

ANÁLISE DE ASPECTOS DA GESTÃO CORPORATIVA NA NATURA &CO*ANALYSIS OF ASPECTS OF CORPORATE MANAGEMENT AT NATURA &CO*

717

Henrique Bazani Arruda¹, Tiago Antunis de França¹, Joaquim M. F. Antunes Neto², Gilberto Brandão Marcon³

1- Formandos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, na Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC – Itapira); 2- Doutor em Biologia Funcional e Molecular (IB – UNICAMP), MBA em Gestão de Estratégia Empresarial, Especialista em Tecnologias da Indústria 4.0 e Especialista em Planejamento, Gestão e Licenciamento Ambiental; 3- Doutor em Educação, Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da FATEC de Itapira.

RESUMO

A Natura &Co é uma comunidade global de pessoas trabalhando juntas por um mundo melhor. Para atingir o seu propósito, a Natura &Co tem como um de seus pilares a Governança Corporativa através da qual estabelece padrões robustos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O sistema de Governança Corporativa da Natura &Co acompanha as melhores práticas nacionais e internacionais de governança e é revisto anualmente a fim de assegurar que seus processos estejam alinhados com as diretrizes de governança estabelecidas pelo Conselho de Administração. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar sistemas de gestão da Natura &CO, sobretudo no tocante à qualidade embutida na missão da empresa. Como objetivos específicos, espera-se compreender melhor os sistemas de informação, que possibilitam o processo logístico de uma empresa de porte mundial, o que impacta em seu sistema de gestão estratégica diferenciado. Ao final, pôde- concluir que a Administração Estratégica para uma empresa deste porte deve desenvolver uma metodologia de identificação de oportunidades atraentes de negócios que agreguem valor e enriqueçam a estratégia corporativa. Uma organização deve avaliar: 1- a atratividade do setor ou segmento setorial, pois são grandes as diferenças de um setor para outro, seja nos desejos e

necessidades de clientes, seja nas taxas de crescimento, retornos, etc.; 2- a possibilidade de alavancar importantes recursos ou capacidades que venham a constituir diferenciais competitivos; 3- os custos de transação; 4- a capacidade de captação de uma grande parcela do valor que se pretende criar; 5- e se a implementação poderá ocorrer de forma eficaz, uma vez que quanto mais altas as sinergias pretendidas entre a nova unidade e as existentes, maior será a necessidade de integração entre as unidades.

718

Palavras-Chaves: Natura &CO. Administração estratégica. Sistemas de gestão de qualidade. Gerenciamento de informações.

ABSTRACT

Natura &Co is a global community of people working together for a better world. To achieve its purpose, Natura &Co has Corporate Governance as one of its pillars, through which it establishes robust standards of transparency, equity, accountability and corporate responsibility. Natura &Co's Corporate Governance system follows the best national and international governance practices and is reviewed annually to ensure that its processes are in line with the governance guidelines established by the Board of Directors. Thus, the present work aims to analyze Natura &CO's management systems, especially with regard to the quality embedded in the company's mission. As specific objectives, it is expected to better understand the information systems, which enable the logistics process of a world-class company, which impacts on its differentiated strategic management system. In the end, he was able to conclude that the Strategic Management for a company of this size must develop a methodology for identifying attractive business opportunities that add value and enrich the corporate strategy. An organization must evaluate: 1- the attractiveness of the sector or sectoral segment, as there are great differences from one sector to another, whether in the desires and needs of customers, or in growth rates, returns, etc.; 2- the possibility of leveraging important resources or capabilities that may constitute competitive differentials; 3- transaction costs; 4- the ability to capture a large portion of the value that is intended to be created; 5- And whether the implementation can take place effectively, since the higher the intended synergies between the new unit and the existing ones, the greater the need for integration between the units.

Key words: Natura & CO. Strategic management. Quality management systems. Information management.

1 INTRODUÇÃO

A inovação em modelos de negócio requer informações provenientes da gestão do conhecimento, que se baseia na sinergia entre a capacidade de processamento das tecnologias da informação e a capacidade humana de tomada de decisão. Modelos de negócio e processos de gestão do conhecimento estão relacionados e variam em função da filosofia de gestão e da cultura organizacional, fazendo com que um seja alterado em função do outro (OROFINO, 2011). Ao examinar os aspectos organizacionais, relacionados a: (i) Gestão da Qualidade (ii); Gerenciamento de Sistemas de Informação; e (iii) Administração Estratégica, como pode ser descrita a gestão na Natura Cosméticos?

A Natura Cosméticos, hoje Natura &Co, é um grupo global guiado por propósito, formado por quatro empresas icônicas da indústria da beleza. Natura &Co opera em mais de 100 países, contando com mais de 2.300 lojas, 32.000 funcionários e 7,7 milhões de Representantes e Consultoras. Trata-se de uma organização que acredita em desafiar o *status quo* para promover um impacto econômico, social e ambiental realmente positivo. Acredita, mais ainda, no poder da cooperação, cocriação e colaboração (NATURA &CO, 2022).

Com o advento da globalização, a abertura dos mercados se tornou inevitável. A competição entre as empresas se tornou mais acirrada, e se manter nessa disputa tem se tornado um desafio cada vez maior para empresas, especialmente as que disputam por capital de investidores sejam internos ou estrangeiros. Por essa dificuldade, cada vez mais administradores tem se preocupado em cumprir o objetivo da empresa, já que ele deve ser alcançado por meio da gestão baseada no valor, que consiste em uma forma de gerenciamento que vai desde o desenvolvimento de estratégias até a definição de indicadores de desempenho, com o objetivo de aumentar a remuneração do capital dos sócios e da empresa.

As configurações dos negócios também trazem muitas informações de como estes surgiram e a missão atribuída a estes. Existe uma diversidade de motivações para o surgimento e desenvolvimento de determinados negócios, entretanto, em sua maioria, os negócios sociais surgem, principalmente, para buscar soluções em razão da identificação de um problema social eminente. A análise de uma organização do porte da Natura Cosméticos possibilitará contemplar os aspectos determinados quanto a Gestão da Qualidade em Serviços, Gerenciamento de Sistemas de Informação e Administração Estratégica.

Desta forma, o objetivo geral do presente trabalho é analisar sistemas de gestão da Natura &CO, sobretudo no que toca à qualidade embutida na missão da empresa. Como objetivos específicos, espera-se compreender melhor os sistemas de informação, que possibilitam o processo logístico de uma empresa de porte mundial, o que impacta em seu sistema de gestão estratégica diferenciado.

2 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso delineado por abordagem de análise documental e bibliográfica, sem intervenção e/ou análise observacional “in loco”. A empresa em estudo é Indústria e Comercio de Cosméticos Natura LTDA, aberta em 05/09/1994, CNPJ 00.190.373/0001-72, que tem como sua atividade econômica principal a fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal. Sua sede é na Rodovia Anhanguera, s/n, KM 30,5, Prédio C, Polvilho, Cajamar/SP, CEP 07790-190. A base de dado indexada consultada foi o Google Acadêmico, para a obtenção de artigos científicos e documentos técnicos sobre a temática: Gestão da Qualidade, Gerenciamento de Sistemas de Informação e Administração Estratégica. Como critérios de inclusão optou-se por materiais que contemplassem os itens

solicitados de análise do escopo das temáticas, sendo excluídos aqueles que tivessem abordagem genérica sobre os assuntos de interesse.

Ressalta-se da enorme quantidade de informações ofertadas pelas Natura &CO, fatora que lhe dá grande transparência e respeito no mercado dos cosméticos, seja no Brasil e no mundo. Os sites institucionais (<https://www.natura.com.br/>) e (<https://www.naturaeco.com/>) apresentam informações valiosas sobre a marca do grupo, o que se adota como governança corporativa, sua visão de sustentabilidade, avanços em discussão sobre direitos humanos, equidade de pagamento, políticas de cadeias críticas de insumo, pré-requisitos e sistemas para os fornecedores, Relatórios Anuais desde 2019 e estratégias de comunicação com os investidores (relatórios, central de resultados, comunicado ao mercado e aviso aos acionistas). Enfim, há uma gama importante de informações ofertadas pelas organizações, que se entrelaçam com bons estudos já desenvolvidos neste segmento de pesquisa.

721

3 A EMPRESA

A trajetória que transformou a Natura na maior multinacional brasileira de cosméticos começou em 1969, quando Luiz Seabra inaugurou uma pequena fábrica em São Paulo. Desde então, construiu-se um negócio voltado ao oferecimento do Bem-Estar Bem – que se manifesta nas relações harmoniosas que um indivíduo estabelece consigo mesmo, com os outros e com a natureza. Chega a mais de 100 milhões de consumidores por meio de diversos canais. O principal deles é a venda direta, que conta com cerca de 1,7 milhão de consultoras no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Todos os dados até então apresentados foram obtidos no site da empresa¹.

¹ Disponível em: <https://www.natura.com.br/>

A Natura encontra-se hoje com mais de 100 milhões de consumidores por meio de diversos canais. O principal deles é a venda direta, que conta com cerca de 1,7 milhão de consultoras e consultores no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. Seus administradores são José Roberto Lettiere, Joselena Peressinoto Romero, João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira e José Antônio de Almeida Filippo.

A linha do tempo da empresa possibilita melhor compreensão da sua evolução no cenário que se inclui:

- ✓ 1969: Luiz Seabra funda a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut. Meses depois, a empresa passa a se chamar Natura.
- ✓ 1970: Abre a primeira loja na rua Oscar Freire em São Paulo. Luiz Seabra atende pessoalmente as clientes.
- ✓ 1974: A venda direta é adotada como modelo de negócios, uma aposta na força das relações. A loja da Oscar Freire é fechada.
- ✓ 1979: Lançamento da linha Sr. N, inaugurando o segmento de produtos masculinos, uma novidade na época.
- ✓ 1980: Com a expansão para diferentes regiões do Brasil, alcança 200 colaboradores e 2.000 consultoras.
- ✓ 1982: Primeira incursão da Natura no mercado internacional por meio de um distribuidor local no Chile.
- ✓ 1983: Torna-se a primeira marca de cosméticos no Brasil a oferecer refil. Lançamento Sève, óleo de banho inédito no mercado.
- ✓ 1984: Surge o sabonete Erva Doce, que se transforma em um clássico do portfólio.
- ✓ 1986: Criação da linha Chronos, produto antissinais que valoriza a beleza da mulher em cada fase da vida.
- ✓ 1989: Atinge a marca de 50 mil Consultoras de Beleza.
- ✓ 1990: Adota a rosácea como símbolo.
- ✓ 1993: Lança a linha de produtos Mamãe e Bebê, com a proposta de fortalecer o vínculo entre mães e filhos.

- ✓ 1994: Inicia as operações na Argentina e no Peru.
- ✓ 1995: Cria a linha de produtos não cosméticos, Crer Para Ver, cujo lucro é revertido para ações de melhoria da educação.
- ✓ 1996: Kaiak, uma das fragrâncias mais vendidas da perfumaria brasileira, chega ao mercado.
- ✓ 2000: Lançada a linha Ekos que incorpora ativos da biodiversidade brasileira à formulação de seus produtos.
- ✓ 2001: Inaugura o mais avançado centro integrado de pesquisa e produção de cosméticos da América do Sul em Cajamar (SP).
- ✓ 2004: Realiza abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo.
- ✓ 2005: Inaugura a primeira loja em Paris. Lançamento do Natura Musical, programa de divulgação da música brasileira.
- ✓ 2006: Fim dos testes de produtos e de ingredientes em animais.
- ✓ 2007: Cria o Programa Carbono Neutro, com metas de redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia produtiva.
- ✓ 2009: Ao completar 40 anos, atinge a marca histórica de 1 milhão de consultoras.
- ✓ 2010: Cria o Instituto Natura para gerir os recursos de Crer Para Ver. Começa a produzir na Argentina, na Colômbia e no México.
- ✓ 2011: Lançamento do Programa Amazônia com o objetivo de direcionar investimentos para a região.
- ✓ 2012: Começa o processo de aquisição da marca australiana de cosméticos Aesop pela Natura (concluído em 2016).
- ✓ 2013: Reduz em um terço as emissões de gases de efeito estufa. Lançam a linha Sou, com 70% menos plástico.
- ✓ 2015: O Rede Natura, primeira plataforma de vendas on-line, alcança todo o território brasileiro e chega ao Chile.
- ✓ 2016: Inaugura lojas em diversas regiões do Brasil e, também, a primeira delas em Nova York.
- ✓ 2017: Adquire a marca britânica de cosméticos The Body Shop.

- ✓ 2018: É criado o grupo Natura &Co, união de Natura, Aesop e The Body Shop.
- ✓ 2020: Natura & Co conclui a aquisição da Avon criando o quarto maior grupo do mundo do segmento de beleza.

Após breve histórico da empresa e alguns dados para compreensão de seu posicionamento no mercado, importante apresentar o seu modelo de negócio na perspectiva da ferramenta Canvas. Os padrões de modelos de negócio surgiram para satisfazer a necessidade de profissionais do campo de tecnologia da informação (TI) em entender o negócio e a organização, para então desenvolver soluções de TI mais condizentes e orientadas ao mercado.

