo após a cerimônia de premiação. A publicidade havia agregado pressão para chegar a uma decisão sobre a nova estratégia de crescimento da Natura. A Natura havia aperfeiçoado a sua fórmula de sucesso nos anos recentes; uma força de vendas diretas de porta em porta, bem treinada e motivada, de 220.000 pessoas, vendendo produtos de cosméticos e de cuidados pessoais de alta margem e melhor qualidade a segmentos de consumidores de média e alta classes no Brasil (uma base de clientes não usual dentro da indústria das vendas diretas). A Natura havia construído uma marca forte com a mais alta lealdade do consumidor dentro da indústria através da incorporação da honestidade e ética em sua abordagem de marketing. O giro da empresa havia crescido a 37% CAGR⁵ nos 6 anos anteriores e em 1997 o retorno sobre o capital alcançou 22.3%, significativamente mais elevado do que a média de 4,8% alcançada pelas 500 maiores empresas brasileiras e a maioria das empresas da Fortune 500. Os três presidentes temiam que a Natura fosse tentada a repousar confortavelmente sobre os seus louros com os seus 9% de crescimento nas vendas em 1998, o que embora pequeno comparado com o seu desempenho anterior, ainda estava bem acima da média da indústria, que era de 2%.

O ambiente do mercado havia apenas se tornado cada vez mais competitivo. A competição doméstica havia se intensificado com a abertura do mercado brasileiro e a estabilização econômica em 1994, e a segunda tentativa da Natura em se internacionalizar ainda não havia dado frutos. A retirada das tarifas de importação e a criação de blocos comerciais, como o Mercosul, tornaram a região mais atraente para os concorrentes estrangeiros. Grandes corporações já estabelecidas no Brasil, como a Avon, P&G, e Gessy

⁴ A Natura foi escolhida como a melhor empresa do ano por Exame, a principal revista do ramo empresarial no Brasil. Natura também havia sido a empresa número um no setor de higiene e cosméticos nos três últimos anos, 1997, 1998 e 1999. Exame Maiores e Melhores 98.

Lever haviam começado a acordar de sua dormência e novos participantes tinham começado a entrar na região.

Importações no setor aumentaram para US\$250 milhões em 1997, mais do dobro dos US\$118 milhões de 1998. As tendências globais de consolidação aumentaram a pressão sobre a Natura. com 36 importantes fusões e aquisições na década precedente, a indústria estava se tornando cada vez mais concentrada nas mãos de meia dúzia de grandes grupos globais. Para a Natura, as implicações eram que ela tinha que se comparar com padrões internacionais de qualidade e inovação e enfrentar a competição com mais recursos e linhas de produtos mais diversificados. O consumidor brasileiro agora tinha uma renda mais estável, porém também havia ficado mais exigente. como resultado, o impressionante crescimento e margens da Natura estavam sob ameaça.

As opções de crescimento significavam divergir da tradicional fórmula de sucesso da Natura: expandir as linhas de cosméticos e produtos da pele da Natura com suplementos nutricionais e produtos para saúde ou considerar canais fora do sistema de vendas diretas, tais como lojas ou a Internet. Novos segmentos de produtos poderiam alavancar a forte marca e a força de vendas da Natura, porém demandaria uma nova estratégia de marketing, uma nova divisão de P&D e a aquisição de capacitação em uma indústria completamente diferente. Uma mudança no canal de vendas solaparia o contingente de vendas atual, porém poderia estar antecipando futuras tendências de mercado.

Como acontecia muitas vezes, cada um dos três presidentes via a questão de um ângulo diferente. Seabra, o fundador, estava preocupado em que seria difícil proporcionar aos consumidores a mesma qualidade de conceitos inovadores como em cosméticos e achava que a ampliação do canal de vendas a partir da venda direta contrariava a filosofia de construção de relacionamentos pela qual eles haviam batalhado durante os últimos 30 anos. Seria um ato de traição aos fiéis Consultores Natura (a denominação dada aos vendedores diretos da Natura). leal, CEO e presidente, por outro lado, estava entusiasmado. A entrada nas vendas através da Internet era um conceito futurista que ainda não havia sido experimentado pelos

5 Taxa de crescimento determinada com base em valores em US\$, que levam em conta a desvalorização (equivalente à inflação durante o período). Inflação e desvalorização andam mais ou menos de mãos dadas quando se considera o período de 1980 – 1998.

competidores no Brasil e poderia representar crescimento ilimitado. Leal achava que uma expansão para novos segmentos exigiria que a Natura entrasse em fusão ou estabelecesse *joint-ventures* para aquisição de *know-how*. Passos, o COO (Chief Operating Officer) e Presidente, se preocupava em se a Natura teria os recursos para tais iniciativas agora e precisava de uma rápida resolução para planejar como a nova fábrica que eles estavam construindo iria incorporar linhas de produção para produtos nutricionais.

Como em todas as decisões importantes, a estratégia da Natura teria de ser negociada até que o consenso fosse alcançado. Porém, dessa vez eles não podiam se dar ao luxo de empurrar a decisão com a barriga por um ano, como havia acontecido da última vez que não conseguiram chegar a um consenso.

DINÂMICA DA INDÚSTRIA GLOBAL

Crescimento e Consolidação na Indústria Mundial de Cosméticos

A indústria de cosméticos e higiene pessoal era dominada por grandes empresas estabelecidas, com operações cada vez mais globalizadas. O tamanho do mercado alcançou US\$168.2 bilhões em 1998, uma queda de 3% em relação a 1997 devido à recessão na América Latina e na Ásia. Essa foi uma exceção em relação ao impressionante crescimento no decorrer da década dos 90, na medida que os consumidores dos países industrializados mudavam para marcas mais sofisticadas e a indústria expandia com o constante lançamento de novos produtos. O futuro parecia promissor, com os especialistas da indústria apontando para a emergência de uma classe média global de 2 – 2.5 bilhões nos próximos 10 a 15 anos, que passaria para etiquetas de luxo mais rapidamente do que qualquer classe média anterior jamais havia feito⁶. A força para capturar esse incremento, bem assim a recuperação de mercados emergentes residia no número cada vez menor de gigantes globais que haviam chegado para dominar a indústria. A fração de mercado global dos 20 principais grupos tinha crescido para 72% em 1998, com as 10 maiores empresas controlando 54%.⁷ Ao longo da

⁶ Arnold Broth, presidente da Weiner, Edirch, Brow Inc., discutiu as principais tendências da indústria na cerimônia “View from the Top”, da Fragrance Foundation, no dia 26/01/99.

⁷ Euromonitor, 1998.

década dos 90, houve 36 aquisições na indústria, avaliadas em US\$15 bilhões. Algumas das maiores incluíram a compra da Neutrogena pela J&J em 1994, por US\$1 bilhão, a compra da Max Factor pela P &G, em 1991, pela mesma quantia e a compra da Aveda pela Estee Lauder em 1998, por US\$300 milhões, para adicionar uma marca “natural”.

Contornos Mal Definidos

A indústria de cosméticos havia tradicionalmente sido separada em três principais categorias baseadas em canal de vendas e preço: as marcas de prestígio e alto preço, vendidas primariamente através das lojas de departamento ou lojas especializadas; as marcas de mercado de varejo de massa, mais baratas, vendidas através das *drugstores* e supermercados e as marcas de vendas diretas, no mercado intermediário, vendidas de porta em porta. Essas divisões foram se tornando menos nítidas na medida que os grupos maiores procuravam alcançar consumidores de todas as classes de renda. Alguns exemplos disso incluíram a aquisição da Maybelline pela L’Oreal, uma empresa tradicionalmente de prestígio, adquirindo uma marca de mercado de massa, a maior empresa de venda direta começando a vender através de lojas em shopping centers, para capturar consumidores mais ricos.

A prioridade estratégica da maioria das empresas da indústria era desenvolver e promover “megamarcas” em base global (da mesma forma que “Oil of Olay” da P&G, ou “Nivea” da Beiersdorf), liderar a indústria em pesquisa e desenvolvimento e expandir a fração de mercado através de aquisições e *joint-ventures*.

O Setor de Prestígio

O setor de prestígio incluía empresas com marcas caras, tais como L’Oreal (vendas de US\$12.4 bilhões em 1998), o maior grupo, e outras empresas globais tais como a Estee Lauder, Chanel, Christian Dior, Clarins, Guerlain e Shiseido. Essas empresas se concentraram na venda de status e inovação tecnológica. Elas tendiam a gastar muito em publicidade e em promover marcas separadas para populações de nichos específicos. Por exemplo, a marca *Prescriptives* da Estee Lauder, foi dirigida para a mulher profissional; *Origins* tinha um posicionamento natural ou “verde”; *M.A.C* apelava para a geração X/turma do glamour,

enquanto *Aramis* comercializava itens masculinos. A construção de uma marca de prestígio para competir com as próprias implicava em enormes investimentos sobre longos períodos de tempo; daí a preferência pela expansão através da aquisição – tanto para ganhar acesso a marcas estabelecidas, como para obter os benefícios da sinergia nas despesas de pesquisa e desenvolvimento e administrativas.

O setor de mercado de massa

As tradicionais marcas de mercado de massa vendidas através de drogarias e supermercados por empresas como P&G (Gover Girl, Oil of Olay, Unilever, Gillette, Colgate & Palmolive e Revlon) representavam o maior segmento com 63% das vendas totais de cosméticos. O mercado de massa havia se tornado mais importante com a globalização, já que era o canal mais acessível nos países estrangeiros. A competição havia ficado feroz nesse setor, com as empresas de prestígio entrando no mercado de massa através de aquisições (por exemplo L’Oreal/Maybelline) e o aparecimento do “alto mercado de massa”, oferecendo produtos com avanços científicos tipicamente disponíveis nos produtos de prestígio, porém a preços menores. A pressão havia sido sentida por grupos tais como a P&G, que estava passando por um importante processo de reestruturação, e a Revlon, que parecia estar em processo de venda de uma ou mais de suas empresas.