Os autores da literatura gerencial perceberam que o uso desses padrões poderia servir a outros fins: levar a um entendimento mais abrangente e integrado do negócio e suas partes lógicas; fortalecer ou melhorar o planejamento estratégico, podendo até a substituí-lo; e fornecer uma visão mais simplificada, facilitando a elaboração de plano de negócios. Em síntese, essa abordagem fornece um instrumento para melhor compreender, mapear e compartilhar a lógica de geração de valor de organizações ou redes formadas por organizações especificamente em um contexto de crescente complexidade, em que esses modelos requerem a articulação de um grande número de *stakeholders* por meio da integração de negócios, processos, sistemas de informações, canais de distribuição e pessoas (MARTINS; MOTA; MARINI, 2019).

Um bom exemplo desse tipo de ferramenta é o *Business Model Canvas*, que auxilia o gestor a enxergar de maneira holística o processo de captura, criação e entrega de valor realizado pelos diversos elementos e atores que constituem o negócio de uma organização. Osterwalder e Pigneur (2011) concordam que o emprego de um modelo de negócios potencializa os pontos fortes de abordagem da criação de valor, por meio da complementaridade entre elas. Como os conceitos de modelo de negócios são flexíveis, acabam

possibilitando que várias abordagens de estratégia sejam empregadas simultaneamente, uma vez que estejam reunidas num único conceito. A conclusão a que se chega é a de que modelo de negócios é um instrumento dinâmico e sistêmico de estratégia, adaptável à atual realidade das empresas.

Nesta abordagem, o modelo de negócios caracteriza-se como uma representação abstrata dos elementos-chave de um negócio: o que será vendido (proposta de valor), a quem será comercializado, quais são os processos essenciais para o desenvolvimento do produto/serviço (incluindo a estrutura de custos) e como ocorrerá a interação mercadológica entre empresa e clientes. O modelo de negócios é um esquema que guiará a empresa na definição e implementação da estratégia, por meio das estruturas, processos e sistemas organizacionais (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Ou seja, um modelo de negócios consiste na descrição dos fatores essenciais para um empreendimento criar valor, e na definição das relações que ocorrerão entre o mercado e a empresa.

O conteúdo desse modelo traz interessantes contribuições. Talvez a maior delas seja a de conseguir congregiar conceitos importantes de estratégia e inovação em um modelo simples e visual. Trata-se de uma ferramenta para descrever como uma organização cria, entrega e captura valor ou, em outras palavras, descrever o seu modelo de negócios (KALLÁS, 2012). O modelo Canvas aponta que ao ter acesso às fontes da vantagem competitiva, as empresas terão condições de alcançar desempenho superior. O esforço está em identificar, obter e organizar ativos idiossincráticos e heterogêneos para se diferenciar dos competidores. Nesse sentido, não se devem desprezar as forças existentes no contexto externo, principalmente, por reconhecer que o ambiente externo é repleto de informações sobre concorrentes, clientes, governo, economia e política, as quais influenciam a performance empresarial (LEITE; PRIMO, 2014).

O *Business Model Canvas* contém quatro áreas principais ou pilares que um modelo de negócio tem de abordar e aqueles são o produto, interface

com Cliente, gestão de infraestrutura e aspectos financeiros. Essas quatro áreas são representadas por nove elementos básicos e seus sub-elementos que são o núcleo da ontologia para cobrir os blocos de construção de um modelo de negócios (HAUKSSON, 2013 apud TEIXEIRA; LOPES, 2014).

O **pilar o produto** contém um elemento que é a proposição de valor que representa um produto ou um serviço que tem valor para um cliente. O **pilar da interface do cliente** contém três elementos. O primeiro é o cliente-alvo representando segmentos de clientes que a empresa oferece a sua proposta de valor. Em seguida é o elemento canal de distribuição que representa a forma de entrar em contato com os clientes e, finalmente, elemento do relacionamento que descreve as ligações estabelecidas entre a empresa e seus clientes. O **pilar de gerenciamento de infraestrutura** contém três elementos. A primeira é a parceria que descreve voluntariamente iniciou acordos entre duas ou mais empresas para criar valor para o cliente. Então o valor de configuração descreve as atividades e os recursos necessários para criar valor para o cliente. Finalmente, o elemento capacidade descreve a capacidade de executar as ações necessárias para criar valor para o cliente. O **pilar aspectos financeiros** contém dois elementos dos quais o primeiro é a estrutura de custos, o que representa o dinheiro dos meios empregados no modelo de negócios. O segundo elemento é modelo de receita que descreve como a empresa ganha dinheiro através de seus fluxos de receitas (OSTERWALDER, 2004 apud TEIXEIRA; LOPES, 2014).

Na tentativa de construir um mapeamento de modelo de negócios, chamado de Canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) utilizaram conceitos de *Design Thinking*. O *Design Thinking*, ou “pensar como um designer”, é uma abordagem utilizada na criação de produtos e, mais recentemente, na inovação em negócios. Baseia-se em colocar as pessoas no centro do desenvolvimento do projeto, gerando resultados mais favoráveis a elas. A metodologia estimula a criatividade, curiosidade, validações interativas e o foco no cliente, mantendo o produto ou o negócio sempre alinhado às expectativas do cliente.

A **Figura 1** apresenta o modelo Canvas da empresa em análise, a Natura Cosméticos:

Figura 1. O modelo de negócio Canvas da Natura Cosméticos.



Fonte: adaptado pelos autores, baseando-se em análise documental.

A fim de tornar os conceitos e elementos/componentes mencionados em uma ferramenta prática, Osterwalder e Pigneur (2010 apud MARTINS; MOTA; MARINI, 2019), adaptaram os elementos em um diagrama chamado de *Business Model Canvas*, que oferece uma visão geral do funcionamento de uma organização ao relacionar os elementos em um quadro (canvas), conforme apresentado na figura acima. Com o quadro desenhado, o gestor e sua equipe (e parceiros) passam a compartilhar uma mesma visão, falando a mesma linguagem, sem ser reducionista nem tentando suavizar a

complexidade que existe em uma organização. Vale destacar que nenhum dos elementos que compõe o Canvas são temas novos, e o seu maior ganho é sua capacidade de conseguir sintetizar a lógica de funcionamento de uma organização privada em uma única página, proporcionando assim uma visão holística do negócio.

728

Ao analisar o modelo Canvas da Natura Cosméticos, deve-se partir do centro da figura, que é justamente a proposta de valor que a empresa busca entregar para os seus clientes e colaboradores. Vê-se que são quatro as propostas visadas pela organização: 1- inovação aberta (promove um desenvolvimento disruptivo na empresa, por meio da descentralização da sua mentalidade inovadora); 2- codesenvolvimento (abordagem de desenvolvimento coletivo voltada para a ação, para pessoas que desejam aprender umas com as outras com o objetivo de aprimorar sua prática profissional); 3- sustentabilidade (a capacidade de uso consciente dos recursos naturais sem comprometer o bem-estar das gerações futuras. Seu objetivo principal é encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental. Provavelmente, a grande proposta de valor da Natura); 4- pesquisas colaborativas (estratégia que favorece a inovação e pesquisa entre diferentes centros, com objetivos em comum).

Teixeira e Lopes (2014) explicam que, ao começar com uma de proposta de valor de uma empresa, pode rapidamente testá-la com os clientes e determinar a melhor maneira de entregá-la. Isto lhes permite criar rapidamente um conjunto de pressupostos em cada área (1, 2 e 3), que pode ser testado, refinado, validado ou mudado como a proposição de valor é afiada com os clientes. É este processo de desenvolvimento do cliente, testes suposição e interação. As áreas podem ser organizadas em:

- ✓ **Área 1 - empresa (recursos-chave, atividades e parceiros).** Estes blocos descrevem os insumos necessários para entregar a proposta de valor. No caso da Natura, o quesito que determina essa área é a

sustentabilidade, que deve envolver as parcerias produtivas e todos os processos direcionados a inovação e desenvolvimento de produtos. Para tanto, seus parceiros necessitam estar apoiados por um modelo operacional que lhes assegurem excelentes desempenhos nas dimensões financeira, social e ambiental. No Relatório Anual 2022 da Natura &Co², estabelece-se quatro fatores determinantes de crescimento e autonomia organizacional: foco no crescimento sustentável, apoiado no compromisso com a geração de caixa; simplificação do modelo operacional, visando aumentar ainda mais a responsabilidade de cada unidade de negócio, com marcos e resultados claros; disciplina financeira rigorosa, com melhor alocação de capital e conversão de caixa; oportunidades de investimento, viabilizadas pelo aperfeiçoamento do processo de alocação de capital, para acelerar a criação de valor.

- ✓ **Área 2 - cliente (relacionamento, canais e segmentos).** Estes blocos descrevem o que, como e quanto ao mercado que se mirando para produzir. Importante explicar que a Natura & Co é detentora de três outras marcas globais (*Avon*, *The Body Shop* e *Aesop*), o que necessitou torna-las mais independentes, aptas a capturar as necessidades de seus clientes nas geografias em que operam, e a alocar recursos de maneira mais eficaz, para assim prosperar. Toda essa questão afeta os canais de distribuição e logística, até mesmo por que, à medida que as tecnologias e tendências se desenvolvem, é importante que a empresa se aproxime e se relacione com seus *stakeholders*, garantindo conexões frutíferas e significativa.

² Disponível em: <https://www.naturaeco.com/pt-br/animation-book/>

- ✓ **Área 3 - dinheiro (estrutura de custos e fontes de receitas).** Estes blocos descrever o investimento e retorno para a empresa. A Natura &Co estabelece como estratégia da *Holding* ter um portfólio de marcas autônomas guiadas por propósitos, que sejam apoiadas por um modelo operacional que assegure seu desempenho nas dimensões financeira, social e ambiental. Em 2022, a Natura &Co alcançou, em termos gerais, receita líquida estável em moeda constante em relação ao ano anterior, com variação positiva de 0,4%, apesar do ambiente desafiador. Em reais, a receita líquida anual, de R\$ 36,3 bilhões, teve queda de 9,5% em relação a 2021, devido à depreciação de algumas de nossas moedas operacionais (especialmente a libra esterlina, o dólar australiano e o peso argentino) diante do real. Ao focar na lucratividade, todas as unidades de negócio repassaram o custo inflacionário para os preços e tiveram êxito no *mix* de categorias de produtos e no controle de custos, mas ainda assim a inflação global, as flutuações no câmbio e as condições macroeconômicas adversas impactaram a margem bruta, que apresentou redução de 110 pontos-base em comparação a 2021. Esses fatores resultaram em um EBITDA ajustado de R\$ 3,2 bilhões, queda anual de 23,7%, com margem de 8,7% (em comparação aos 10,3% ao final de 2021).

Torna-se evidente uma organização do porte da Natura &Co, para atingir o seu propósito, tem como um de seus pilares a Governança Corporativa através da qual estabelece padrões robustos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O sistema de Governança Corporativa da Natura &Co acompanha as melhores práticas nacionais e internacionais de governança e é revisto anualmente a fim de assegurar que seus processos estejam alinhados com as diretrizes de governança estabelecidas pelo Conselho de Administração.

A Natura &Co utiliza-se de uma governança ambiental, social e corporativa (do inglês, *Environmental, social, and corporate governance* – ESG), que é uma abordagem que avalia até que ponto uma corporação trabalha em prol de objetivos sociais que vão além da função de maximizar os lucros por parte de seus acionistas. Normalmente, os objetivos sociais defendidos dentro de uma perspectiva ESG incluem trabalhar para atingir um determinado conjunto de objetivos ambientais, bem como os relacionados ao apoio a certos movimentos sociais e, por fim, um terceiro conjunto de objetivos ligados ao fato de a corporação ser governada de forma consistente com os objetivos do movimento global de diversidade, equidade e inclusão.

731

4 GESTÃO DA QUALIDADE

Hoje vê-se muitos segmentos do mundo empresarial enfrentando verdadeiros desafios na busca da excelência em seus serviços, desenvolvendo atributos de valor para agregar adequação e diferenciação, através da qualidade, voltados às necessidades do público a quem esses serviços são destinados. Especialistas em administração afirmam que os serviços de uma organização alcançarão vantagens competitivas quando tiverem tratamento de uma questão estratégica e quando a qualidade for considerada como um compromisso, um investimento. Como o interesse pela qualidade está aumentando a cada dia que passa, os usuários de serviços estão se tornando mais exigentes (FRITSCH, 2000).

Qualidade pode ser definida como “tudo aquilo que alguém faz ao longo de um processo para garantir que o cliente obtenha, exatamente, aquilo que deseja”, conforme cita Lobos (1991, p. 123). De pronto, vemos a grande importância do cliente para o qual devem estar direcionados todas as estratégias, com a finalidade de saber quais são as suas expectativas em relação aos serviços oferecidos. Como os serviços são prestados por pessoas e são elas que estão na linha de frente da organização, nosso enfoque será

direcionado principalmente àqueles que prestam esse serviço ao cliente. Nesse sentido, é importante que tanto os administradores superiores como os funcionários que se relacionam diretamente com o público estejam atentos e conscientes da importância do cargo que ocupam e o significado que seu trabalho tem para a organização.