Vendas Diretas

As organizações de vendas diretas (OVD) podiam ser categorizadas como negócios separados, devido às suas distintas estratégias em marketing, recrutamento e crescimento. No decorrer de sua história, as OVD haviam sido muito bem sucedidas na atração de uma população com acesso restrito ao mercado formal de trabalho, ao proporcionar um ambiente de trabalho lucrativo, flexível e criativo. No negócio de cosméticos, as principais OVD incluíam a Avon (US\$ 5,2 bilhões em vendas), Mary Kay (aproximadamente US\$ 1,1 bilhões) e Amway (US\$ 5,7 bilhões). Elas dirigiam os seus produtos para os segmentos das classes média/inferior, que eram usualmente também os níveis sócio-econômicos dos quais

elas formavam as suas equipes de vendas. A Natura era uma rara exceção, usando vendas diretas para vender produtos de prestígio no Brasil.

A Avon, o maior grupo com presença em 131 países, havia tradicionalmente visado o mercado das classes baixa – média, porém estava tentando se livrar de sua imagem de avó e atrair consumidores mais ricos e mais jovens. A Avon tinha montado displays em shopping centers nos Estados Unidos, em uma revolucionária mudança em relação aos seus 113 anos de vendas diretas. Embora a experiência tivesse atraído novos usuários, ela também estava prevista para roubar negócio de sua própria força de venda direta.

A Indústria de Cosméticos Brasileira

Quando a Natura foi criada em 1969, havia uma clara divisão no mercado brasileiro de cosméticos; de um lado, havia os produtos de massa de baixo preço encontrados nas drogarias e supermercados, e do outro, alguns poucos produtos de luxo vendidos em lojas especializadas. Fora a Avon, que chegou ao Brasil em 1959 com instalações de produção local, quase não havia competição estrangeira. As políticas de substituição de importações implementadas na década dos 70, com tarifas de importação proibitivamente elevadas, fomentaram a produção doméstica para um mercado virtualmente cativo. Essas políticas anárquicas duraram até o início da década dos 80, quando quase todos os bancos americanos suspenderam as suas linhas de crédito para o Brasil devido à instabilidade política na região, produzindo um longo período de recessão. Na metade da década dos 80, atraídos pelas altas margens, gigantes como a P&G e a Unilever entraram no Brasil, investigando valores significativos e adquirindo marcas e empresas. Nessa altura, a Natura havia construído uma marca de prestígio e uma fiel base de clientes.

Na medida que o Brasil abria o seu mercado em 1990, mais competição estrangeira entrou no país e muitos dos produtos brasileiros ou desapareceram ou foram absorvidos. A maioria das empresas locais não tinha condições de acompanhar a inovação necessária para competir. Para as empresas estrangeiras, o Brasil era um mercado naturalmente atraente – o 5º maior mercado do mundo em termos de consumo de produtos de higiene e beleza (medido

em dólares) e o 6º maior em cosméticos. Foi também o 27º em renda per capita a qual, com base na sua grande base populacional (170 milhões), implicava em alto potencial para aumento de consumo. Com a chegada de empresas estrangeiras, o setor de cosméticos tornou-se ainda mais concentrado do que o setor de alimentos. A Natura recusou repetidas tentativas de aquisição, e foi capaz de prosperar em face da forte competição.

Em 1998, as vendas de cosméticos e produtos de toalete na América Latina totalizaram mais de US\$18,5 bilhões, dos quais o Brasil era responsável por quase metade. O consumo neste setor mais do que duplicou no Brasil nos três anos após 1994, quando inflação ficou sob controle e uma nova classe média começou a emergir. Em 1998, a maior empresa na indústria era a Avon, com US\$840 milhões em vendas, seguida pela Natura. Outras empresas com presença significativa incluíam a Gessy Lever, O Boticário e a L’Oreal. Entre os recém-chegados mais sofisticados havia a Christian Dior, Shiseido, Oriflame e Dadidoff.

A Avon competia com a Natura pela mesma força de vendas, porém os seus produtos eram voltados para uma base de clientes de renda mais baixa, com preços médios de um terço dos da Natura. A Avon tinha mais de 500.000 revendedores no Brasil, com uma produtividade muito mais baixa do que a dos Consultores Natura. Em 1996, a venda média para um representante Avon era de US\$2.450, enquanto a da Natura era de US\$3.432. Em termos de produto, a rival mais próxima da Natura era o Boticário, uma empresa brasileira com 1.616 lojas e uma forte linha de perfumes. O Boticário posicionou os seus produtos de 10 a 20% mais barato do que os da Natura.

A Experiência da Natura

Em 1999, a Natura comercializou e distribuiu 300 produtos de prestígio dentro de sete categorias principais: perfume, produtos para pele, produtos para os cabelos, cosméticos de cores, protetor solar, desodorantes e produtos para crianças, dirigidos para os segmentos de classes média-alta. A maior parte da produção da Natura ocorria em uma fábrica em Itapeverica, próximo de São Paulo, a qual produzia 300 SKU’s (unidades de manutenção de estoque) e operava com 90-95% da capacidade. Um projeto de US\$110 milhões a ser

concluído em 1999 iria substituir essa fábrica com instalações mais modernas e um aumento de capacidade equivalente a cinco vezes. Em 1998, a Natura teve vendas⁵⁸ de US\$692 milhões e EBITDA de US\$83 milhões. Apenas 3% das vendas vieram das operações internacionais, principalmente na Argentina, Chile e Peru.

História

Luiz Seabra, fundador da Natura, teve contato com o mundo dos cosméticos pela primeira vez quando trabalhava para uma empresa multinacional aos 16 anos. Uma de seus projetos mais memoráveis foi o lançamento de um barbeador elétrico, um produto bastante pioneiro para o Brasil do início dos 60. Enquanto ajudava em um esquema de marketing inovador, Seabra pela primeira vez aprendeu que a pele era um “órgão vivo”. Ele continuou fazendo cursos sobre fisiologia, bioquímica e outros tópicos relacionados com cosméticos terapêuticos, o que era bastante incomum para um estudante de economia. Seguindo seus interesses no assunto, ele entrou para a Bionat em 1966, um pequeno laboratório, empresa de família, que produzia cosméticos. Após 3 anos, ele decidiu sair e fundar a Natura junto com Berjeaut – filho do dono da Bionat.

Os dois fundaram a Natura com um capital de US\$9000 e a idéia de incorporar os princípios dos tratamentos terapêuticos na produção de cosméticos. Eles montaram a sua primeira loja em uma garagem, usando os pontos de vendas que ainda caracterizam a Natura: uma abordagem personalizada e produtos customizados para o clima úmido do Brasil e seus tipos de peles locais.

O nascimento e a queda da estrutura de 5 empresas

O negócio decolou somente depois que o enfoque da venda direta foi implementado. Depois de algumas tentativas malsucedidas, Seabra se associou a Yara Amaral, uma executiva com extensa experiência em vendas diretas e fundou a **Pró-Estética** – para

⁸

As vendas não incluem a remarcação de 30%, que é a margem recebida pelos Consultores.

distribuir produtos em São Paulo e administrar a força de vendas. Outros canais tais como drogarias e franquias foram consideradas, porém Seabra achou que seria difícil passar os conceitos terapêuticos da Natura para os atendentes de loja ou investidores. com distribuidores, a Natura teria de proporcionar altas margens e permitir que os mesmos determinassem a maneira de vender, ou investir pesadamente em publicidade para ajudar nas vendas. Sem os recursos para investir em marketing, e desejando manter a imagem da Natura, o método de vendas diretas parecia ser a única opção viável. Eles ficaram surpresos ao encontrar um grande *pool* de mulheres capacitadas, ansiosas por abraçar a oportunidade oferecida pela Natura. A recessão econômica da época criava pressão sobre as mulheres, forçando-as a buscar fontes alternativas de renda e atender a uma demanda existente que não havia ainda sido explorada.

Para poder ter uma distribuição nacional, Berjeaut trouxe Guilherme Leal e criou a **Meridiana** em 1979, para distribuir os produtos da Natura para todo o país, com exceção de São Paulo (coberto pela Pró-Estética) e o Rio de Janeiro (coberto por um distribuidor independente). Guilherme era formado em administração e, seguindo uma mudança no governo, havia acabado de perder seu emprego em uma empresa ferroviária pública. Enquanto a Natura continuou crescendo no início da década de 80, novos parceiros foram trazidos e empresas adicionais foram fundadas. Yara Amaral e um produtor de cosméticos fundaram a **YAG**, para fabricar cosméticos de cores e perfumes, e a **Éternelle** foi criada, para substituir o distribuidor independente do Rio de Janeiro. Pedro Passos foi trazido por Leal para chefiar a área industrial na fábrica YGA em 1983. Eles haviam trabalhado juntos na empresa ferroviária e tinham continuado jogando futebol no mesmo time toda semana. Quando interrogado sobre o que ele via no Passos, um engenheiro de produção formado no Instituto Politécnico de São Paulo, Leal respondeu que “ele era um indivíduo com caráter e um poderoso ímpeto interno”.

Essa crescente estrutura corporativa ajudou a Natura a experimentar um explosivo crescimento das vendas na década de 80, ajudado pela economia fechada do Brasil, alta inflação e moeda instável, que tornavam a competição estrangeira inviável. A estrutura de 5 empresas era uma resposta eficaz para as necessidades de crescimento rápido e nova infusão

de capital. Ela também proporcionavam uma dinâmica de competição interna, que empurrada a empresa para a frente.

“A Meridiana queria ultrapassar a Pró-Estética nas Vendas, a YGA queria superar a Natura em vendas. Havia uma briga para ver quem tinha uma participação mais importante no canal de vendas. Durante essa época, quando nós estávamos relativamente sozinhos no mercado, essa energia da concorrência interna forçava cada empresa a fazer produtos mais competitivos e melhorar a qualidade, tentando ganhar a atenção dos consultores. Essa luta interna criou energia para o crescimento”. (Pedro Passos, COO e presidente, Natura)

As vendas da Natura pularam de US\$5 milhões em 1979 para US\$170 milhões em 1989 (43% CAGR). O número de consultores subiu de 1000 para 33.000 para os anos respectivos. O crescimento da Natura era bastante incomum durante o que era visto como a “década perdida” para muitas empresas brasileiras. Durante essa época, 9 zeros foram removidos da moeda, 10 planos econômicos fracassados foram lançados e 11 ministros da fazenda passaram pelo ministério.

Finalmente, no pico da crise econômica de 1989, o crescimento da Natura foi bruscamente interrompido. Inflação de 89% ao mês, capital caro e a abertura da economia brasileira contribuíram para com a instabilidade da Natura. Os lucros caíram e a Natura foi forçada a demitir 15% de sua força de trabalho. Na medida que novos competidores começaram a aparecer, a Natura compreendeu que tinha capacidade de produção limitada, uma pasta de produtos ultrapassados, baixos serviços de qualidade para sua força de vendas, e um complexo processo de tomada de decisão devido à estrutura de 5 empresas. Conflitos internos dentro da empresa dificultavam a reação diante do ambiente em mudança.

“A energia criada pelas 5 empresas tornou-se energia negativa. Pelo final de 1989, nós necessitávamos de um plano de longo prazo, investimento em uma nova fábrica, tecnologia e profissionais – porém não conseguíamos concordar sobre um plano estratégico comum para as empresas diferentes... Havia quatro parceiros principais que controlavam 80% das empresas, porém eles não eram os mesmos em cada empresa. As decisões tornaram-se lentas, nós não chegávamos a um acordo sobre novos produtos, novas políticas de preço... os interesses dos principais acionistas não eram homogêneos. Nós tínhamos chegado a um impasse”. (Pedro Passos, COO e presidente, Natura).

Os acionistas tinham polarizado suas posições; um grupo liderado por Seabra e Leal queria investir significativamente no aumento do negócio, enquanto os outros estavam contentes com a performance da Natura e queriam lucrar. Finalmente, Seabra e Leal

compraram as participações⁹ dos outros acionistas e, juntamente com Pedro Passos (um acionista minoritário à época) criaram o triunvirato existente para conduzir a empresa na direção do crescimento. As decisões teriam de ser negociadas e discutidas, porém havia um objetivo comum subjacente.

Reestruturação e Profissionalismo

Seguiu-se um período de transformações de três anos. As 2 fábricas e 3 centros de distribuição foram consolidados em uma única marca, a Natura. A sede mudou para uma nova fábrica, com aumento de 50% na capacidade e os centros de produção e distribuição foram centralizados. Os novos proprietários reinvestiram todos os lucros para desenvolver novos sistemas operacional, de informação e planejamento e revitalizar a linha de produto com nova tecnologia. Os valores e a visão originais da empresa foram reforçados e a empresa passou a ficar cada vez mais ciente de suas responsabilidades sociais. Compreendendo que a empresa estava ficando maior do que a capacidade de controle de seus donos, uma nova equipe gerencial foi recrutada junto a multinacionais. Nove dos 11 diretores foram trazidos de fora. Essa mudança criou algumas tensões com a gerência média da casa e temores de perturbação na cultura da Natura, embora eles tivessem ajudado a referenciar as melhores práticas e incorporar ferramentas de gerenciamento internacional na empresa. A Natura estava pronta para o novo *boom* que veio em 1994, com o Plano Real¹⁰ e a subsequente estabilização econômica. Nos 4 anos seguintes, a empresa cresceu mais de 500%.

A Tentativa de Internacionalização

⁹ Seabra e Leal adquiriram 26% da Natura por US\$25 milhões de outro importante acionista. O controle resultante deixou Seabra com 37,9%, Leal com 36%, Passos com 9% e o restante nas mãos de acionistas minoritários.

¹⁰ O Plano Real foi um programa de estabilização monetária implementado em 1994 por Fernando Henrique Cardoso, ministro da Fazenda na época. O novo programa de políticas macroeconômicas foi baseado em uma redução da despesa pública, aumento dos impostos federais, controle mais rigoroso sobre os bancos estatais e uma aceleração do programa de privatizações. Quando Cardoso tornou-se o presidente em 1995, a sua administração deu passos adicionais para o processo de liberação econômica do Brasil.

A entrada no mercado internacional parecia uma progressão de crescimento natural para uma empresa que estava crescendo no ritmo da Natura na década dos 1980 e uma proteção necessária para as crises econômicas esporádicas sofridas pelo Brasil. Após 3 tentativas, a Natura compreendeu as dificuldades de se exportar uma marca e uma imagem para fora do Brasil. A primeira tentativa de se internacionalizar não foi estruturada; ela começou através de uma iniciativa de alguns ex-gerentes da Natura, que começaram a distribuição na Bolívia e no Chile importando os produtos do Brasil. De maneira similar, a distribuição foi aberta no Peru, Paraguai, e Uruguai em escala menor. Em 1994, o esforço foi feito com maior compromisso, para a Argentina. Um ex-gerente da Avon foi contratado para chefiar o escritório na Argentina, porém sem muita orientação da sede e nenhuma história relacionada com a Natura, terminando em completo fracasso.

“Nós não tínhamos o conhecimento que necessitávamos... Nós criamos uma operação Avon na Argentina com a marca Natura. É muito diferente, o conceito, o valor agregado, a demonstração do produto... Nossos preços no Brasil normalmente são três vezes mais altos do que os da Avon, porque nós temos nicho de mercado, qualidade e uma imagem de marca que suporta isso”. (Guilherme Leal, CEO e presidente, Natura).

O crescimento no Brasil na ocasião era tão alto que não havia recursos humanos internos para dedicar à Argentina.

“A Natura estava crescendo a uma taxa de 100% ao ano e entre crescer 100% no Brasil, onde nós tínhamos uma massa crítica importante e crescer 300% começando do zero, era melhor crescer em casa. Era uma questão de recursos: nós não possuíamos os recursos financeiros, porém principalmente recursos humanos. A operação brasileira consumia 100% de seu tempo”. (Breno Lucki, Diretor de Operações Internacionais, Natura)

A estrutura de vendas usada no Brasil não replicou na Argentina. Num esforço para desenvolver o canal de vendas rapidamente, a incorporação de novos consultores não era restringida por um valor mínimo de pedido. Mais de 50% do canal era “fantasma” (nomes inventados para ganhar os incentivos oferecidos aos Consultores que recrutavam novos Consultores), ou consumidores finais que desejavam se beneficiar de descontos. O faturamento dos consultores era alto e o volume de vendas era baixo. O grupo reconheceu que a internacionalização era muito mais difícil do que o esperado.

A estratégia foi novamente empregada em 1998 e os esforços dirigidos para a Argentina. Novos gerentes do Brasil foram designados e todos os diretores da sede foram

responsabilizados com dez por cento de suas gratificações ligados ao desempenho das operações internacionais. Em 1999, as vendas internacionais alcançaram US\$20 milhões e os lucros ainda estavam sendo esperados.

A “Magia” por trás da Natura

Em 1999, a Natura era a maior empresa brasileira de cosméticos e a mais lucrativa do setor. Ela tinha uma imagem muito favorável entre os brasileiros, reconhecida e admirada pela produção de produtos de qualidade e por ser uma empresa socialmente responsável. A combinação trouxe para a Natura o título de melhor empresa no setor de higiene e cosméticos no Brasil durante três anos consecutivos, a despeito de não ser o maior grupo do setor. Muitos analistas empresariais haviam tentado identificar a fórmula do sucesso da Natura e freqüentemente haviam recorrido à “Magia da Natura” para tentar explicar o seu desempenho e consistente lealdade do consumidor sob circunstâncias difíceis.

A Verdade em Cosméticos

O lema da Natura, “A Verdade nos Cosméticos”, ressoava fortemente entre os empregados em todos os níveis. De acordo com Seabra, o fundador da Natura, “em uma indústria famosa por promessas e a perseguição do sucesso a qualquer preço, a Natura se orgulha por oferecer uma abordagem verdadeira aos consumidores”. Essa filosofia se traduziu em produtos que eram rotulados de maneira clara e uma força de vendas treinada para dar aconselhamento bem fundamentado a respeito dos ingredientes e da adequação de cada produto. Os produtos da Natura devem de alguma forma contribuir para com o “bem estar” de seus consumidores, tanto através da sua opção de tecnologia, como pela mensagem que acompanha cada produto. Por exemplo, a Natura não podia produzir produtos para tintura de cabelos, porque o processo inevitavelmente prejudica o cabelo. A mesma coisa com esmalte para as unhas; a Natura não o incluía em seus cosméticos até que o departamento de P&D encontrasse uma fórmula que não possuísse formaldeído e tolueno, ingredientes que tendem a debilitar a unha.

Novos produtos e linhas eram lançados usualmente como uma mensagem de como os mesmos contribuíam para com o bem estar do consumidor, a qual era incorporada nos comerciais e no treinamento para os Consultores. Os cremes “Mamãe/Bebê” por exemplo, eram associados com o método Shantalla de encorajar o toque e o carinho que criam laços mais fortes entre a criança e a mãe. Chronos; o creme “anti-rugas” era comercializado com a mensagem que a beleza não é obtida através da perseguição da beleza e sim através da correta atitude diante da idade. A Natura acreditava que essa abordagem tinha contribuído para com a sua leal base de clientes e se constituía em fator de diferenciação chave para os seus produtos.

“Nós acreditamos que podemos transformar as vidas as pessoas e a sociedade. Nós fazemos o que acreditamos e temos lucro com isso. A funcionalidade do produto é apenas um aspecto das necessidades que nós provemos... nós entregamos em nossos produtos muito mais do que respostas funcionais, entregamos emoções, espiritualismo, ideais intelectuais que podem melhorar as vidas das pessoas”.
(Guilherme Leal, CEO e presidente, Natura).