De acordo com Fritsch (2000), a eficiência de um serviço ou atendimento está estreitamente ligada à qualidade pessoal. Embora haja diferentes padrões de qualidade e mesmo que não seja fácil descrevê-los, os clientes percebem facilmente quando se trata de um atendimento com qualidade superior ou inferior. Quanto ao padrão, podemos dizer que o mesmo serviço pode tanto satisfazer necessidades diferentes como pode ser percebido de modo diverso, dependendo da situação e da referência que tem o cliente para avaliar a qualidade. A qualidade pessoal é a base de todos os outros tipos de qualidade. São os altos níveis de qualidade pessoal que contribuem, da mesma forma, para os altos níveis de qualidade nos departamentos que, por sua vez, criam serviços de qualidade superior. O efeito dessa qualidade é comparável ao efeito dominó, pois desencadeia uma melhora na qualidade em todas as áreas que depois pode se cristalizar, formando uma cultura na empresa. O sucesso de uma organização depende, fundamentalmente, do nível da qualidade dos seus serviços no sentido de satisfazer a exigência do seu público. E isso só será possível a partir de um bom nível de desempenho das pessoas responsáveis por esses serviços, pois envolve a satisfação das exigências e expectativas técnicas e humanas da pessoa que presta o serviço e das outras com quem se relaciona.

Para Lopes (2014), ao contrário dos produtos, os serviços são perecíveis. Isto é, não se podem produzir antecipadamente nem armazenar para vendas posteriores. A produção e o consumo de um serviço ocorrem geralmente em simultâneo, dando maior relevância ao papel do prestador visto que a sua prestação e interação com o cliente irão ajudar a definir a qualidade do serviço. Ressalta que outra particularidade é a variabilidade. Os serviços

podem ser mais adaptáveis e flexíveis do que produtos com atributos *standards*. Os processos de produção nem sempre possuem informações objetivas a respeito das suas operações, que podem nem se repetir com frequência. Isto possibilita a personalização de um serviço tornando-o único. A subjetividade na avaliação da qualidade de um serviço prestado é agravada pelo fato do cliente não ser apenas um simples consumidor, mas sim parte integrante do processo produtivo.

Deste modo, a prestação de um mesmo serviço a clientes distintos pelo mesmo prestador ou por prestadores diferentes pode suscitar uma heterogeneidade de opiniões, uma vez que cada cliente é único e tem as suas próprias necessidades, preferências e expectativas. No entanto, as expectativas, desejos ou comportamentos do cliente tendem a alterar-se constantemente. Cabe às organizações acompanhar essas alterações e ir ao encontro do esperado, ou superá-lo. A simpatia, a eficiência e a disponibilidade dos colaboradores, bem como a limpeza, a apresentação e a qualidade das infraestruturas e equipamentos, são alguns exemplos de fatores que os clientes podem considerar para medir a qualidade do serviço (LOPES, 2014).

A missão primordial das empresas é a criação de valor, sendo essencial desenvolver a sua atividade de forma eficiente, conjugando adequadamente os recursos disponíveis. É desta forma que a empresa atuante no mercado consegue sobreviver e continuar a operar, mantendo os custos sob controle e majorando receitas. Tem-se, assim, a Qualidade e a Inovação emergindo como conceitos vitais para a sobrevivência das empresas em face de um ambiente generalizado de grande competitividade, de elevada mudança e de enorme velocidade, no qual só os mais ágeis e criativos serão capazes de subsistir (JAMAL; ANVERSA; CHACON, 2021).

4.1 Sistema de Gestão da Qualidade Total - SGQ

As empresas têm adotado práticas de Sistema de Gestão da Qualidade Total (SGQ) como estratégia de resposta aos requisitos dos clientes. É uma abordagem de gestão na qual a principal preocupação é ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes através da integração de todas as funções e processos da organização, visando alcançar uma melhoria contínua da qualidade dos bens e serviços.

De modo a garantir que a qualidade é considerada nos processos de gestão diária, várias organizações optam por implementar um SGQ, que visam comprovar o seu total compromisso e envolvimento na oferta de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos seus clientes. Os SGQ, de acordo com Lopes (2014), são responsáveis pela definição de um conjunto de medidas organizacionais que evidenciam de forma clara a maneira com que as empresas lidam com aspectos relacionados com: os resultados das avaliações dos seus produtos ou serviços; o feedback de clientes; os resultados de auditorias internas ou externas; o tratamento de não conformidades; o tratamento de reclamações internas ou externas; o desencadeamento, acompanhamento e verificação da eficácia de ações corretivas, preventivas e de melhoria. Espera-se que uma empresa do porte da Natura Cosméticos siga seu SGQ atrelados aos três grandes objetivos deste sistema, em consonância com os três grandes pilares da organização: Marcas e Produtos, A Rede de relacionamentos e Políticas de Governança e diálogo com a Sociedade.

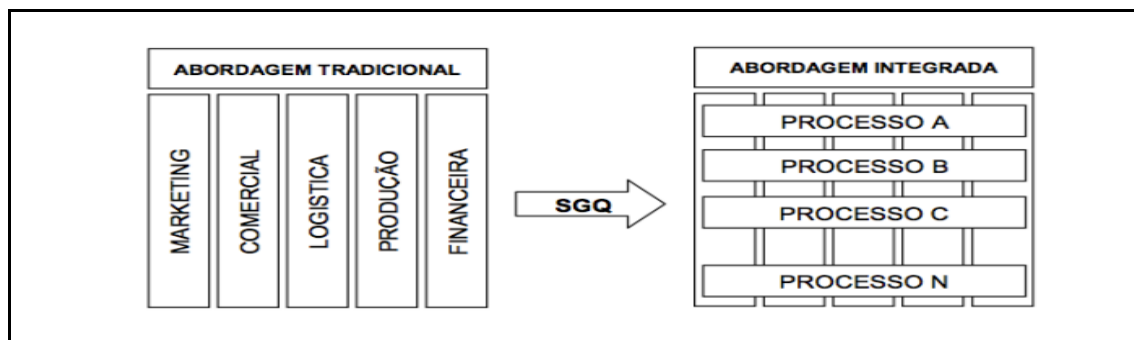
Os SGQ procuram contribuir para o alcance de três grandes objetivos (PIRES, 2012): 1) fornecer uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade; 2) privilegiar as atividades de prevenção em vez de confiar apenas na inspeção; 3) fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada. Os SGQ têm uma natureza dinâmica, isto é, devem ter capacidade de evolução, uma vez que estão sempre relacionados com a melhoria contínua e com os requisitos dos *stakeholders*. Sendo assim, a

implementação de um sistema de qualidade não garante por si só a satisfação dos clientes e a eficiência dos processos. Apenas as organizações que melhor compreenderem esta filosofia serão capazes de obter o retorno sobre o investimento realizado, impedindo a desatualização e a inutilidade do sistema.

As razões que levam as empresas a investirem na formalização de um SGQ podem ser várias: prevenção e correção de problemas de qualidade; redução de custos de qualidade que podem afetar a competitividade da organização; otimização de processos; cumprimento de requisitos normativos, regulamentares ou legislativos; exigência de clientes ou potenciais clientes; alargamento de novos mercado; reforço e melhoria dos canais de comunicação entre diferentes departamentos. No entanto, considera-se essencialmente a existência de duas razões principais: uma externa, potenciada pela imposição de clientes ou outras entidades interessadas como garantia de que a qualidade está a ser alcançada, e uma interna, que advém de uma decisão voluntária da gestão como forma de garantir que um determinado nível aceitável de qualidade está a ser alcançado ao mínimo custo (PIRES, 2012).

Para a implementação dos seus SGQ, cada vez mais empresas têm seguido o modelo proposto pelas normas ISO 9001. De acordo com o postulado na norma, a organização deve definir que produtos ou serviços estarão incluídos no âmbito do sistema, bem como todos os processos que lhes dão origem, substituindo a abordagem tradicional de processos por uma abordagem integrada, evitando a falta de comunicação entre departamentos (SILVA, 2009):

Figura 2. Substituição da abordagem tradicional pela abordagem integrada.



Fonte: adaptado de Silva (2009).

Silva (2009) explica que a elaboração de suporte documental é um processo imprescindível para um SGQ. Documentos como a política de qualidade, o manual de qualidade, o manual de funções, os procedimentos, as instruções de trabalho, os planos de inspeção e ensaio, os impressos etc., devem estar devidamente identificados por título, código e data. Tais documentos mantêm entre si uma ligação lógica e coerente, contendo informações relevantes tais como paginação, assinaturas dos responsáveis, datas de aprovação e revisão, estrutura de autoridade, procedimentos do sistema, objetivos que se propõem atingir, responsabilidades atribuídas aos colaboradores, requisitos para monitorização da eficácia do sistema.

A documentação do sistema deve restringir-se à informação estritamente necessária, funcionando como um guia de orientação para a resolução de problemas acessível a todos os colaboradores que dele necessitem. De modo a não comprometer a eficácia do sistema, os procedimentos descritos não devem ser vistos como burocráticos ou difíceis de gerir. Deste modo, qualquer documento deve ser claro, conciso, completo, legível, compreensível, isento de erros gramaticais e consistente com os objetivos e âmbito do SGQ. Evidenciam-se também a curto, médio ou longo prazo outros benefícios como a melhoria da organização interna da empresa com definição clara de responsabilidades; a consciencialização e envolvimento dos colaboradores para a qualidade; a redução de refugo, rejeições, desperdícios e reclamações;

a melhoria da imagem e valor da empresa perante os seus parceiros de negócios e clientes (SILVA, 2009).

Com cada vez mais empresas a implementarem sistemas de gestão da qualidade, tornou-se evidente a necessidade de padronização em nível mundial dos aspectos relacionados com a qualidade, permitindo deste modo a adopção de um vocabulário comum entre as organizações, os seus clientes e fornecedores. A *International Organization for Standardization* (ISO) é uma entidade não governamental fundada em 1947 em Genebra, na Suíça, que congrega os organismos de normalização de 164 países e é responsável pela elaboração e publicação de normas internacionais em diversos campos técnicos. Estas normas internacionais são aprovadas através de consenso global e ajudam a quebrar as barreiras ao comércio internacional, indicando especificações de produtos e serviços, bem como as melhores práticas para tornar a indústria mais eficiente e eficaz (ISO, n.d.).

As normas da família ISO 9000, editadas pela ISO, abordam diferentes aspectos da gestão da qualidade. Pertencem a esta família os seguintes referenciais normativos (ISO, n.d.):

- ✓ ISO 9001:2008 – define os requisitos de um SGQ;
- ✓ ISO 9000:2005 – aborda os conceitos básicos e a terminologia aplicada aos SGQ;
- ✓ ISO 9004:2009 – fornece orientações para a melhoria do desempenho e o alcance do sucesso sustentável;
- ✓ ISO 19011:2011 – estabelece diretrizes para a realização de auditorias aos SGQ.

A ISO 9001:2008 constitui a norma de excelência para a implementação e certificação de SGQ nas organizações em geral, independentemente do seu tipo, dimensão ou setor de atividade. Originalmente publicada em 1987, a norma ISO 9001 sofreu alterações em 1994, 2000 e 2008, “como consequência da evolução do conceito da qualidade, do aumento de exigências e da diversificação dos requisitos dos consumidores” (SILVA, 2009, p.26). As

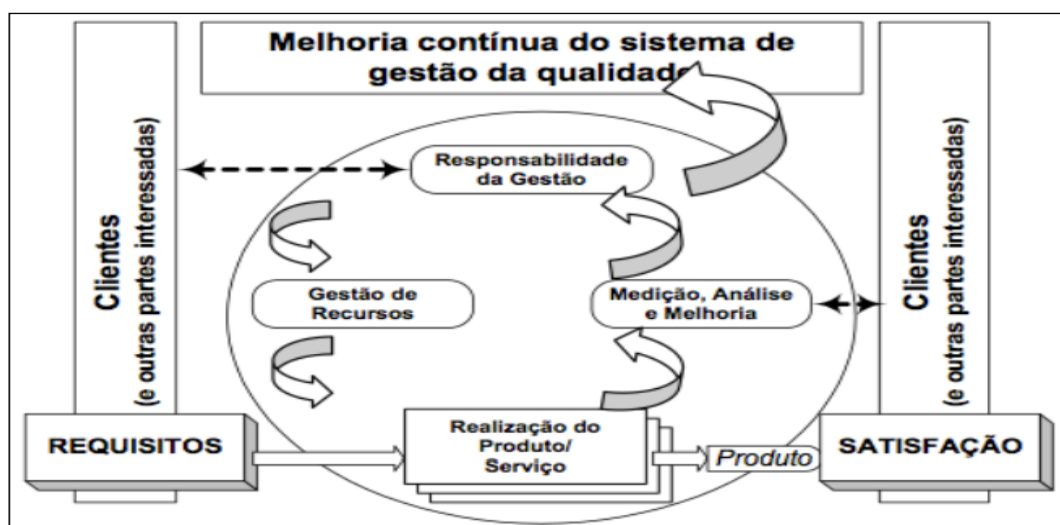
alterações incluídas na versão de 2008, que constitui a versão atual da norma, permitiram uma maior facilidade de tradução, um melhor entendimento e interpretação do seu texto, bem como uma maior compatibilidade com a família das normas ISO 14000, relativa aos sistemas de gestão ambiental. Tal como acontece com as demais normas da família ISO 9000, os requisitos da ISO 9001:2008 baseiam-se na aplicação de oito princípios da gestão da qualidade:

1. **Focalização no cliente.** As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, deverão compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p.7).
2. **Liderança.** “Os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da organização. Deverão criar e manter o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da organização (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 7).
3. **Envolvimento das pessoas.** As pessoas, em todos os níveis, são a essência da organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 7).
4. **Abordagem por processos.** Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as atividades e recursos associados são geridos como um processo (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 7).
5. **Abordagem sistêmica para a gestão.** Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficiência e eficácia (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 8).
6. **Melhoria Contínua.** A melhoria contínua do desempenho global da organização deverá ser um objetivo permanente dessa organização (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 8).