Publicidade

As campanhas de marketing da Natura destacavam o tema da “Verdade em cosméticos”, que algumas vezes contrariava as normas da indústria. Por exemplo, o seu comercial para a linha Chronos (o creme anti-rugas) usava consumidores Natura de mais de 30 anos ao contrário de jovens modelos, com a mensagem implícita de acordo com Leal, que “você não ficará parecida com a Cláudia Schiffer com os nossos produtos, porém ainda estará linda”. Essa campanha, chamada de “Mulheres Realmente Belas”, exaltava a beleza da meia idade, “uma vez que fora da tecnologia, a beleza de uma mulher depende de seu relacionamento harmonioso com o tempo e as diferentes fases da vida”.

Essa campanha tornou a Chronos uma das linhas mais lucrativas da Natura, muito embora o produto não parecesse muito diferente da maioria das linhas anti-rugas da indústria. Araújo explicou como o modo em que a Natura lançou essa linha desafiava a lógica da indústria:

“Nós tivemos uma grande discussão sobre como rotular os nossos produtos para grupos de faixa etária. Todas os referenciais de marketing aconselhavam contra a colocação de idades no produto, já que as mulheres tendem a evitar qualquer produto que claramente identifique a sua idade. A Natura desafiou essa noção

porque ela contrariava o seu conceito de verdade”. (Marcelo Araújo, Diretor Comercial, Natura).

“A composição do produto é também diferenciada. Lancome tem 3 diferentes produtos para rugas; um com vitamina A, outro com vitamina C e outro com vitamina D, que vendem com base no reconhecimento da marca. O nosso produto incorpora as 3 vitaminas. Por quê? Porque as 3 vitaminas são boas para a pele, e como nós iríamos responder a um consumidor que nos perguntasse por que separamos as vitaminas...” (Philippe Pommez, Diretor de P&D, Natura).

Vendas Diretas: vencer através de relacionamentos

Luiz Seabra cedo compreendeu o poder dos relacionamentos para o bem estar das pessoas e resolveu tornar a Natura um veículo para esses relacionamentos compensatórios. O método de vendas diretas foi uma parte integral da identidade dos negócios da Natura e embora métodos alternativos como a franquia, ou mesmo vendas por catálogos tenham sido propostos ao longo dos tempos, os mesmos até então haviam sido descartados. A Natura acreditava que ela era a única empresa de âmbito mundial a satisfatoriamente usar as vendas diretas como acesso aos segmentos demográficos das classes alta e média-alta.

Um exército de 220.000 consultores, que recebem treinamento constante e as mais elevadas comissões da indústria, proporcionavam à Natura significativa vantagem competitiva e criou uma forte barreira para a entrada de novos concorrentes. Os gerentes de vendas da Natura acreditavam que havia um contingente adicional de 440.000 revendedores informais que forneciam produtos Natura. Os mesmos usualmente “subcontratavam” junto aos Consultores ativos, porque não se qualificavam eles mesmos ou porque queriam ajudar um membro da família a atingir metas de vendas. Os gerentes viam essa prática como inofensiva, tendo em vista a reputação já estabelecida pela Natura no mercado.

P & D: comprar, ao invés de fazer na casa

Em uma indústria onde a inovação constante era a principal barreira para a entrada, a Natura sabia que ela não podia competir com os seus competidores globais na criação de tecnologia a partir do zero. Ao invés disso, ela se concentrava em elaborar conceitos e esquemas de comercialização inovadores e em seguida rastreando patentes e adquirindo

tecnologia junto às universidades e centros de pesquisa em todo o mundo. De acordo com Philippe Pommez, o Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento da Natura, esse eficiente sistema de rastreamento de patentes era uma política de P&D sustentável, porque a tecnologia já existia,

“A parte difícil não é encontrar a tecnologia nova, e sim decidir sobre o que você está procurando. É aí que a conceitualização de Seabra quanto a novos produtos e novas linhas se torna indispensável”. (Philippe Pommez, Diretor de P&D, Natura).

O departamento de P&D tinha ligações estreitas com as universidades na França e nos Estados Unidos. Essa estratégia permitia que a Natura fosse inovadoramente competitiva, produzindo um novo produto a cada 3 dias de trabalho (uma produção comparável a empresas como a 3M). Quase 40% das receitas da Natura eram derivados de produtos lançados nos últimos 2 anos. Isso foi conseguido com um departamento de P&D de apenas 150 pessoas e um orçamento de aproximadamente 3,5% da receita líquida. A maior parte dos competidores da Natura gasta perto de 3,5% das vendas em P&D. L’Oreal, a produtora do Lancôme e a Maybelline, gastaram US\$370 milhões, equivalentes a 3% das vendas e 48% da receita líquida em 1998 e a Shiseido sozinha gastou US\$200 milhões em P&D, quatro vezes o que a Natura gastou.

Inovação / Desenvolvimento de Produto

O processo de inovação da Natura começou com uma reunião mensal entre os três presidentes, o diretor de Marketing e o Diretor de P&D, onde novas idéias e avanços tecnológicos seriam discutidos. Novas idéias de produto podiam ser rapidamente testadas no mercado porque os Consultores tinham condição de obter imediata reação dos consumidores. Os Consultores eram estimulados a entrar em contato com os consumidores após a venda de um novo produto simplesmente para aferir as suas reações, e manter um relacionamento fluente.

“Nós podemos ser tão rápidos na colocação de produtos no mercado que podemos obter feedback imediato, não há necessidade de criar grupos de teste. etc. Os estreitos relacionamentos entre consumidores, consultores e promotores podem nos dar uma boa noção da aceitação do produto dentro de uma semana. Com um de nossos perfumes, nós vimos que seria um fracasso, com base nas reações dos

consultores, mesmo antes de ser lançado no mercado. O mesmo foi removido dos catálogos em 3 semanas”. (Philippe Pommez, Diretor de P&D, Natura).

A fé da Natura nos conceitos que acompanham seus produtos frequentemente desafiava os precedentes da indústria. Uma das idéias audaciosas da Natura foi a linha de produtos Mãe/Bebê lançada em 1993. Embora a pesquisa mostrasse que a J&J, com uma fração de 90% do mercado, tinha um domínio incontestável sobre esse mercado, a Natura decidiu entrar de qualquer maneira e teve sucesso em capturar uma fração surpreendente do setor. A estratégia de marketing que associava o produto com a criação de laços mais estreitos entre a mãe e o bebê, a embalagem agradável e a reputação da marca para alta qualidade ajudou a linha a entrar nesse mercado. Similarmente, a Natura se aventurou no segmento de perfumes de luxo, que era dominado por marcas internacionais estabelecidas e capturou uma impressionante fração de 30%, com similar inovação conceitual e não tecnológica.

Os presidentes da Natura acreditavam que estava ficando difícil criar conceitos realmente inovadores e eles estavam constantemente procurando evitar que as reuniões de inovação não se transformassem em rotina.

Valores

Luiz Seabra queria construir a Natura como uma empresa baseada em valores desde a sua concepção, e o seu compromisso com a verdade e o valor dos relacionamentos havia impactado cada aspecto da empresa: seus produtos, relacionamentos entre empregados, etc. A finalidade auto-definida da Natura era proporcionar bem-estar/estando bem; “criar e comercializar produtos e serviços que promovam o relacionamento harmonioso e agradável do indivíduo consigo mesmo/mesma e seu próprio corpo (bem estar) e ao mesmo tempo com os outros e com o mundo (estar bem)”. Seabra reconheceu que isso poderia parecer uma “grande idiotice na indústria de cosméticos dos dias atuais”, porém achava que a Natura havia projetado e sido consistente com essa filosofia em todas as suas tratativas com os seus empregados e consumidores.

Seabra acreditava firmemente no poder dos relacionamentos e demonstrava isso no modo como lidava com os seus empregados e a força de vendas. Ele pessoalmente ligava para

cada gerente e diretor em seus aniversários, ele sabia os nomes do pessoal da faxina de seu escritório e evitava a formalidade nas suas interações com as pessoas. A sua conduta pessoal tinha se tornado fonte de muitas histórias e anedotas que quase definiam a alma da empresa. A maioria dos empregados estava pronta para interpretar os valores de transparência e respeito da Natura na sua abordagem com os empregados, consumidores e o mundo à sua volta. Manoel Luiz, gerente da divisão de serviços de informática entrou para a Natura em 1996, após chefiar o departamento de informática do Hospital Einstein, o mais prestigioso hospital de São Paulo, e explicou as suas razões,

“Por quê eu estou trabalhando aqui?... eu nunca vi uma empresa como essa, nunca. O tratamento com as pessoas, a verdade com a qual nós trabalhamos através de toda a estrutura: com nossos fornecedores, nossos empregados e nossos revendedores. É tudo, tratamento, verdade, pagamento, benefícios, a visão, a missão...Para lhe dar um exemplo, este ano o nosso fundador-presidente está morando em Londres e no dia 6 de março era o meu aniversário. Eu sai para o fim de semana e quando voltei, havia uma mensagem dele, de Londres: “Eu sinto muito por não ter estado pessoalmente com você, mas estou ligando para lhe dar os parabéns e desejar um feliz novo ano de vida”. É muito diferente – no hospital, eu tinha de chamar as pessoas de Sr., Dr., para demonstrar o respeito, e não é dessa forma que eu mostro respeito. Esses não são os relacionamentos que eu desejo em minha vida”. (Manoel Luiz, Gerente de Informática, Natura).

O layout dos escritórios da sede da Natura refletia essa sensação de abertura e camaradagem. Todo mundo, com exceção dos três presidentes, ficava em cubículos opacos em cor rosa, em uma grande área aberta, desde diretores aos atendentes de serviço ao consumidor. todo mundo comia no mesmo restaurante e não havia vagas de estacionamento reservadas para a diretoria. Leal orgulhosamente mostrava o contraste entre a cultura da Natura com a de um banco onde ele havia trabalhado anteriormente, onde os elevadores eram bloqueados todos os dias de manhã, para que Presidente da empresa pudesse subir sozinho enquanto o restante dos empregados ficava olhando e esperando.

Compromisso com a Sociedade

De acordo com Leal, o valor de uma empresa era proporcional aos relacionamentos de qualidade que a mesma tinha com a comunidade inteira, promovendo enriquecimento material, emocional e espiritual. Ele era a força propulsora atrás das realizações sociais da Natura, que eram centradas primariamente em programas educacionais baseados na

comunidade. Alguns programas eram operados por empregados da Natura, enquanto outros eram gerenciados em conjunto com ONG's para ajuda a escolas públicas. Em 1997, os Consultores Natura levantaram US\$1.5 milhão vendendo camisetas e cartões para custear projetos de educação comunitários e todos os anos 10% dos dividendos eram destinados a um departamento que promovia causas sociais. Em 1998, a Natura doou outros US\$2.5 milhões dos seus próprios lucros.

Flexibilidade para a média gerência

A média gerência desfrutava de um nível bem elevado de flexibilidade e autonomia dentro da organização. De suas gratificações anuais, metade dependia das metas de sua divisão particular. Os gerentes elaboravam as suas próprias metas anuais e em seguida as discutiam com os seus superiores diretos. Por causa dessa liberdade de estabelecer as suas próprias metas, as pessoas tendiam a elevar bastante as suas miras – muito mais alto do que aceitariam se as suas metas fossem impostas de cima.

Embora os gerentes estabelecessem as suas próprias metas, elas necessitavam ser consistentes com os objetivos globais da Natura. A cada mês de Setembro, todos os gerentes recebiam o plano estratégico anual elaborado por um conselho da alta direção liderado por Pedro Passos. O plano descrevia as metas globais para o ano, incluindo metas de crescimento na área doméstica e internacional, crescimento em novos negócios, etc. Cada gerente em seguida preparava o plano estratégico de cada área (vendas, Tecnologia da Informação – TI, fabricação, etc.) que iriam ajudar a Natura a atingir tais metas.

“Eu pergunto a mim mesmo o que eu tenho de fazer para alavancar as metas da Natura? Eu preparo o meu plano primeiro. Por exemplo, tenho de ter mais disponibilidade do sistema, mais facilidades para os Consultores, etc. Eu o discuto com o meu diretor, o qual o repassa para o Pedro. Pedro nos diz onde está bom, onde não está suficiente...É discutido até que todo mundo concorde” (Manoel Luiz, Gerente de TI, Natura).

Gerência de Vendas

A organização de vendas da Natura tinha três níveis básicos: Gerente de Vendas (20), Promotores de Vendas (550) e Consultores (220,000). Cada gerente de vendas estava

encarregado de 20 – 30 Promotores, que cobriam uma área geográfica específica. Cada promotor era responsável pelo treinamento supervisão de um grupo de Consultores em uma vizinhança ou em toda uma cidade nas áreas mais dispersas.

A atração de novos Consultores para a Natura e a sua manutenção era uma das principais responsabilidades do Promotor. A Natura competia ferozmente com outras empresas internacionais de vendas diretas tais como Avon, Amway e Mary Kay pelo seu quinhão desta força de trabalho autônoma e altamente móvel. Para fazer isso, a Natura oferecia um dos pacotes de compensação média mais elevados da indústria da venda direta, um lucro de 30% sobre qualquer produto vendido. A Natura também tentou diferenciar-se através de contato constante e personalizado com o promotor de vendas, um completo sistema de suporte de vendas e a imagem positiva da Natura no mercado. Os promotores de vendas organizavam as “Reuniões Natura” para os seus consultores a cada 21 dias (o que é igual a um ciclo), o que proporcionava treinamento continuado e reforço dos valores da Natura. Essas reuniões tendiam a ser eventos alegres, onde os Promotores apresentariam as promoções de novos produtos e ofereceriam uma descrição completa dos mesmos, seus ingredientes, atributos e consumidor visado. Para cada reunião, o Promotor contava com um vídeo e a circular “Natura Consultoria”, preparados pela sede para cada ciclo. Os Consultores recebiam cursos grátis, materiais de suporte grátis e eram parte de um elaborado programa de reconhecimento, que celebrava tanto o desempenho como o tempo de casa. Eles podiam solicitar produtos diretamente pelo telefone e receber os produtos em casa, sem ônus com um dos serviços mais rápidos do mundo. A força de vendas da Avon, por outro lado, precisava enviar os pedidos através do Promotor, somente durante as suas reuniões periódicas.

A Natura tinha 2 telefones para atendimento que davam suporte aos Promotores sobre as questões administrativas. O CAN (Centro de Atendimento Natura) proporcionava suportes pré e pós vendas para os Consultores, durante 14 horas por dia. Com 400 operadores recebendo 420.000 chamadas por mês, ele era um dos maiores centros de suporte baseados em telefone do Brasil. Eles recebiam pedidos de produtos e davam informação sobre prazo de entrega, contas, promoções e produtos. Eles ofereciam qualquer tipo de informação para as 23 linhas de produto e mais de 300 produtos da Natura. Quando um Consultor chamava para colocar um pedido, o atendente entrava com a solicitação no computador, a qual era

eletronicamente enviada para o almoxarifado onde os produtos eram automaticamente apanhados e colocados em caixas. A Natura tinha condições de enviar um pacote 24 horas após feita a solicitação.

O serviço de atendimento ao consumidor da Natura (SCAN) desempenhava um papel importante em coletar *feedback* dos consumidores. Os 40 operadores telefônicos recebiam 50.000 chamadas por mês, relativamente a todo tipo de necessidades do consumidor; reclamações, *feedback*, questões sobre os produtos, etc. Para encorajar *feedback* dos consumidores brasileiros, desacostumados com esses serviços, os atendentes desfrutavam de um alto grau de flexibilidade e autonomia para resolver as preocupações dos consumidores. Os atendentes podiam reembolsar ou trocar um produto sob quaisquer circunstâncias, podiam pagar a consulta média no caso de reações adversas a produtos da Natura, reprogramar dívidas dos Consultores se fosse o caso, etc.

Construção de Relacionamentos na estrutura de vendas

A Natura diferenciava as suas operações de vendas diretas enfatizando o desenvolvimento de fortes relacionamentos entre os seus Consultores e o consumidor final. Os Consultores eram treinados para criar relacionamentos de confiança com seus clientes, proporcionar serviço personalizado e educar os seus clientes sobre os benefícios dos produtos Natura. Em parte devido a esse tratamento personalizado, a Natura tinha a maior lealdade de consumidor dentro da indústria.

A construção de relacionamentos era estimulada não somente no tocante aos clientes, porém também dentro da estrutura da organização. Promotores de Vendas, cada um encarregado de 250 – 300 consultores em uma região específica, tinham mais do que um papel de coordenação de vendas; eles serviam como conselheiros e amigos. O Promotor se reunia com os Consultores em suas residências, em contato individual, através do processo de entrevista e posteriormente ficava disponível para discutir questões não relacionadas com o trabalho. ao contrário da concorrência, a maior parte do salário do Promotor estava ligada à retenção de Consultores e não às vendas.

Durante as “Reuniões Natura” a cada 3 semanas, os Promotores introduziam novos produtos e promoções e aproveitavam a oportunidade para socializar e compartilhar experiências. Eles usualmente convidavam uma parte de seus consultores – de 50 a 60 em uma determinada reunião – para se ter um grupo não muito grande. As reuniões freqüentemente ocorriam na casa do Promotor, onde toda a família participava da preparação de alimentação e decoração, criando um clima mais íntimo e pessoal. As reuniões eram cheias de vibração e de aplausos, na medida que quase um quarto dos consultoria recebiam um presente de algum tipo; por alto desempenho nas vendas, por trazer novos consultores ou simplesmente por sorteio. Cada Promotor estava livre para incorporar outras atividades durante essas reuniões. Por exemplo, no início do ano, uma Promotora dedicava a sua sessão para explicar os motivos referentes a uma desvalorização de moeda recente e as suas repercussões e em outra, ela celebrava o Dia das Mães lendo poemas e cantando. A Natura apresentava o menor índice de rotatividade entre todas as empresas de vendas diretas.

Treinamento e desenvolvimento de vendas diretas

A Natura proporcionava programas de treinamento continuados para a força de vendas sobre tópicos variando de portfolio de produtos a leituras sobre ética e cidadania. Os gerentes podiam escolher entre uma variedade de programas de treinamento: em 1998, havia opção de 58 cursos nas áreas de gerenciamento corporativo, segurança da produção, programas de computador, operações e qualidade. Todos os gerentes e diretores recebiam uma média de 180 horas de treinamento em 1998. Fora desses programas voluntários, todos os gerentes recebiam introdução completa sobre a missão e valores da empresa, seus produtos, e estrutura de vendas. Os gerentes também tinham a opção de participar de um programa de gerenciamento executivo em uma das faculdades de Administração de Empresas mais prestigiosas do Brasil.

Os Promotores de Vendas se beneficiaram de um programa de treinamento extensivo e estruturado; após duas sessões formais de treinamento nos 3 a 4 meses iniciais de trabalho, os Promotores são convocados para retornar à sede a cada dois anos para participar de um

Programa de Formação Avançado, com 1 semana de duração, ministrado por promotores experientes, gerentes de venda e especialistas externos. Novos Promotores eram colocados juntos com Promotores mais experientes da mesma região, para formar relacionamentos de orientação e suporte que freqüentemente duravam por toda a carreira da pessoa.

Recrutamento

A maior parte dos gerentes e diretores foi recrutada através de informação verbal ou recomendações pessoais. Este método havia funcionado melhor para encontrar as pessoas que se encaixam na cultura da Natura. Havia também ênfase no recrutamento interno, de modo que os cargos eram anunciados primeiro internamente para proporcionar possibilidades de avanço de carreira aos funcionários.