7. **Abordagem factual para a tomada de decisão.** As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 8).
8. **Relações benéficas com os fornecedores.** Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potência a aptidão de ambas as partes para criar valor (NP EN ISO 9000 2005, 2005, p. 8).

Outra característica da ISO 9001:2008 é o fato de a mesma adotar uma abordagem por processos e utilizar o ciclo PDCA no que diz respeito à melhoria contínua. Segundo a NP EN ISO 9000 2005 (2005, p. 15), processo é “todo o conjunto de atividades interrelacionadas ou interatuantes que transformam entradas em saídas”. No modelo de um SGQ baseado em processos, os requisitos que os clientes esperam que os produtos ou serviços contenham, representam as entradas ou *inputs* do sistema. De forma a garantir que estes requisitos estão a ser cumpridos, a organização é responsável pela monitorização do grau de satisfação dos seus clientes e pela implementação de ações de melhoria:

Figura 3. Modelo de um SGQ baseado em processos.



Fonte: adaptado de Silva (2009).

O modelo apresentado na Figura 3 segue a metodologia do chamado Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming, que apesar de ter sido idealizado por Shewart, acabou por ser divulgado e aplicado por Deming. As fases que este ciclo engloba são as seguintes (SILVA, 2009, p. 20):

- ✓ **PLAN (Planejar):** estabelecer os objetivos e os processos necessários para a obtenção de resultados de acordo com os requisitos dos clientes e as políticas da organização;
- ✓ **DO (Executar):** implementar os processos;
- ✓ **CHECK (Verificar):** monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos para o produto e reportar resultados;
- ✓ **ACT (Atuar):** empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

740

A certificação de SGQ de acordo com a ISO 9001:2008 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos ou serviços, a satisfação dos seus clientes e a melhoria contínua. Tal certificação é obtida por meio da realização de auditorias por parte de uma entidade certificadora devidamente acreditada, tendo como resultado a emissão de um certificado de conformidade que comprova que a organização tem em funcionamento um SGQ que cumpre com todos os requisitos da norma de referência (MENDES, 2007, p.15).

4.2 Ciclo PDCA

Segundo Miranda, Diamantino e Souza (2009), um indicador de desempenho pode ser definido como um resultado atingido em determinado processo ou características dos produtos finais resultantes. Refere-se ao comportamento do processo ou produto em relação a determinadas variáveis, tais como, o custo de determinado processo, lucro, retrabalho, conformidade de produtos. Um indicador é, portanto primordialmente, uma ferramenta de

mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com o objetivo de avaliar e fornecer informações essenciais para o processo de tomada de decisão. Portanto esse dado numérico, a que se atribui uma meta, é trazido, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2007). Além de serem ferramentas de avaliação, os indicadores, também são instrumentos de gestão. A gestão implica capacidade de operar sobre dimensões-chave de sistemas e de processos distintos, modificando seus estados e seus rumos. Sendo assim, os indicadores devem ser desenvolvidos e baseados nas prioridades do planejamento estratégico estabelecido.

No mundo atual, a qualidade é um investimento e um fator determinante para a sobrevivência das organizações. Adequar às formas de gestão de cada organização, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes, mais do que um desafio é uma condição essencial a essa sobrevivência. Neste contexto da qualidade, conhecer e medir o desempenho dos serviços e das organizações assume um papel fundamental como resposta à necessidade de relacionar custos/benefícios e aferir o grau de satisfação dos seus clientes (PAIXÃO; CARDOSO; LOURENÇO, 2005). Imprescindíveis em qualquer avaliação deste tipo são os indicadores de qualidade que ganharam importância com a implantação dos sistemas de gestão da qualidade. São importantes ferramentas de gestão que fornecem um valor de referência a partir do qual se pode estabelecer uma comparação entre as metas planejadas e o desempenho alcançado (PAIXÃO; CARDOSO; LOURENÇO, 2005).

Partindo de tal definição, Durski (2003) apresenta os indicadores de qualidade, utilizados para avaliar o desempenho da cadeia produtiva e/ou de seus elos, divididos em três grupos, produto, processo e fornecedores, os quais abordam as três características abordadas por Takashina e Flores (1997): primária, secundária e adicional.

1. **Qualidade do produto:** pode ser a qualidade do produto final, produzido pela cadeia, ou pelos produtos intermediários, produzidos nos diversos

elos: características específicas; preço; disponibilidade; gastos com garantia oferecida; número de produtos devolvidos por unidades vendidas; avaliação dos consumidores e de revistas especializadas.

2. **Qualidade do processo produtivo:** índice de defeitos no final do processo; retrabalho em relação ao total produzido; produtos rejeitados em relação ao total produzido; dias de produção perdidos por interrupções não previstas.
3. **Qualidade dos fornecedores:** taxa de qualidade do fornecedor (parâmetros a serem definidos de acordo com as características de cada fornecedor, nos diversos elos da cadeia).

Segundo Takashina e Flores (1997), os indicadores de desempenho da qualidade necessitam ter: a) um índice associado bem explícito e, se possível, simplificado; b) uma frequência de coleta; c) uma designação dos responsáveis pela coleta dos dados; d) uma divulgação ampla para a melhoria e não para a punição; e) uma integração com quadros informativos ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

Todos os indicadores de qualidade, em seus níveis de abrangência, precisam ter padrões de comparação. Os padrões podem ser resultados de benchmarking ou metas da organização. Dessa forma estes podem ser utilizados pela organização para o controle e a melhoria, que pode ser tanto reativa quanto proativa. No primeiro caso os indicadores de desempenho sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa especial crônica ou atingir um desempenho nunca antes atingido. Já no segundo caso os indicadores são utilizados como parte da informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho acima daquele já alcançado pela organização (MARTINS, 1998).

4.2.1 Ciclo PDCA e a Natura Cosméticos

A fabricante de cosméticos Natura integra metas de sustentabilidade ao planejamento estratégico, sem perder de vista os objetivos de curto e longo prazos. Dos objetivos previstos para 2020 na visão de sustentabilidade da fabricante de cosméticos Natura, 69% já foram cumpridos em 2018, conforme informações obtidas no site da empresa.

O indicador utilizado na empresa é o “Índice da Visão de Sustentabilidade”, que unifica um complexo sistema de monitoramento de 30 compromissos em temas como pegada de carbono e pegada hídrica, presença de mulheres em cargos de liderança, volume de negócios na região amazônica e renda média das consultoras de vendas.

Conforme reportagem da Revista Exame (2019)³:

Como define a gerente de sustentabilidade da Natura, Luciana Villa Nova, o indicador utilizado pela empresa é como um ponteiro que nos diz onde estamos no caminho, quanto falta e o que falta. Esse “ponteiro” é acompanhado trimestralmente pelo comitê executivo, composto do presidente e de oito vice-presidentes. O grupo, além dos demais funcionários envolvidos em cada iniciativa, recebe dados de desempenho para definir eventuais correções de rota. Buscamos integrar as atividades no planejamento estratégico. Assim, junto com a gestão do índice, fazemos também a gestão do negócio em si, diz João Paulo Ferreira, presidente da Natura. A ferramenta começou a ser utilizada no ano passado. O índice da Visão de Sustentabilidade complementa o conjunto de instrumentos que a Natura utiliza para monitorar seus desafios e realizações, que inclui, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano das consultoras (REVISTA EXAME, 2019).

Considerando o “Índice da Visão de Sustentabilidade” da Natura Cosméticos, partiu-se para elaborar o Ciclo PDCA para tal quesito –

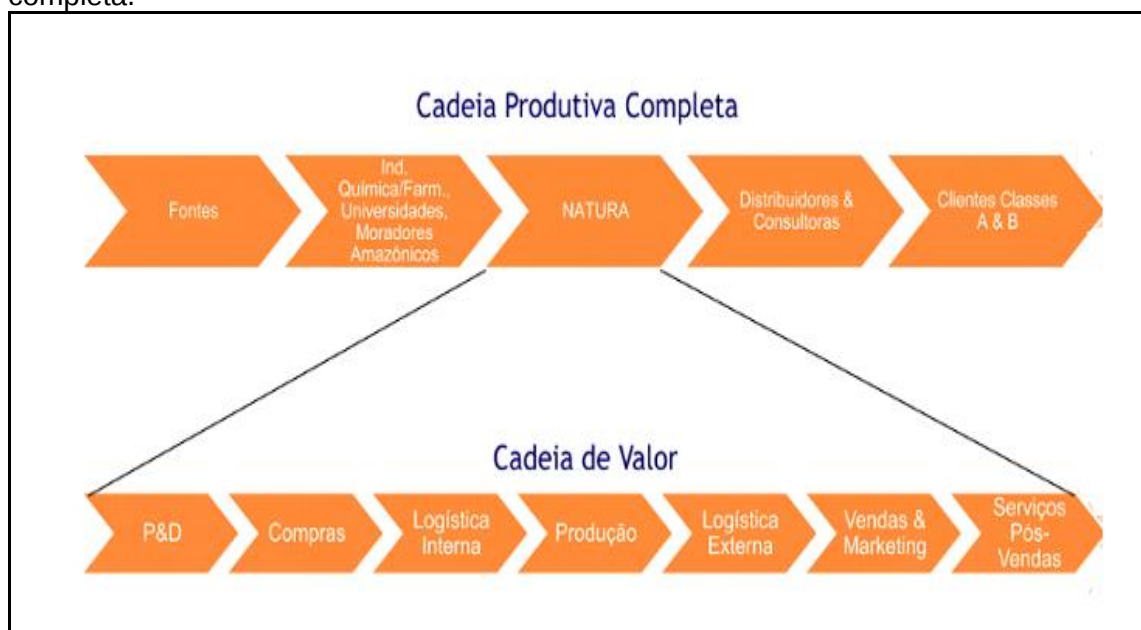
³ Revista Exame(16 nov. 2016): Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-empresa-mais-sustentavel-do-ano-natura/> Acesso em: 20 set 2023.

Sustentabilidade – tendo como respaldo documentação técnica disponibilizada pela empresa (NATURA COSMÉTICOS, 2014).

Como a utilização do Ciclo PDCA está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização (TACHIZAWA; SACAICO, 1997), ou seja, a visão de cliente-fornecedor interno.

Pela análise documental proposta neste trabalho, chegou-se na necessidade de compreender a cadeia de valor da Natura Cosméticos a partir de sua cadeia produtiva completa, para se propor um Ciclo PDCA compatível com toda a proposta organizacional em consonância com seu planejamento estratégico no setor de atuação.

Figura 8. Cadeia de valor da Natura Cosméticos e relações com a cadeia produtiva completa.



Fonte: adaptado de <https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/>

Na perspectiva de Fonseca e Miyake (2006), uma organização precisa buscar atingir seus objetivos e metas, visando melhorar seu desempenho no mundo globalizado e cada vez mais competitivo e turbulento. Para tal, ela deve se adaptar às várias mudanças de mercado, o que acaba por exigir novas abordagens no seu sistema de gestão, o que depende de uma compreensão bem aprimorada dos aspectos que norteiam, mas influenciam, na cadeia de valor de uma empresa do porte da Natura Cosméticos. Procedimentos que consistem em fontes de sucessos na prática das empresas precisam ser investigados para que possam ser melhores entendidos, e assim, serem aperfeiçoados para que a difusão de sua correta aplicação na organização possa trazer melhores resultados. Por isso, a Natura Cosméticos lança em 2014 um documento de grande valia para determinar, em curto, médio e longo prazos, as ações já implementadas, suas estratégias para controle e difusão dos processos em execução e o que se espera com todo esse planejamento estratégico se obter e entregar para o que se chama de “Nossa Rede”. Os autores debruçaram para analisar o documento sobre “Visão de Sustentabilidade 2050” da Natura (2014), em conjunto com outros argumentos teóricos e referenciais bibliográficos que possibilitem discorrer sobre os temas de interesse deste projeto.

745

4.2.1.1 Planejar

Sobre a questão **Planejamento**, a Natura Cosméticos estabelece seus três pilares da empresa: marcas e produtos; a rede integral e complexa consumidor – produção – colaborador – comunidade (denominada pela organização como “Nossa Rede”), e; gestão e organização. O Quadro 1 apresenta alguns pontos do planejamento analisados pelos autores deste estudo, ressaltando-se que se trata de junção de informações estabelecidas no critério de inclusão desta pesquisa

Quadro 1. O processo “Planejar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, para Marcas e Produtos.