Os três Presidentes

A estrutura de três presidentes no topo tinha sido uma característica exclusiva da empresa desde 1995. Internamente, a maioria dos empregados acreditava que as três personalidades complementavam umas às outras, em uma maravilhosa simbiose. Conforme Seabra explicou:

“A nossa equipe gerencial não seria tão vigorosa e eficiente se fosse baseada na personalidade de um único líder. O mercado é tão complexo que um líder tem de dominar diferentes idiomas; atuar com sensibilidade de um lado, e o pragmatismo americano do outro”. (Luiz Seabra, fundador e presidente, Natura).

A distribuição de tarefas entre os três era um processo natural e refletia as suas diferentes formações e personalidades. A intuição de Seabra de aferir as necessidades dos consumidores e a sua abordagem carismática e sincera diante dos empregados eram a chave para a cultura da Natura. Ele tinha um importante papel na comissão de inovação de produtos e estava encarregado de conduzir importantes cerimônias para a força de vendas. Leal era o CEO em exercício, que se concentrava sobre a estratégia e a futura direção da Empresa, enquanto Pedro Passos mantinha forte controle sobre as operações, procurando se certificar

de que todas as atividades existentes eram tocadas de maneira redonda e eficiente. A interação entre os três tinha poucos formalismos ou manuais e havia sido aperfeiçoada ao longo dos anos.

Os três eram freqüentemente considerados como partes separadas do mesmo corpo.

“Se Leal é a cabeça, e Passos representa os braços e as pernas da Empresa, Seabra seria a alma e a memória da visão da empresa”. (Visão, Julho/98).

Três Personalidades

Muitos dos conceitos por trás das linhas de produtos da Natura e dos valores que sublinham a cultura da empresa vieram das crenças pessoais de Seabra. Influenciado pela filosofia Junguiana e Budista, Seabra era uma pessoa mística e de fala macia. Ele construiu dois templos (um Budista e outro Shintoísta) e uma capela Católica no terreno de sua casa. Provavelmente influenciado pelo analista Junguiano que ele havia visitado há uma década, Seabra procurou olhar o mundo através da mitologia. Quando conversava com os Consultores, ao invés de usar o jargão de marketing completo para explicar o que move o mercado, Seabra preferia contar uma história de Anaque, a deusa da necessidade. Ele acreditava que cada dia era influenciado por uma determinada força da Natureza. Não era coincidência que as Terças-Feiras – o dia de Afrodite – que favorecia a intuição, era quando a comissão de desenvolvimento de produtos se reunia. Seabra era relativamente o mais distante das operações do dia a dia da Natura, porém proporciona as introspeções mais profundas sobre as necessidades dos consumidores e servia de força de inspiração durante as reuniões de inovação.

“Luiz (Seabra) é um homem com uma grande paixão que é a filosofia por trás da Natura. Ele é uma pessoa muito boa de trabalhar, porque é muito calmo e a sua abordagem é normalmente conciliatória”. (Pedro Passos, COO e presidente, Natura).

Seabra era também a figura chave nas periódicas cerimônias de premiação para os Promotores e Consultores. A sua presença e os discursos comoventes eram usualmente os eventos mais esperados nessas reuniões. O seu papel motivador não se limitava ao palco; ele

pessoalmente telefonava a cada um dos 150 diretores e gerentes para cumprimentá-los em seus aniversários.

“Eu faço isso em reverência à vida. Nem todo mundo valoriza os aniversários dessa forma. eu uso a ocasião para mostrar que a vida deve ser celebrada. Porque a vida é sagrada”. (Luiz Seabra, fundador e presidente, Natura).

Leal estava encarregado dos negócios estratégicos. Ele entrou para a empresa em 1979 na área de distribuição. Leal cuidava das estratégias da Natura em todos os níveis. Ele conduziu o processo de internacionalização e estava examinando outras alternativas de crescimento, tais como entrar em novos produtos, encontrar parceiros potenciais e modernizar a empresa. Ele constantemente buscou institucionalizar as práticas vitoriosas da Natura, porém também olhava para fora em busca de novas idéias.

“Guilherme (Leal) é diferente de Seabra. Ele está sempre olhando para o futuro e para as novas tendências. Ele é muito provocador – para fazer a empresa mudar. Ele não é nervoso, porém gosta muito de constantemente trazer novos desafios para a empresa.” (Pedro Passos, COO e presidente, Natura).

Leal foi responsável pela decisão da Natura de trazer uma nova equipe gerencial e elaboração do sistema de compensação variável da Natura. Leal era usualmente aquele que trazia novas idéias, desafiando o grupo a assumir riscos e apenas *fazer* as coisas. Ele explicou, “o modo será determinado ao longo do caminho”. Passos forneceu um exemplo das ousadas idéias de Leal:

“Há 10 anos atrás, Guilherme propôs que nós deveríamos ir vender na Ásia. Nós nem sabíamos como vender em Porto Alegre (Sul do Brasil), porém ele queria ir vender na Ásia. Ele desafia as nossas rotinas com novas idéias”. (Pedro Passos, COO e presidente, Natura).

Leal acreditava que a criação de relacionamentos de trabalho positivos e respeitosos dentro da empresa e para a comunidade era essencial para o sucesso sustentado. Ele era a força propulsora por trás dos louvados empreendimentos sociais da Natura. Quando perguntado a respeito da finalidade da empresa, Leal respondia:

“Quando perguntado a respeito do futuro desta empresa há vinte anos atrás, eu respondi que a nossa finalidade era criar a maior empresa de cosméticos do mundo. Essa é uma finalidade pequena. Agora, o nosso propósito é ainda maior, é tornar o mundo um lugar melhor”. (Guilherme Leal, CEO e presidente, Natura).

Além da receita proveniente da venda de camisetas e cartões, Leal estabeleceu uma porcentagem fixa dos dividendos da empresa para programas sociais. O sentido de

responsabilidade social da Natura se estendia para fora da empresa; ele havia fundado a ETOS, uma associação para ensinar ética corporativa aos empresários e havia decidido doar a maior parte de seu patrimônio a uma fundação que esperava criar no futuro.

Leal trouxe Passos para a Natura em 1983, para levar experiência técnica para uma das fábricas. Três anos mais tarde, tornou-se acionista e em 1995, co-presidente da Natura. Passos era descrito como pragmático e eficiente. Ele determinava os procedimentos para consecução das metas da empresa e operava a empresa no dia a dia. Encarregado de operações, ele passava metade de seu tempo na fábrica de Itapecerica. Ele reportava às políticas do plano estratégico da diretoria, estrutura de capital e recursos humanos. Os 11 diretores reportavam diretamente a ele.

Passos usualmente tinha colocar um freio na imaginação veloz de Seabra e Leal e ficava de olho nos resultados. Ele dava aos outros uma sensação do que seria muito caro ou muito perigoso. Poucos da Natura sabia exatamente os números do dia a dia como ele sabia. De acordo com ele, a maioria nem precisava saber. Eles precisavam saber se a Natura estava atingindo as suas metas globais – ficar sabendo os detalhes dos altos e baixos só iria solapar a motivação das pessoas.

Cada presidente abordava as questões a partir de perspectivas diferentes. Tanto Leal como Seabra freqüentemente se juntavam ao restante dos empregados no restaurante ou na lanchonete, num canto do andar. Leal usava o seu tempo para discutir assuntos pendentes, aferir as preocupações e uma vez chegou a aprovar um plano de marketing durante uma daquelas sessões do cafezinho. Seabra por outro lado ia simplesmente para desfrutar da companhia das outras pessoas e afirmava, “nem pense no que eu faço para capturar notícias a respeito da empresa”.

Reuniões

Os presidentes acreditavam que a integração do processo decisório ultrapassava as fronteiras das empresas. Eles fundiram as 5 empresas originais de modo que todas as decisões teriam de ser negociadas e discutidas entre os três. A porcentagem de ações que possuíam não influenciava o poder de decisão mantido por cada um. A maioria das questões era resolvida em uma série de reuniões a diferentes níveis da organização para estimular o trabalho em equipe e discussões, embora a maior das decisões ainda seja feita de modo informal, “no corredor” como eles disseram. Em um recente artigo sobre a Natura, os autores apresentaram um sumário desse sistema.

“O estilo gerencial da Natura pode harmonizar a informalidade, intuição, o talento com a necessária precisão para controlar e operar a empresa”. (revista Exame)

Abertura e a abrangência estão sedimentadas na Natura, através de uma proliferação de comissões em todos os níveis de tomada de decisão. No topo, os 3 presidentes se reúnem periodicamente para discutir as grandes questões estratégicas, como por exemplo se devem continuar com vendas diretas, se devem expandir na América Latina ou Europa Oriental, etc. Essas reuniões começaram com Leal articulando a questão que estava à mão e as suas repercussões. Seabra tendia a examinar a questão a partir dos ângulos imprevistos e Passos proporcionava um teste de realidade e fazia todo mundo por os pés no chão. Eles freqüentemente discordavam abertamente, porém não em níveis pessoais. Essas reuniões não eram programas em bases regulares, porém aconteciam “espontaneamente”.

“Não há processo, é informal e apenas exige “emprestar uma orelha”. Quando alguém acha que nós precisamos de uma regra, tentamos criar uma, por exemplo, com a questão de se estabelecer um Conselho. Caso contrário, nós na realidade procuramos um ao outro quando o coração pede, nos corredores, por telefone, em reuniões. Raramente é uma questão econômica; normalmente é uma questão relacionada ao clima da empresa. Uma regra, “o que for acima de 5 milhões tem de ser resolvido por consenso”, isso é ridículo. Se for mudar o clima da empresa, então é necessário.”(Guilherme Leal, CEO e presidente da Natura).