CICLO PDCA “PLANEJAR” - MARCAS E PRODUTOS
Inovação de Marcas e Produtos. As expressões das marcas e submarcas estimularão a emergência de novos valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, assim como buscarão a vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis.
Produção e Distribuição. Atuar por meio de um modelo de produção e distribuição ecoefetivos, com foco no desenvolvimento local e na geração de impacto socioambiental positivo em nossa cadeia de valor.

746

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Pela análise do documento “Visão de Sustentabilidade 2050” da Natura (2014), observou-se que na etapa de planejamento todas as marcas deveriam contribuir de forma estética, técnica e ética para a construção dos atributos que expressam a identidade e qualificam a empresa de maneira diferenciada. Essas marcas também teriam que concretizar, por meio de seus produtos e modelos de negócio, seus respectivos temas materiais, contribuindo para a construção da Visão de Sustentabilidade.

Os produtos, que hoje já se encontram no mercado, deveriam ser desenvolvidos baseados na aplicação dos princípios do *ecodesign* e ecoefetividade em toda a cadeia de valor, temáticas em alta em 2014 e que ganhou total visibilidade nos dias de hoje. A escolha das matérias-primas, utilizadas no desenvolvimento tanto das fórmulas quanto das embalagens, consideraram, além de sua funcionalidade e segurança no uso, as respectivas pegadas sociais e ambientais, assim como a sua capacidade de retornar à biosfera de forma segura. Observa-se uma influência do marketing verde nas ações de tomadas de decisão da organização.

A origem destas matérias-primas será proveniente de cadeias de abastecimento que atendam a um rigoroso processo de rastreabilidade e verificação socioambiental. Será estimulada a utilização de ingredientes de

origem renovável e investiremos no desenvolvimento de matérias-primas a partir da sociobiodiversidade ou em tecnologias inspiradas na natureza.

Para a produção industrial destes insumos, buscou-se implantar processos mais limpos e de alto rendimento, de forma que os resíduos gerados deveriam ser reutilizados em seu próprio processo produtivo ou tornarem-se insumo de alta qualidade por outro ciclo industrial ou natural.

As formulações foram planejadas para serem desenvolvidas de forma mais otimizada e concentrada, utilizando o menor número de ingredientes e a combinação ideal dos mesmos. Com isso, buscou-se promover benefícios funcionais e experiência sensorial (tátil, olfativa, visual) diferenciada para o consumidor, assim como tornar-se referência em segurança no uso e para o meio ambiente. Estas formulações, desta forma, seriam referência em tecnologias vegetais obtidas de forma sustentável.

As embalagens deveriam incentivar um consumo mais consciente e foram desenhadas considerando os princípios de *ecodesign* e ecoefetividade:

- ✓ redução máxima do uso de materiais;
- ✓ utilização progressiva de materiais de origem reciclada pós-consumo e/ou renovável;
- ✓ reciclabilidade máxima;
- ✓ reutilização por meio do processo de refilagem para embalagens e outros tipos de reuso para materiais de apoio;
- ✓ atendimento aos princípios de ciclo fechado.

O próximo pilar analisado pelos autores foi o que se chama de “Nossa Rede”, que envolve o relacionamento com os consumidores, consultores, colaboradores, comunidades e fornecedores.

Importante adiantar aqui o conceito que será tratado no tópico sobre “Planejamento Estratégico da Natura”, que é o *Balanced Scorecard (BSC)*. Trata-se de uma metodologia/ferramenta que conduz a avaliação de desempenho e, conseqüentemente, dos resultados, de modo a compreender em quais aspectos a empresa está indo bem, em quais está errando e precisa

melhorar. Para isso, usa como critério de mensuração, quatro indicadores essenciais: processos internos, finanças, consumidores e aprendizagem. Ao analisar o que a Natura Cosméticos estabelece como elos da “Nossa Rede”, fica evidente a preocupação de abordar de forma integrativa as estratégias de planejamento para este pilar vital de sustentação e sobrevivência da organização.

748

No que tange os processos internos, o BSC observa de que forma os procedimentos são realizados e implantados e se eles realmente estão surtindo os efeitos desejados. Compreender isso é muito importante, uma vez que uma organização é feita de pessoas e processos e, quanto mais assertivos e alinhados eles estão, maiores são suas chances de sucesso. Outro ponto chave que o BSC mensura é se a empresa está verdadeiramente gerenciando suas finanças, controlando seus gastos, investindo o seu capital de modo certo, obtendo retorno e cuidando da saúde financeira do negócio corretamente. Isso é essencial para garantir seu futuro. Como o cliente é fundamental para qualquer empresa, o terceiro elemento de avaliação do BSC é a sua relação com seus consumidores e vice-versa. Isso ajuda a compreender qual é a visão dos compradores da marca, o que querem, procuram, acham da organização e também a entender como as ações de marketing influenciam em sua decisão de compra.

Na apresentação de Salzstein⁴ sobre a estratégia de implantação do BSC na Natura Cosméticos, fica perceptível o entendimento dos quatro pilares de avaliação do BSC no tocante ao suporte que a empresa precisa para ter uma visão geral de seu estado atual e para ter subsídios que precisa para desenvolver práticas mais efetivas de gestão humana, processual e organizacional.

⁴ Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/12127463/>

Figura 9. Planejamento estratégico versus *Balanced Scorecard*.

Fonte: adaptado de Salzstein⁵.

Solicita-se ao leitor atentar-se como a “Nossa Rede”, da Natura Cosméticos, considera os elementos primordiais do planejamento estratégico em consonância com uma metodologia que consiga analisar a complexidade de todos os seus elos de relacionamento (consumidores, consultores, colaboradores, comunidades e fornecedores).

Na perspectiva de Fonseca e Miyake (2006), o Ciclo PDCA, quando utilizado para atingir metas padrão ou para manter os resultados num certo nível desejado (controle), é designado por SDCA, o que parece ser a base do BSC adotado pela Natura Cosméticos. As fases são: S (de *standard* ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas.

⁵ Disponível em: Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/12127463/>

Quadro 2. O processo “Planejar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, para a Rede Natura.

CICLO PDCA “PLANEJAR” - A REDE NATURA (“NOSSA REDE”)	
Consumidores	
As marcas engajarão os consumidores em temas relevantes para o bem comum, contribuindo para a construção de uma sociedade mais sustentável.	
Engajar o consumidor em ações que dialoguem com os temas prioritários de Visão de Sustentabilidade da empresa e que estimulem comportamentos mais sustentáveis.	
Consultoras e Consultores	
Estimular o desenvolvimento humano e social de consultoras e consultores por meio de três pilares:	
• Suporte ao seu desenvolvimento profissional contínuo; • Estímulo ao seu desenvolvimento pessoal por meio de incentivo à educação e da sua atuação como agente de transformação socioambiental; • Formação de uma rede de colaboração em torno de ações socioambientais e de oportunidades de negócios, estimulando seu empreendedorismo.	
Ampliar o desenvolvimento socioeconômico de s consultoras e consultores e estimular uma rede de colaboração e empreendedorismo no <i>market place</i> Natura.	
Colaboradores	
Fomentar a equidade de oportunidades e a diversidade de pessoas no quadro de colaboradores da Natura. Ampliar a conexão da proposta de valor da empresa ao propósito de vida dos colaboradores.	
Ter uma cultura baseada em engajamento, confiança e colaboração, que incorpore a diversidade e estimule a criação conjunta e inovadora.	
Estimular a formação de colaboradores capazes de pensar de forma sistêmica, que conectem seu propósito de vida com o da Natura, motivados pelo desenvolvimento sustentável e que atuarão como agentes de transformação da sociedade.	
Buscar a equidade de gêneros e raça, diversidade cultural e a inclusão de pessoas com deficiências, por meio de um programa de fomento à capacitação, à acessibilidade e à promoção de uma cultura que permita a expressão da diversidade em toda sua amplitude.	
Comunidades	
Articular a criação de uma ampla rede, envolvendo comunidades parceiras (agroextrativistas, cooperativas de reciclagem e do entorno de nossas operações),	

empresas e outros setores da sociedade, com o objetivo de promover novos modelos de desenvolvimento pautados pela qualidade das relações e pela construção colaborativa.

A atuação com as comunidades extrativistas e de agricultores familiares, bem como com as cooperativas de reciclagem, buscará desenvolver gestores e lideranças e a estruturação de cadeias produtivas por meio de um modelo de desenvolvimento socioeconômico baseado no comércio justo e inclusivo.

Com relação às comunidades do entorno das principais operações e aos territórios sustentáveis da Amazônia, a contribuição será para a promoção do desenvolvimento local, fundamentalmente por meio de:

- fortalecimento de lideranças;
- fortalecimento de instituições da sociedade civil e do poder público;
- construção conjunta de ações coletivas;
- apoio ao desenvolvimento e implementação de políticas públicas.

Fornecedores

Engajar toda nossa rede de fornecedores na implantação e evolução de Visão de Sustentabilidade da empresa. A aspiração é que, conjuntamente, possa-se garantir o desenvolvimento sustentável em todos os elos da cadeia de valor.

Para a seleção e desenvolvimento dos principais fornecedores e parceiros, deve-se evoluir nosso processo de gestão integrando cada vez mais à avaliação financeira a valoração de seus respectivos impactos sociais e ambientais.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

O Quadro 3, ainda na questão do Planejamento do Ciclo PDCA proposto pelos autores, traz o pilar de Gestão e Governança:

Quadro 3. O processo “Planejar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, para a Rede Natura, considerando o pilar Gestão e Governança.

CICLO PDCA “PLANEJAR” - GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

O modelo de gestão será mais horizontal e possibilitará maior participação e melhor distribuição de renda para todos os públicos de relacionamento.

Garantir que as diretrizes de sustentabilidade sejam incorporadas em todos os processos e desafiaremos a evolução constante do modelo de gestão.

Todos os colaboradores compreenderão e terão incorporado os conceitos e as diretrizes de sustentabilidade, entendendo-os como um diferenciador que agrega valor, garantindo inovação e continuidade do negócio.

Buscar uma gestão integrada por meio da adoção de metodologias inovadoras de valoração dos impactos financeiros, ambientais, sociais e culturais, positivos e negativos, da cadeia de valor estendida.

Estimular o desenvolvimento de uma nova economia, em que o valor real dos produtos e serviços incorpore os impactos em todas as suas dimensões.

Governo e Sociedade

Ter um papel protagonista no debate público, apoiando a transformação da realidade brasileira e dos demais países onde se tem operações, contribuindo com as discussões sobre os destinos do desenvolvimento sustentável da sociedade.

Manter um espaço permanente de observação e participação na construção de políticas públicas, buscando articular os temas em debate pelo Poder Público com os defendidos nesta Visão.

Priorizar soluções coletivas que visem o bem comum, muito além do desenvolvimento dos negócios da empresa, garantindo avanços para a empresa, para as comunidades e para a sociedade como um todo.

Entender que a participação política é um instrumento fundamental de transformação social. Para tanto, é importante que a empresa participe da construção de agendas, deliberações e alterações normativas com agentes públicos. Essa construção seguirá sendo sempre realizada pelo diálogo claro, apartidário e transparente.

Para garantir maior legitimidade na defesa de interesses coletivos, optar preferencialmente pela atuação conjunta com as associações e entidades nas quais a empresa participa.

Engajamento do Público de Relacionamento

Fortalecer as relações com instituições e organizações de expressão nacional e internacional, que desafiem e empresa a inovar de forma sistemática em seus temas prioritários.

Potencializar a conexão e a confiança com a nossa rede de relações, intensificando vínculos baseados em propósitos comuns.

institucionalização da cultura da escuta, do diálogo, do respeito a opiniões diversas e da criação coletiva.

Ética e Transparência

Tem-se como metas e compromissos públicos de longo prazo, desafiadores, atrelados aos temas prioritários tanto para a sustentabilidade dos negócios quanto para a sociedade.

Reportar de forma clara e transparente as práticas, escolhas e resultados financeiros integrados aos resultados sociais e ambientais da empresa.

Acredita-se que a transparência é o que sustenta a confiança ao longo do tempo. É o que permite superar os naturais desafios por que passam todas as relações.

Governança da Sustentabilidade

Garantir uma governança transversal e descentralizada da sustentabilidade por toda a empresa. Construir um processo colaborativo, garantindo a voz de nossos públicos de relacionamento de governança da Natura.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

753

4.2.1.2 Executar

Na fase de **Executar** do Ciclo de PDCA proposto para a Natura Cosméticos, baseando-se em análise documental (NATURA, 2014), observou-se para os quesitos “Marcas e Produtos”, a “Nossa Rede” e “Governo e Sociedade” que a empresa estimulou valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, conforme proposta do planejamento, trazendo ao mercado as seguintes inovações:

Quadro 4. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o pilar Marcas e Produtos.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – MARCAS E PRODUTOS

Ekos – valorização da sociobiodiversidade (2000). Em 2000, lançou-se a Ekos, uma linha pioneira na implementação de um novo modelo de negócio que inclui comunidades agroextrativistas e reparte genético e conhecimento tradicional associado. Desta forma, a submarca busca fomentar uma nova economia baseada na conservação da biodiversidade, a partir de seus produtos e serviços e valorização das populações locais.

Tabela Ambiental (2007). Tornou-se pioneira ao implementar a tabela ambiental em seus produtos. A tabela traz seis indicadores que apontam a origem de suas matérias-primas e embalagens. Este foi um primeiro passo, mas tem-se muito a evoluir até alcançar-se a total transparência no fornecimento de informações.