A comissão de Planejamento Estratégico da Natura reunia os 10 diretores de diferentes áreas negociais com Passos duas vezes ao mês. Eles discutiam os resultados, seguido de estratégias, políticas de RH (salários, gratificações, benefícios, etc.) e determinavam as principais estratégias que precisavam ser seguidas num horizonte de 5 anos. As estratégias eram comunicadas a todos os empregados. A cada 3 meses, os presidentes realizavam uma reunião primeiro com os 96 gerentes seniores e em seguida, com um grupo

muito mais amplo de supervisores, para responder a quaisquer preocupações e ouvir idéias. Seabra acreditava que tais discussões desenvolviam o interesse e a criatividade entre a força de trabalho. Através dessas reuniões e uma publicação mensal distribuída por toda a empresa, todos os empregados tinham oportunidade de conhecer e entender as decisões que eram tomadas e como elas consistentes com os valores da Natura.

Não havia regras estabelecidas para a tomada de decisão. Determinadas questões, tais como aquelas referentes à estrutura da empresa, precisavam de acordo consensual. Isso algumas vezes havia levado a impasses. A decisão de separar os centros de produção e distribuição se arrastou por um ano, até que o consenso fosse alcançado.

Ainda assim, a maioria das decisões eram tomadas unilateralmente. Por exemplo, Passos resolveu contratar serviços para instalar o sistema SAP e Leal ficou sabendo a respeito dessa decisão, envolvendo milhões de dólares, através da imprensa. Em uma outra ocasião, Passos decidiu retirar um produto do mercado, por causa de problemas de qualidade. Não se tratava de um problema que o consumidor poderia sentir acentuadamente; a cera em um de seus produtos de batom estava cristalizando, o que fazia com que seu uso fosse pouco confortável. Passos deu ordens de informar a todos os Consultores a respeito do incidente para que pudessem notificar os seus clientes e reembolsá-los. De acordo com Passos, essa decisão estava de acordo com os valores da Natura e assim ele não precisava discuti-la com os outros presidentes.

A Natura Sobrevivendo aos Seus Donos

Tendo 3 presidentes, significava que a Empresa poderia continuar funcionando se um resolvesse tirar uma folga, o que resultou no estabelecimento dos “Anos Sabáticos”. Em 1997, Leal foi passar um ano em Boston, para fazer alguns cursos empresariais em Harvard, examinar algumas possibilidades de aliança para a Natura e também para descansar um pouco. Seabra estava de “folga” em Londres, em 1999, aperfeiçoando o seu Inglês e, como disse ele, “se afastando um pouco das paredes protegidas da Natura para experimentar a vida com as suas alegrias e dificuldades”. Fora a questão de um refrescante descanso, isso

proporcionava uma saudável separação onde eles poderiam mais objetivamente perceber as oportunidades e ameaças para a Natura.

“A empresa precisa ter a sua identidade independente da identidade dos seus líderes. Esse é o nosso desafio atual, transcender Leal, Seabra e Passos.”
(Guilherme Leal, CEO e presidente, Natura).

Lentamente, Leal e Seabra estavam se afastar das operações do dia a dia da empresa e institucionalizar o seu legado. Isso era difícil, já que muitos gerentes continuavam a se apoiar na inspiração de Seabra e liderança de Leal. Tendo em vista que eles explicitamente desencorajavam membros da família de trabalhar para a empresa, não havia nenhum herdeiro familiar para o trono e não existia qualquer trajeto de carreira estabelecido para outros gerentes até o topo. Uma grande pergunta na cabeça de todo mundo era se essa estrutura de liderança poderia ser duplicada quando os líderes originais tivessem ido e se a falta de processo institucionalizado iria afetar a capacidade da Natura de sobreviver no futuro. Os presidentes estavam tentando tratar dessas questões,

“Estamos tentando construir um processo para tornar a empresa menos dependente dos fundadores. Nós temos algumas metas, de implantar o Conselho de Administração da empresa, desenvolver pessoas para substituir Guilherme, Luiz e eu. Nós temos um sistema de remuneração para transformar todos os empregados em acionistas, temos um plano de opção de ações agressivo para os diretores. No futuro, planejamos abrir o capital da Natura para tornar mais fácil a substituição de pessoas e dos fundadores e envolver os nossos executivos em nosso credo e nossos valores”. (Pedro Passos, COO e Presidente, Natura).

Evitando a falha do sucesso: como sustentar o crescimento

Os três Presidentes estavam reunidos na sede... Leal esclareceu a situação para os outros dois; no lado do crescimento, os anos de *boom* da Natura tinham acabado, a concorrência estava aumentando e as margens caindo devido à recessão. A Natura tinha apostado em uma nova e reformulada tentativa de internacionalização, alocando recursos para o mercado argentino em uma tentativa de replicar a fórmula brasileira. Os resultados não foram claros e a operação ainda continuava no vermelho. Uma alternativa foi se aventurar em novos produtos no Brasil, que se encaixassem no tema de “bem estar” da marca. Seria provavelmente mais fácil e rápido de construir em cima da marca Natura em casa do que exportar uma cultura para a Argentina. Se a Natura resolvesse entrar nesse novo mercado, deveria ela considerar uma *joint venture* com uma empresa experiente ou adquirir uma empresa menor, que tivesse a tecnologia? Na opção de fusão, iriam eles se arriscar a ser

apenas uma divisão de uma multinacional? Daria para eles fazerem sozinhos? Outra opção era usar canais de vendas alternativos como lojas ou a Internet para crescer mais rapidamente. Isso afetaria o “modo de ser Natura”? Teriam eles os recursos para implementar essas estratégias? Estariam eles considerando uma IPO (Independent Public Offer) no ano seguinte, que pudesse trazer o capital necessário para esses projetos, porém, ao mesmo tempo, poderia restringir o poder de ação que eles tinham historicamente desfrutado. Poderia a Natura sobreviver?

DEMONSTRATIVO 1:

Desempenho financeiro da Natura em 7 anos

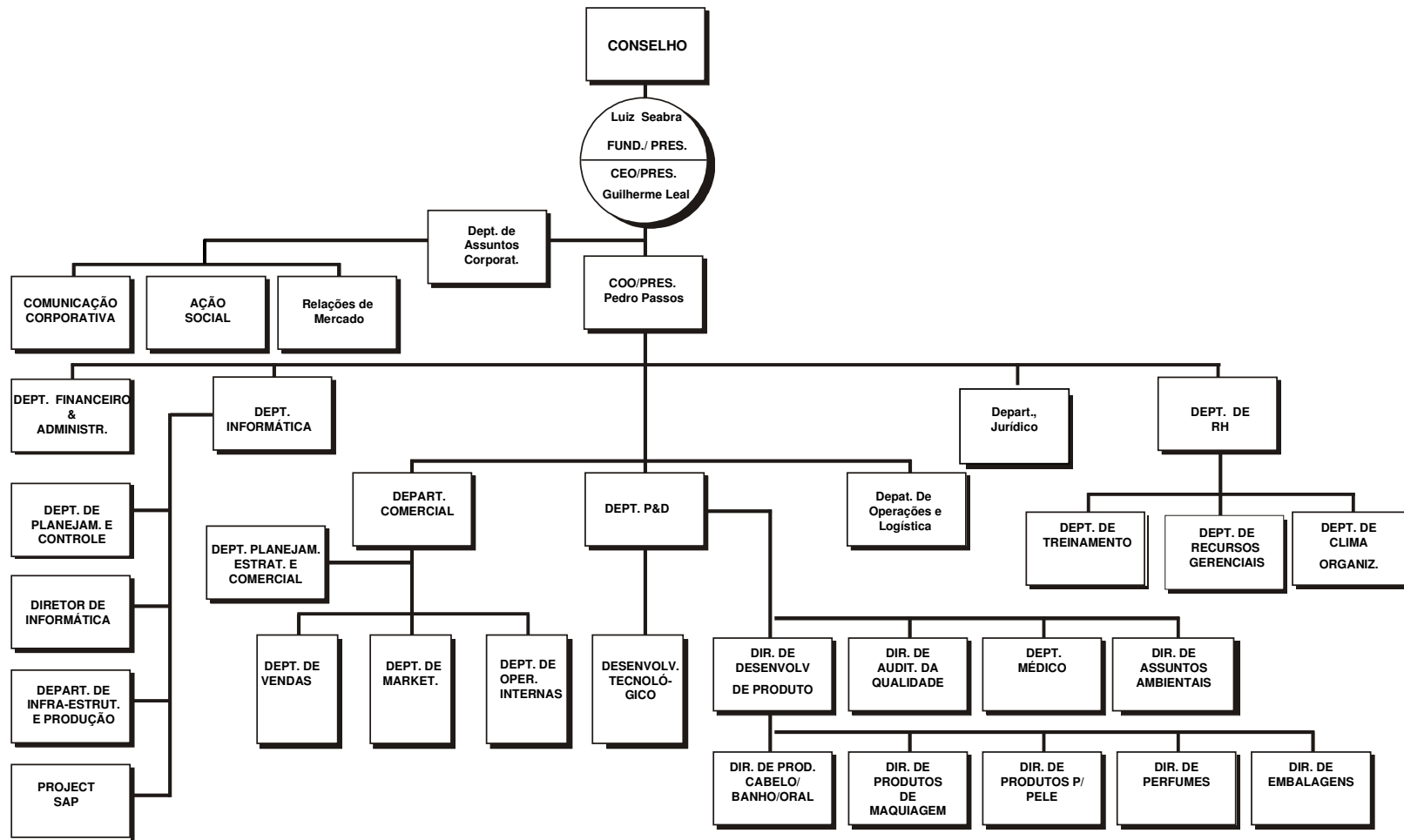
Demonstrativos de Receita Histórica Consolidada (Milhões de US\$)