SOU – consumo consciente (2013). Além da qualidade sensorial e técnica, SOU estimula atitudes para um consumo mais inteligente. Seu processo de inovação foi baseado no princípio de ecoeficiência e ecodesign, buscando reduzir ao máximo o uso de materiais e recursos para gerar o mínimo impacto ambiental.

Uso de insumos vegetais. Em 2000, com o lançamento da marca Ekos, a utilização de insumos vegetais a partir da biodiversidade brasileira passou a ser uma plataforma

de inovação tecnológica para a Natura. Em 2005, deu-se um importante passo ao vegetalizar todos os sabonetes Natura e a partir de então, gradativamente, estendeu-se o uso de ingredientes vegetais a todo o portfólio em substituição àqueles de origem não renovável. Atualmente o índice de vegetalização de dos produtos é de 82%.

Embalagens. Para o desenvolvimento das embalagens, tem-se buscado a redução da massa total, o aumento de sua reciclabilidade e o uso de materiais alternativos mais sustentáveis.

Refis (1983). Em 1983, tornou-se pioneira no lançamento de produtos cosméticos com refis. Desde então, tem evoluído a extensão e o uso de refis ao seu portfólio nas mais diferentes categorias. Em 2014, a linha Ekos lançou o primeiro refil de perfume com frasco 100% reciclado, reduzindo 72% da emissão de gases do efeito estufa.

PET Reciclado pós-consumo (2007). Em 2007, iniciou-se o uso de plástico reciclado pós-consumo (PET) na submarca Ekos.

PE Verde (2010). A partir de 2010, começou-se gradativamente a substituir PE (polietileno convencional) por PE verde (origem de cana-de-açúcar) em suas embalagens e refis. Considera esses os primeiros passos para tornar as embalagens mais sustentáveis.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Quadro 5. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando aspectos de Sustentabilidade e Meio Ambiente.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – SUSTENTABILIDADE E MEIO AMBIENTE

Redução de emissões relativas. Em 2013, atingiu-se a meta firmada em 2007 de redução de 33% das emissões relativas de Gases de Efeito Estufa (GEE). O compromisso voluntário foi alcançado com ações e projetos de redução em todos os processos da cadeia de valor (da extração de matérias-primas ao descarte do produto após o uso).

Redução Absoluta. Em 2009, assumiu-se o compromisso de reduzir 10% de emissões absolutas (escopo 1 e 2 do *GHG Protocol*) da Operação Brasil, até 2012. A redução absoluta foi de 9,6%, considerando a matriz energética brasileira do período. Se considerasse a constância do fator de emissão da rede elétrica de 2008, ano base do compromisso, a redução total no período corresponderia a 21%.

Carbono Neutro. Desde 2007, as emissões de gases de efeito estufa que não podem ser evitadas são compensadas por meio da compra de projetos de crédito de carbono, que proporcionam benefícios socioambientais. Até 2013, apoiou-se 23 projetos na América Latina, que incluem projetos florestais de restauro e/ou recuperação de áreas degradadas, desmatamento evitado (REDD+ Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação), eficiência energética e outros.

Gestão de energia. Sabe-se que este tema é de extrema importância para a sustentabilidade e já se implementou algumas iniciativas em operações para a redução de consumo e para o uso de fontes alternativas renováveis. A partir de 2011, passou-se a utilizar etanol nas caldeiras de nossas fábricas em Cajamar (SP) e, em 2012, instalou-se uma caldeira movida a biomassa na fábrica de Benevides (PA), que substituiu o óleo diesel.

Uso de fontes alternativas de energia na distribuição de produtos. Em sua cadeia de valor, o transporte de produtos é responsável por 15% das emissões totais de gases de efeito estufa. Em 2013, foi a primeira empresa da América Latina a adotar duas carretas de carga e um ônibus fretado movidos a etanol. Implementou-se também onze veículos elétricos, entre eles bicicletas, triciclos e automóveis para entrega de pedidos para consultoras e consultores. As iniciativas estão sendo executadas em parceria com fornecedores logísticos e a expansão está sendo avaliada. Os resultados que foram alcançados servirão de base para avaliarmos a viabilidade econômica e de infraestrutura para a adoção desses veículos no transporte logístico.

Gestão de resíduos. Em 2011, desenvolveu-se uma metodologia de inventário de geração de resíduos para quantificar o volume gerado em três das principais etapas da cadeia: os processos internos, a distribuição dos produtos e o descarte das embalagens pelos consumidores. Com base neste inventário, estruturou-se uma estratégia que contempla os requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos brasileira, visando reduzir a geração de resíduos e rejeitos na cadeia e ampliar o uso de materiais reciclados pós-consumo em seus processos e produtos.

Política para uso de material reciclado pós-consumo (MRPC). Criada em 2013, a Política de Uso Sustentável de MRPC reúne as diretrizes a serem seguidas pelos diferentes processos da Natura para o uso de materiais pós-consumo em seus processos. Esta política também aborda a inclusão das cooperativas de catadores de materiais recicláveis em sua cadeia de valor, e estabelece diretrizes para a estruturação de um relacionamento pautado pelo preço justo e equitativo, capaz de criar oportunidades de negócios sustentáveis para estas comunidades.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

O setor empresarial, por sua vez, vem reconhecendo as oportunidades de negócio que a biodiversidade brasileira oferece. O Plano Nacional de Promoção das Cadeias de Produtos da Sociobiodiversidade (2009), já estabelecia o papel de destaque que a dimensão ambiental ganhou nas últimas décadas e como tem contribuído no aumento da demanda por produtos ambientalmente corretos, tanto no mercado nacional como internacional. O documento aponta que há uma preocupação crescente com a relação entre padrão de consumo e condições de saúde da população, o que é visto no

projeto de Visão de Sustentabilidade da Natura Cosméticos. Desta forma, amplia-se a demanda por produtos que atendam estas expectativas e ao mesmo tempo incorporem valores socioambientais. Isso tem motivado investimentos no desenvolvimento de produtos com base na biodiversidade brasileira pela indústria alimentícia, de cosméticos, na área farmacêutica, bem como no setor de serviços, como por exemplo, o ecoturismo.

A seguir, as ações executadas para a questão da sociobiodiversidade da Natura Cosméticos:

Quadro 6. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o aspecto Sociobiodiversidade.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – SOCIOBIODIVERSIDADE
Implementação de modelos de desenvolvimento da economia da sociobiodiversidade. Desde o lançamento da submarca Ekos, em 2000, tem-se trabalhado na estruturação e fortalecimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade brasileira, incluindo comunidades extrativistas e pequenos produtores familiares rurais.
Política para Uso da Sociobiodiversidade. Criada em 2009, a Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade explicita a maneira com que a empresa se relaciona com suas comunidades fornecedoras, incluindo o seu modelo de repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e/ou conhecimento tradicional associado. A política estabelece diretrizes para a compra de insumos e a estruturação de um relacionamento pautado pelo preço justo e equitativo, capaz de criar oportunidades de negócios sustentáveis para estas comunidades.
Programa Amazônia. Lançado pela Natura em 2011, o Programa Amazônia explicita o compromisso de contribuir com a região para desenvolver seu enorme potencial sociobiodiverso e impulsionar a geração de negócios sustentáveis como alternativa econômica. O programa está estruturado em três frentes de atuação: 1- Ciência, Tecnologia e Inovação; 2- Cadeias Produtivas Sustentáveis; 3- Fortalecimento Institucional.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Em 2012, inaugurou-se o NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), em Manaus, com o objetivo de estabelecer uma rede com instituições locais e mundiais, de ciência, tecnologia e inovação da

sociobiodiversidade. Em 2014, foi inaugurado em Benevides (PA) o Ecoparque, um parque industrial que tem como objetivo atrair diversos parceiros para impulsionar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia. Até 2013, comprou-se 48 insumos de comunidades, tanto para fins de pesquisa quanto para desenvolvimento de produtos, trabalhando com cerca de 2.846 famílias fornecedoras de insumos em todo o Brasil.

757

Quadro 7. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o pilar “Nossa Rede” Consultores.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – CONSULTORES
Movimento Natura. Em 2005, teve início o Movimento Natura, dedicado à mobilização e ao engajamento de consultoras e consultores em iniciativas socioambientais. O movimento busca ampliar a consciência para o potencial mobilizador de cada indivíduo na transformação da realidade em que vivemos. Em 2013, foram mais de 209 mil consultoras e consultores engajados. Um dos programas do Movimento, o Acolher, surgiu em 2010 para apoiar projetos e iniciativas de empreendedorismo social. Desde sua criação, foram 3 mil inscrições e 36 projetos apoiados. Em 2014, lança o Movimento Natura 2.0, uma plataforma digital colaborativa que funcionará como uma ferramenta de conexão e encontro entre os promotores das iniciativas socioambientais e os voluntários, de acordo com afinidades, necessidades, interesses específicos e localização geográfica.
Educação e formação de lideranças. Investiu-se na formação dos colaboradores para que possam desempenhar suas funções na organização, bem como tenham atuação como agentes de mudança nos diferentes contextos em que atuam. Tem um programa interno específico para formação da nossa liderança, no qual já se capacitou mais de 67% dos gestores no Brasil até 2013.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Quadro 8. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o pilar “Nossa Rede” Colaboradores.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – COLABORADORES
Inclusão e equidade. Algumas iniciativas têm ajudado a evoluir nesta trajetória: em 2012, o novo centro de distribuição em São Paulo (SP) gerou oportunidade para a inserção de pessoas com deficiência nas linhas de picking (separação de pedidos), considerando o desenvolvimento dos gestores e a adaptação da infraestrutura. Em relação à equidade de gêneros, tem-se trabalhado para estabelecer um ambiente adequado e que apoie, em especial, as colaboradoras parturientes, disponibilizando

um berçário para as crianças de até três anos de idade. Em 2013, o quadro de colaboradores era composto da seguinte forma, por nível funcional, considerando gênero feminino: Operacional – 42%; Administrativo – 81%; Gerência – 57%; Diretoria e acima – 29%; Total Natura – 64%.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

758

Quadro 9. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o pilar “Nossa Rede” Comunidades Participativas.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – COMUNIDADES PARTICIPATIVAS

Desenvolvimento das comunidades agroextrativistas. Além de adquirir insumos vegetais e repartir os benefícios por acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional, o modelo de negócios baseado no uso de produtos e serviços da sociobiodiversidade também estimula o desenvolvimento social das comunidades agroextrativistas com as quais faz negócios. Desde 2004, investiu-se quase R\$ 62 milhões em apoios e infraestrutura, estudos e serviços técnicos, fornecimento, capacitação, repartição de benefícios e uso de imagem. A fim de obter mais sinergia e impulsionar os impactos positivos das iniciativas na região, definiu-se cinco territórios prioritários de atuação até 2020, que, juntos, abrangem 57 municípios da região amazônica brasileira. Os territórios são: Manaus Norte-Sul, Nordeste Paraense, Xingu-Tapajós, Acre-Purus e Médio Juruá.

Relacionamento com as comunidades do entorno. A participação efetiva e o foco de investimentos da Natura no desenvolvimento local se dão prioritariamente nas comunidades de Cajamar (SP), São Paulo (região da Subprefeitura da Lapa) e Benevides (PA), onde a presença da organização é significativa no contexto local. Em Cajamar, onde se acumula maior tempo de relacionamento, apoia-se iniciativas como o processo da Agenda 21 local, a construção participativa do Plano Diretor, a elaboração do plano de manejo do Parque Municipal e a construção da avaliação de aprendizagem da rede municipal de educação.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Quadro 10. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o pilar “Nossa Rede” Fornecedores.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – FORNECEDORES

Engajamento de fornecedores. Desde 2004, a Natura implantou um programa de desenvolvimento de fornecedores (QLICAR – aspectos Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento) para estreitar o relacionamento e alavancar o desempenho da sua cadeia de suprimentos por meio do monitoramento de indicadores econômicos, sociais e ambientais e do

estabelecimento de planos de ação. O programa busca também fomentar o intercâmbio entre as empresas sobre suas práticas sociais e ambientais.

Strategic Sourcing Triple Bottom Line (2011). Em 2011, aplicou-se o primeiro piloto de valoração de externalidades socioambientais a alguns de nossos principais fornecedores, tanto para o processo de seleção e gestão quanto para o seu desenvolvimento.

Gestão integrada. Para acompanhar nossa evolução em sustentabilidade, incluiu-se indicadores socioambientais em seu modelo de gestão de performance, definindo metas e compromissos para cada um dos temas materiais, com monitoramento regular de seu desempenho. Parte destes indicadores compõe a remuneração variável de colaboradores desde 2009. Desde 2010, tem-se evoluído a construção de indicadores de valoração dos impactos positivos e negativos de alguns fornecedores de sua rede (*Programa Strategic Sourcing Triple Bottom Line*). Em 2011, engajou-se ao projeto TEEB Brasil para os negócios (*The Economics of Ecosystems and Biodiversity*) com a valoração de um case específico de nossa cadeia de matérias-primas e, em 2014, iniciamos o desenvolvimento de nosso ESP&L (Environmental and Social Profit and Loss).