<i>Ano encerrado em 31/12</i>	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Vendas Brutas	145,7	236,8	462,6	583,1	634,9	691,5
Impostos sobre as vendas	-54,9	-88,3	-128,0	-160,5	-172,3	-183,5
Vendas Líquidas	90,8	148,5	334,7	422,6	462,6	507,9
Custo de mercadorias vendidas	-35,3	-44,6	-128,7	-150,3	-169,3	-190,3
Lucro Bruto	55,5	103,9	206,0	272,2	293,3	317,6
Despesas Operacionais	-31,0	-65,4	-133,5	-184,2	-206,7	-235,2
Receita Operacional-Brasil	24,5	38,5	72,5	88,0	86,6	82,4
Receita Operacional-Internacional	-0,4	-2,5	-4,4	-5,8	-6,4	-6,6
Receita Operacional-Consolidada	24,1	36,0	68,1	82,2	80,2	75,9
Receita líquida de juros (Despesa)	5,0	5,6	3,5	-0,4	-1,1	-1,8
Ganho (Perda) na conversão para dólares	-9,8	-8,0	-5,7	-2,9	-3,6	-2,6
Outros	-3,0	1,6	-4,6	-1,4	-4,7	-4,7
Itens Extraordinários	-10,8	-33,7	-1,9	-26,8	-25,3	-25,3
Imposto de Renda	-3,1	-3,1	-18,4	-15,2	-16,2	-17,4
Receita Líquida	2,4	-1,6	45,6	32,3	32,6	24,0
Receita líquida antes de Extraordinários	13,2	32,1	47,5	59,1	57,9	49,3
EBIT	24,1	36,0	68,1	82,2	80,2	75,9
Depreciação e Amortização	1,5	2,9	2,2	4,4	5,7	6,6
EBITDA	25,6	38,9	70,3	86,6	85,9	82,5

Balanco Histórico consolidado (Milhões de US\$)

<i>Ano encerrado em 31/12 ,</i>	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Ativo							
Ativo Corrente							
Caixa e Equivalentes a Caixa	10,9	12,7	12,4	32,5	21,1	27,2	46,1
Contas a Receber	5,8	7,0	32,1	41,9	57,2	77,1	68,5
Estoques	6,2	7,6	17,0	25,8	32,0	43,3	37,2
Outros Ativos Correntes	0,2	0,8	2,1	15,5	13,9	21,6	25,0
Ativo Corrente Total	23,1	28,1	63,6	115,7	124,2	169,3	176,8
Propriedades, Plantas e Equipamentos Líquido	20,1	58,9	26,3	35,3	60,3	75,3	102,7
Outros Ativos	2,2	0,9	2,7	3,0	4,6	4,4	4,0
Ativo Total	45,4	87,9	92,6	154,0	189,1	248,9	283,5
Passivo Corrente							
Contas a pagar, Parte corrente de dívida de LP	0,8	2,0	2,1	0,8	16,9	38,2	37,9
Contas a Pagar	2,4	3,8	7,9	13,6	13,4	29,4	20,5
Contas a Pagar (Tributárias)	4,4	3,4	9,2	17,3	14,5	15,0	16,7
Taxa de Contrib. Social	0,8	0,4	1,2	8,8	5,7	0,3	3,4
Taxa de Seguridade Social	1,0	2,4	5,4	4,2	9,1	9,2	9,0
Outros Passivos correntes	2,1	11,0	10,1	11,0	7,5	4,1	9,2
Passivo Corrente Total	11,5	23,0	35,9	55,7	67,1	96,2	96,6
Passivo não corrente							
Dívida de Longo Prazo	0,9	0,3	0,2	1,5	1,7	6,9	24,2
Outros passivos não correntes	5,5	16,1	11,3	2,0	7,9	4,3	2,5
Total Passivo não corrente	6,4	16,4	11,5	3,5	9,6	11,2	26,7
Passivo Total	17,9	39,4	47,4	59,2	76,7	107,4	123,3
Patrimônio Líquido							
Ações Ordinárias	27,6	48,6	45,1	83,3	72,6	83,6	88,6
Participação Minoritária	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Debêntures de acionistas	0,0	0,0	0,0	11,6	39,8	57,8	71,5
Patrimônio Líquido Total	27,6	48,6	45,1	94,9	112,4	141,5	160,2
Passivo Total	45,5	88,0	92,5	154,1	189,1	248,9	283,5

**DEMONSTRATIVO 2:
Organograma – Natura**



DEMONSTRATIVO 3: Competidores da Natura

Principais Competidores (Estrangeiros)

Sede	Chegada ao Brasil	Produtos	Método de Venda	Equipe de Vendas/# de Distribuidores no Brasil	US\$- Vendas Brasil '98	Margem de Lucro-Brasil '98	US\$-Vendas Globais '98	Margem Lucro Global '98	# de Países presentes
L'Oreal	França	1972	Lancome, Biotherm, Maybelline, Helena Rubinstein	Cosméticos, Produtos uso Pessoal, Prod. P/ Pele	Lojas de Departamento Lojas Especializadas		12.4 bilhões		
Gessy Lever	U.S.A.	1953	Pond's, Elida Gibbs, Lever	Prod. P/ Pele, Desodorantes, prod. P/ Cabelos, Sabonete	SupermercadosD rogarias				
Proctor & Gamble	U.S.A.	1988	Oil of Olay, Cover Girl	Maquiagem, Desodorante, prod. Cabelo, prod. Recém-nascidos	SupermercadosD rogarias				
Johnson & Johnson		1953	Johnson & Johnson	Proteção solar, cosméticos, prod. Uso Pessoal	SupermercadosD rogarias				
Avon	U.S.A.	1959		Cosméticos, prod. Uso pessoal, joalheria	Vendas Diretas	500.000 revendedores	5,2 bilhões		131
Shiseido	Japan								
Colgate-Palmolive	U.S.A.			Desodorantes, produtos proteção bucal	SupermercadosD rogarias				
Revlon	U.S.A.			Maquiagem.	SupermercadosD rogarias		(143 mm) prejuízo		
AMWAY		1991		Cosméticos, prod. Uso pessoal, nutrição, cuidados domésticos, Homech.	Vendas diretas	70000 revendedores	5,7 bn		49
Estée Lauder	U.S.A.		Clinique, Estée Lauder, Prescriptives, Origins,						
Mary Kay	U.S.A.				Vendas diretas				29
Christian Dior									
Oriflame									
Davidoff									
Nature's sunshine		1994		Suplementos nutricionais e cosméticos naturais		150.000 revendedores / 300 distribuidores			

Principais Competidores (Local)

Sede	Chegada ao Brasil	Marcas	Produtos	Método de Vendas	Equipe Vendas / # Distribuidores	US\$- Vendas Brasil '98	Margem Lucro-Brasil '98	US\$- Vendas Globais '98	Margem lucro Global '98	# de países presentes
O'Boticario			Cosméticos, maquiagem, perfumes	Franquia	1.616 lojas					
Natura	Sao Paulo	1969	Chronos, Simbios, Essencial, Mama/Bebe	Cosméticos, produtos p/ Pele	Venda Direta	230.000 revendedores		691,5	3,5%	

DEMONSTRATIVO 4:**Fração da Natura no mercado brasileiro de cosméticos**

		Mercado Brasileiro		NATURA		
	Ano	Volume (ton)	Receita líquida (US\$ 000)	Volume (ton)	Receita Líquida (US\$ 000)	Fração da Natura de seu Alvo de Mercado (vol)
Higiene da Pele	1997	21.522	355.016	1.954	64.419	18,2%
	1998	21.561	332.170	1.976	63.304	19,1%
Proteção Solar	1997	1.589	59.869	130	6.791	10,1%
	1998	1.575	68.190	107	5.329	7,8%
Perfumes	1997	15.823	616.318	1.834	172.090	28,8%
	1998	15.856	598.467	2.028	198.542	33,2%
Desodorantes	1997	34.951	400.311	1.297	54.374	13,7%
	1998	28.220	393.262	1.608	64.966	16,5%
Cabelo	1997	242.752	892.810	3.713	45.916	5,1%
	1998	263.632	882.503	3.716	42.544	4,8%
Sabonete	1997	210.944	521.100	1.339	33.985	6,5%
	1998	224.275	514.305	1.375	33.204	6,5%
Maquiagem	1997	513	205.433	42	30.500	14,9%
	1998	580	236.916	44	31.629	13,4%
Total Mercado CFT	1997	636.578	4.245.897			
	1998	669.600	4.256.759			
Total Mercado Alvo	1997	530.381	3.086.702	10.393	412.019	13,5%
	1998	571.480	3.063.312	10.958	444.417	14,5%

* Mercado CFT refere-se a Cosméticos, Fragrâncias e artigos de toalete

Produtividade por Revendedor (Brasil)

	Vendas Diretas de cosméticos no Brasil (US\$ bilhão)	Revendedores ('000's)	Vendas/Revendedor (US\$)	Revendedores Natura ('000's)	Vendas/Revendedor Natura (US\$)
1993	1,2	570	2.105	65	2.241
1994	2,0	708	2.754	70	3.382
1995	3,1	865	3.584	112	4.131
1996	4,0	1.269	3.152	145	3.432
1997	4,0	1.195	3.350	185	3.340
1998	3,8	1.128	3.348	207	4.343

TRADUZIDO POR MARCELO RONDAS

DEMONSTRATIVO 5:**Pesquisa junto aos Empregados sobre o Clima Organizacional na Natura**

FATORES	Natura 1995	Natura 1997	Natura 1999	Mercado	Referenciais
Número de respostas	661	812	990	21,079	4,895
Clareza de Objetivos	46	59	62	60	74
Adequação da Estrutura	42	53	60	60	73
Qualidade do processo decisório	36	44	53	51	65
Integração e Comunicação	41	50	55	56	65
Estilo Gerencial	41	49	55	54	60
Orientação para desenvolvimento pessoal	46	54	65	51	58
Vitalidade Organizacional	64	69	74	62	71
Salário	45	54	56	50	55
Desenvolvimento de recursos humanos	37	51	54	50	62
Imagem	84	89	93	80	85
Qualidade e produtividade	67	74	80	75	80
Integração com a comunidade	68	77	85	69	80
Parcerias	52	58	62	57	65
Média	51	59	65	59	68