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Quadro 11. O processo “Executar” do Ciclo PDCA da Natura Cosméticos, considerando o pilar Sociedade e Políticas Públicas.

CICLO PDCA “EXECUTAR” – SOCIEDADE E POLÍTICAS PÚBLICAS

Diálogo com a sociedade. Historicamente, a Natura fundou e participou da construção de instituições importantes para a sociedade civil brasileira. Em 1998, apoiou a fundação do Instituto Ethos, criado com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma responsável. Desde sua fundação, o Instituto Ethos tem contribuído para a construção de políticas públicas, a partir do diálogo com o setor empresarial e com a sociedade, assim como para a geração de conteúdos para a promoção e o desenvolvimento do tema na América Latina. Hoje a empresa se relaciona e apoia uma série de instituições e organizações, nacionais e internacionais, com as quais dialoga para a construção de novos caminhos para a sociedade em temas prioritários, tais como GRI (Global Reporting Initiative), CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*) e UEBT (*Union for Ethical BioTrade*), entre outros.

Colaboração em Políticas Públicas. A Natura considera relevante um diálogo permanente, republicano, respeitoso e apartidário entre empresas, governos e sociedade civil, sejam quais forem os governantes legitimamente escolhidos para a construção do desenvolvimento justo e sustentável. Atua desde 2004 no apoio à evolução do Marco Legal da Biodiversidade, que regula o acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado e defende a revisão da legislação para que haja desburocratização do sistema, potencializando o uso sustentável da nossa sociobiodiversidade para fins de inovação tecnológica e distribuição de riquezas. Em 2012, o Instituto Natura, em parceria

com a CEDAC (Comunidade Educativa), desenvolveu o projeto Trilhas – uma tecnologia social para auxiliar o trabalho dos professores em leitura, escrita e oralidade para crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental. O projeto foi transformado em política pública pelo Ministério da Educação, beneficiando aproximadamente 3 milhões de alunos da rede pública de ensino e 72 mil instituições.

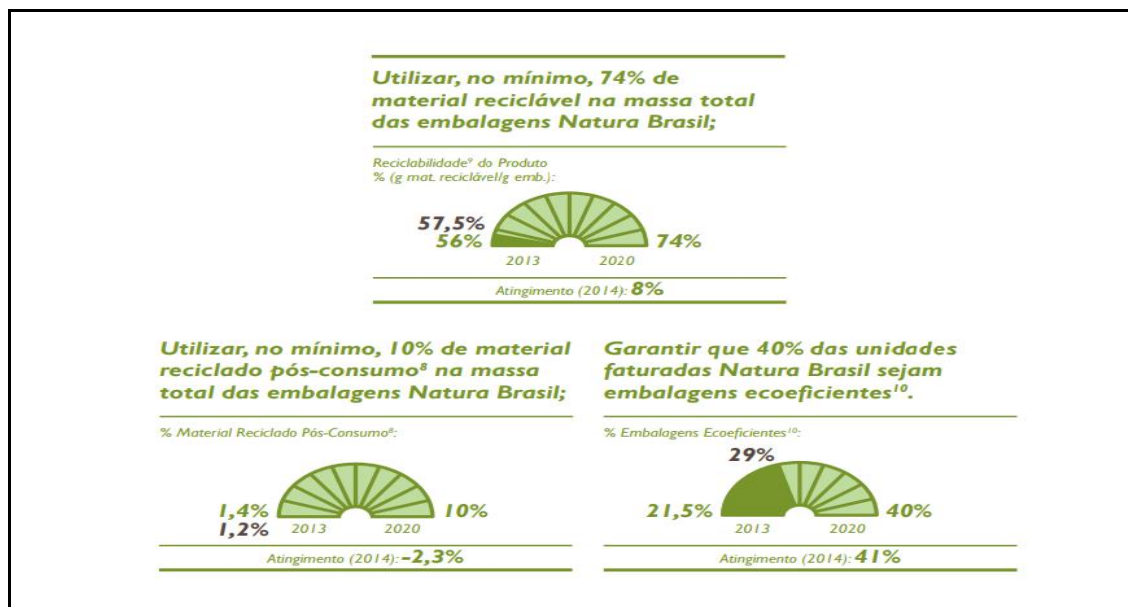
Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

760

4.2.1.3 Checar e Analisar

Por fim, quando se pensa a fase de **Checar** ou **Analisar** as ações implantadas, a Natura Cosméticos apresenta em sua vasta documentação analisada pelos autores, suas metas e ambições para 2050 que servem como parâmetros de checagem e, desta forma, geração de indicadores de correção, importantes para a fase final, de **Atuar Corretivamente**:

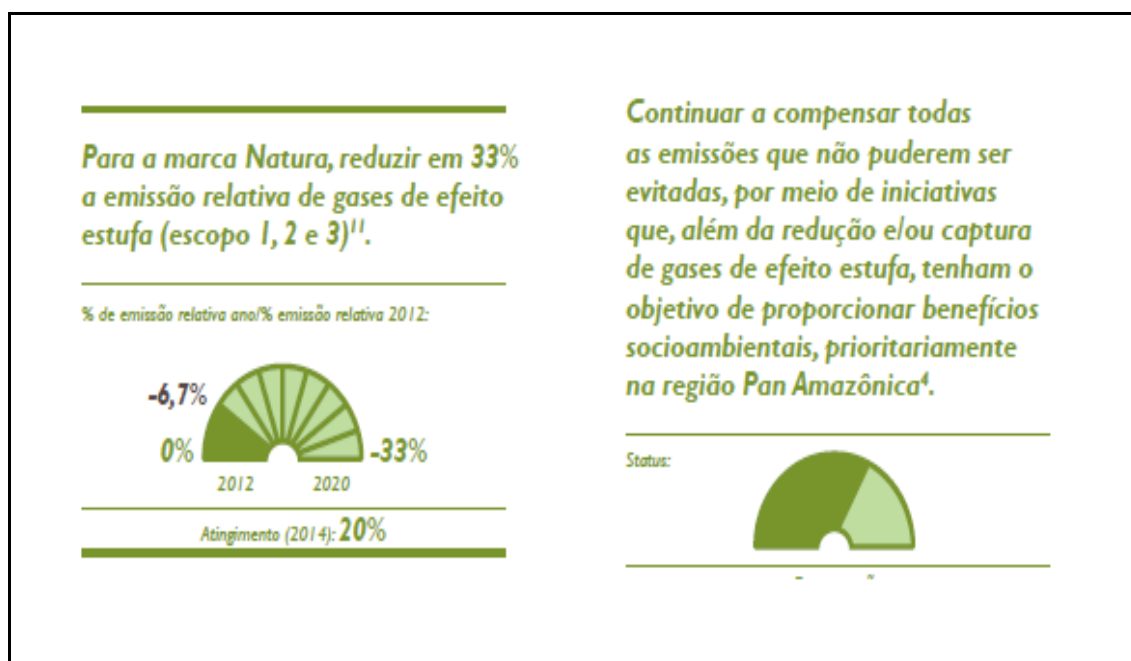
- ✓ **Marcas e Produtos.** Todos os produtos da marca Natura terão suas pegadas ambientais e sociais divulgadas, assim como seus respectivos compromissos de melhoria. Para a marca Natura, intensificar o consumo de ingredientes vegetais desenvolvidos a partir da sociobiodiversidade Pan Amazônica, garantindo que 30% do total de insumos consumidos pela Natura Brasil, em valor, seja proveniente desta região.
- ✓ **Embalagens.** Para a marca Natura, torna-se fundamental checar e atuar corretivamente nos processos de reciclabilidade das embalagens e o uso de material reciclado pós-consumo, assim como estimular o desenvolvimento e consumo de embalagens mais ecoeficientes.

Figura 9. Metas de análise e ações corretivas contínuas no quesito embalagem.

761

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

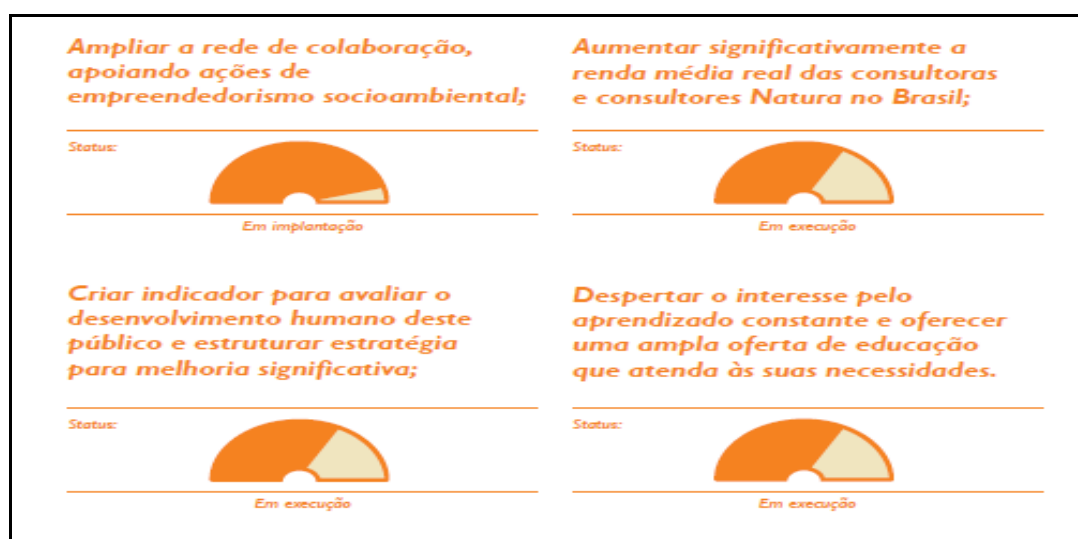
✓ **Sobre Produção e Distribuição:**

Figura 10. Metas de análise e ações corretivas contínuas no quesito produção e distribuição.

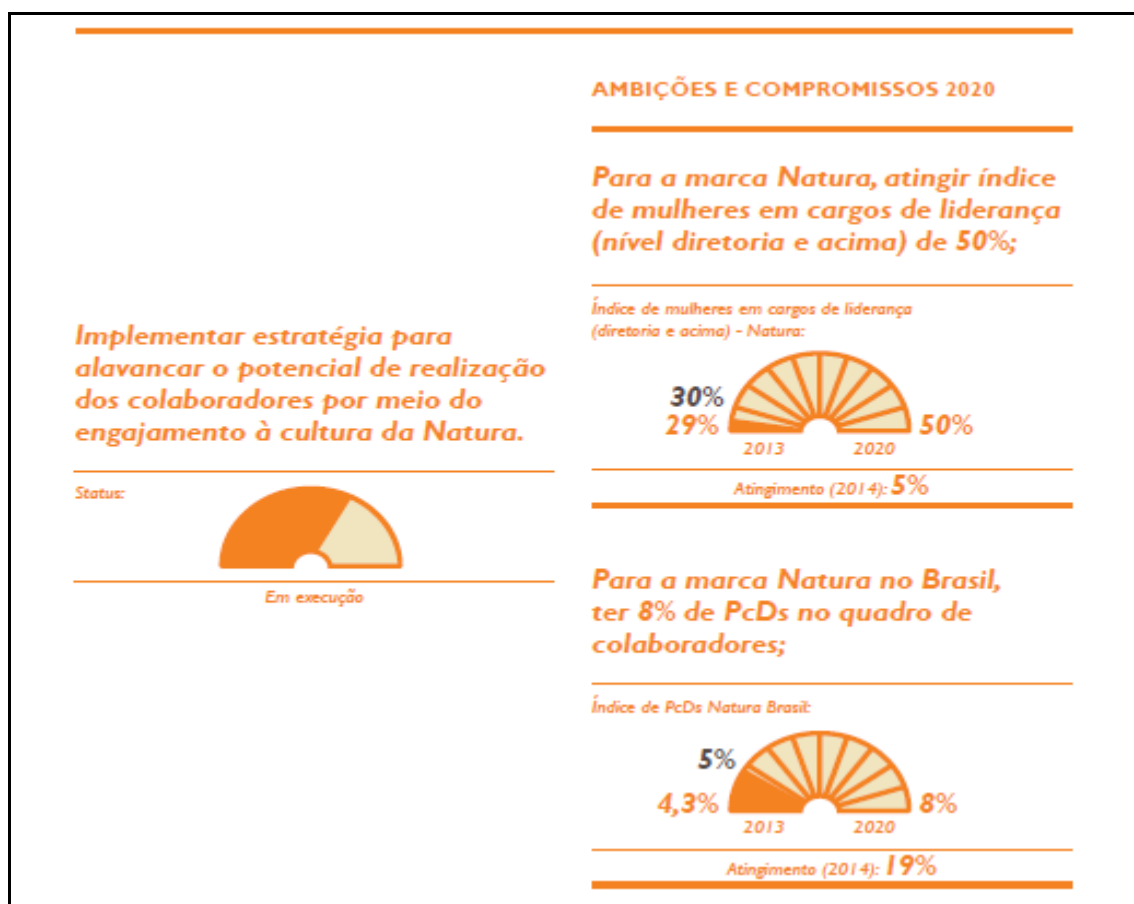
Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

- ✓ **Energia.** Implementar estratégia de diversificação de fontes de energia renovável para as operações Natura Brasil.
- ✓ **Sociobiodiversidade.** Coletar e destinar para reciclagem 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens de produtos da Natura no Brasil (em toneladas equivalentes). Na questão da água, para a marca Natura no Brasil, implementar estratégia para controle, redução e neutralização de impacto, com base na medição de pegada hídrica e considerando toda a cadeia de valor.
- ✓ **Cadeias de Fornecimento.** Garantir, até 2015, a rastreabilidade de 100% dos insumos produzidos pelos fabricantes diretos (último elo de fabricação) e, até 2020, implementar um programa de rastreabilidade para os demais elos da cadeia de valor da marca Natura.
- ✓ **Consumidores.** Definir temas prioritários e implementar uma estratégia que mobilize o consumidor da marca Natura.
- ✓ **Colaboradores:**

Figura 11. Metas de análise e ações corretivas contínuas no quesito colaboradores.



Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

Figura 12. Metas de análise e ações corretivas contínuas no quesito colaboradores.

Fonte: elaborado pelos autores, baseando-se em análise documental.

- ✓ **Comunidades.** Evoluir os indicadores de medição do desenvolvimento humano e social de nossas comunidades e estruturar plano para melhoria significativa. Desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região Pan Amazônica e das comunidades do entorno de nossas principais operações no Brasil, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e atores locais.
- ✓ **Fornecedores.** Evoluir o processo de seleção e gestão de nossos fornecedores, ampliando a integração dos parâmetros socioambientais aos financeiros.

- ✓ **Modelo de Gestão.** Para a marca Natura, implementar a valoração de externalidades socioambientais, considerando os impactos positivos e negativos de nossa cadeia de valor estendida (da extração de matérias-primas ao descarte de produtos).
- ✓ **Governo e Sociedade.** Estimularemos a discussão e o debate público dos temas materiais a partir da revisão de nossa matriz de materialidade realizada em 2014. Institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo para evolução de nossa gestão e estratégia de sustentabilidade.
- ✓ **Ética e Transparência.** Para a marca Natura, implantar total transparência no fornecimento de informações dos nossos produtos e da evolução de nossa Visão de Sustentabilidade.
- ✓ **Governança da Sustentabilidade.** Implantar um Conselho Consultivo, formado por especialistas externos, que avaliará nosso progresso e nos ajudará a evoluir nossa estratégia.

5 GERENCIAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Conforme estudado ao longo da disciplina específica, o gerenciamento da informação é o conjunto de ações referentes aos processos de identificação, armazenamento, gerenciamento, busca e distribuição de informações. Esse tipo de gerenciamento é importante para proteger o acervo de informações das organizações de forma abrangente, garantindo aos gestores eficiência no controle de documentos e rapidez na tomada de decisões. O gerenciamento da informação é fundamental para basear a tomada de decisões e preservar o histórico de atividades das empresas de maneira segura e eficiente. Por meio dos processos de pesquisa, classificação e armazenagem, os gestores conseguem captar e organizar informações essenciais na elaboração e/ou adequação do planejamento estratégico visando sempre o conhecimento amplo de cada tipo de serviço realizado.

O controle do fluxo de informações empresariais demanda a adoção de métodos e estratégias de gerenciamento de documentos. Para tanto, é necessário conhecer os processos correspondentes e investir em soluções que otimizam o tempo e os recursos empregados em cada uma das seguintes etapas:

- ✓ **Identificação:** aplicação de termos e informações relevantes que facilitem a organização e a busca dos documentos.
- ✓ **Classificação:** agrupamento das informações de acordo com as características identificadas, segundo cada tipo de documento.
- ✓ **Armazenamento:** processo de separação e guarda dos documentos a partir de critérios como tipo, frequência de uso, departamentos, entre outros.
- ✓ **Distribuição:** a informação é transmitida aos destinatários corretos por meio de canais de distribuição no tempo adequado.

Quanto aos documentos digitais, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos) é a solução indicada para todas as empresas, pois além de preservar o histórico dos arquivos, também proporciona ao gestor a opção de determinar quais usuários podem acessar cada tipo de informação.

5.1 Sistemas de Informação na Área Comercial e Financeira

Um sistema de gestão empresarial para a área comercial necessita de um *software* que consiga fazer o gerenciamento e o controle do fluxo das atividades de vendas. Ele deverá contar com diversas funcionalidades, como funil de vendas, histórico do relacionamento com clientes, castro de contatos e painel de controle com diversas estatísticas. Sabe-se hoje que a internet contribuiu muito para a evolução da infraestrutura desse tipo de sistema que ganhou funcionalidades que automatizam grande parte do trabalho da equipe responsável pela gestão comercial. Pensando no caso da Natura Cosméticos, cujas vendas se dão sobretudo on-line e através de revendedoras que se

utilizam de aplicativos disponibilizados pela empresa, os sistemas de gestão comercial necessitam ser ágeis e flexíveis.

Com um sistema comercial, as empresas, independentemente do tamanho e setor de atuação, conseguem administrar suas operações, o que favorece o desempenho do negócio como um todo. Por exemplo, muitos sistemas emitem relatórios automáticos das vendas de acordo com um período específico que pode ser selecionado. Alguns modelos de sistema comercial também incluem funções para fazer o gerenciamento da equipe, melhorando o rendimento, a divisão e o acompanhamento das tarefas de cada membro, além de ajudar na redução de custos.

Um sistema comercial desempenha tarefas importantes do dia a dia, além de armazenar e atualizar automaticamente as informações inseridas pelos vendedores. Entre os benefícios de uma ferramenta adequada pode-se citar:

- Segurança e eficiência no processamento de dados. Os sistemas comerciais são configurados para otimizar tarefas manuais e economizar tempo com tarefas repetitivas. Além disso, são sistemas seguros, muitos criptografados para evitar o roubo de informações;
- Panorama amplo das atividades do negócio. Com os relatórios, os painéis de controle e o acompanhamento de cada membro da equipe, dentro outros detalhes é possível acompanhar em tempo real o andamento da empresa. As ferramentas do sistema comercial devem ser usadas para extrair dados que vão orientar a tomada de decisão, aumentar a produtividade e o potencial de ganhos;
- Organização dos serviços em códigos de identificação;
- Acompanhamento dos trabalhos fechados com cada cliente, etc.

No caso deste estudo, que analisa a empresa Natura Cosméticos, torna-se importante apresentar a dimensão do processo a ser analisado em várias dimensões:

Figura 13. A dimensão da Natura &CO em números.

Fonte: adaptado de <https://www.naturaeco.com/pt-br/quem-somos/>

Rezende (1997) apresenta que a preocupação com o acesso, divulgação e obtenção de informações por parte da Natura decorre do ano de 1992, onde foi realizada, junto aos departamentos-chave da empresa, uma detalhada análise das necessidades dessas áreas quanto às tipologias, fontes e fluxo de informações para suporte ao desenvolvimento de produtos inovadores e de qualidade. Foi feito um levantamento de como a informação, principalmente técnica e de mercado, veiculada em formato bibliográfico em seus diversos canais, fluía e era digerida dentro da empresa. A conclusão desse estudo reiterou a percepção inicial que havia desencadeado o projeto. As áreas-chave da empresa apresentavam duas necessidades comuns: 1) ter acesso a informações mundiais da maneira mais ágil possível; 2) dispor internamente de uma estrutura responsável pela seleção, sistematização, disponibilização e organização de informações e documentos bibliográficos em

tempo hábil e de maneira eficaz, independentemente de essa “organização” implicar a criação de uma biblioteca interna.

Assim, com a concepção de “acesso” em detrimento do “acervo”, a Natura inicia uma política de incremento de acessos e intercâmbios com entidades detentoras de informação, em nível nacional e internacional, principalmente via bancos de dados on-line. Concomitantemente, desenvolve-se um sistema interno de bases de dados de referência das informações e documentos bibliográficos obtidos por meio desses acessos e intercâmbios. Surgia, assim, aquele que é considerado hoje o primeiro sistema referencial de informações bibliográficas de empresa do país: a “biblioteca virtual”, cujo acervo é o “mundo”, não mais restrito às quatro paredes de uma biblioteca interna (REZENDE, 1997).

Todas as tarefas acima são simplificadas com o uso de um sistema comercial. Os *softwares* mais robustos agregam ainda mais capacidade de processamento e gestão das informações. Visualizando o cenário como um todo, os donos de negócio conseguem aparar arestas e manter ativos apenas os processos de negócios realmente necessários. A equipe de vendas se beneficia muito desses recursos, pois pode aproveitar a automação para eliminar processos repetitivos e que eram preenchidos a mão, favorecendo aos erros e até perda de arquivos. Assim, com a concepção de “acesso” em detrimento do “acervo”, a Natura inicia uma política de incremento de acessos e intercâmbios com entidades detentoras de informação, em nível nacional e internacional, principalmente via bancos de dados on-line. Concomitantemente, desenvolve-se um sistema interno de bases de dados de referência das informações e documentos bibliográficos obtidos por meio desses acessos e intercâmbios. Surgia, assim, aquele que é considerado hoje o primeiro sistema referencial de informações bibliográficas de empresa do país: a “biblioteca virtual”, cujo acervo é o “mundo”, não mais restrito às quatro paredes de uma biblioteca interna.

A Natura está estruturada em vários departamentos, nos quais os nossos colaboradores intervêm e evoluem, nomeadamente:

- **Departamento comercial:** trata-se da equipa de vendas responsável pela promoção da nossa atividade junto dos nossos conselheiros(as) e dos clientes, alinhada nos nossos valores.
- **Departamento administrativo:** É graças a este departamento que asseguramos o desenvolvimento e o nível de excelência dos produtos e serviços da Natura. Multidisciplinar, a equipa intervém em várias áreas: investigação e desenvolvimento, financeiro, tecnologia digital, inovação, gestão dos efetivos, etc.
- **Departamento operacional:** este departamento intervém diretamente nos processos de fabricação e distribuição dos produtos Natura.

Salomé e colaboradores (2023) apresentam que o Aplicativo &Co Pay na Natura apresentou forte crescimento no Brasil tanto em número de contas, atingindo aproximadamente 500 mil, quanto em Volume Total de Pagamentos ("TPV"), que alcançou R\$ 9,96 bilhões no trimestre (R\$ 25,6 bilhões em 2022). Além de captar e processar 100% dos pagamentos das vendas diretas e do e-commerce da Natura, com o lançamento da plataforma para a operação de Varejo e para a marca Avon no 4T, o &Co Pay ampliou sua presença para todos os canais e para todas as nossas marcas no Brasil. Vale ressaltar também, que as consultoras que utilizam a plataforma geralmente registram maior nível de atividade, produtividade e menor inadimplência.

5.2 Produção e Logística

A crescente competição tem feito com que as empresas busquem cada vez mais a melhoria e integração de suas operações internas, assim como a integração externa com seus clientes e fornecedores ao longo da cadeia de suprimentos. Esta integração entre as dimensões internas e externas representa um aspecto chave para que uma organização possa garantir uma

vantagem competitiva e, portanto, um elemento relevante para a implementação de um sistema de gestão estratégica bem-sucedido. Com isso, a logística tem merecido destaque como uma fonte de vantagem competitiva, determinante para o sucesso das empresas.

Para continuamente criar valor superior aos consumidores, a empresa deve ser orientada ao consumidor, orientada para o concorrente e possuir coordenação interfuncional. Há um efeito sinérgico que deve haver entre as diferentes áreas de uma empresa, em que sua interação contribui para a obtenção de melhor rentabilidade por parte das empresas. Quando não há tradição nas empresas em coordenação interfuncional, esforços adicionais da gestão são necessários para fazer com que áreas isoladas consigam gerar um resultado que beneficiará a empresa em cumprir com seu objetivo. A integração funcional também deve estar presente na estratégia da empresa. Pressupõe-se, assim, que a disseminação de informações sobre consumidores na empresa e também de demais tipos de informações para o gerenciamento interno contribuem para o gerenciamento e para a obtenção de melhores indicadores de rentabilidade.

Com isso, o uso de sistemas de informações integrados (também conhecidos como Sistemas de ERP) podem contribuir com o direcionamento da empresa para ações otimizadas que, conseqüentemente, contribuirão com a performance da entidade. A gestão logística faz parte deste contexto, pois envolve tanto as atividades internas da empresa quanto suas interações externas. Considerados como uma solução consagrada para a integração e automação dos processos internos da empresa, os sistemas de ERP permitem que pessoas que atuam em funções operacionais, táticas e estratégicas compartilhem informações em tempo real, ampliando assim a sua capacidade de análise e facilitando a tomada de decisão. A comunicação ocorre em diferentes níveis e entre muitas funções, o que requer alto nível de coordenação interna (MALAQUIAS; MALAQUIAS, 2014).

Esses sistemas integram os processos de negócios e as informações de todas as áreas funcionais de organização, tais como marketing e vendas, compras, recursos humanos, produção e logística, permitindo a coordenação dessas funções e proporcionando a centralização dos dados da organização. No que se refere à integração externa com parceiros da cadeia de suprimentos, várias soluções foram desenvolvidas, visando transcender as fronteiras organizacionais e gerenciar o relacionamento entre empresas, clientes e fornecedores.

Dentre esses sistemas destacam-se: os sistemas de EDI (*Electronic Data Interchange*), que possibilitam a emissão de pedidos a fornecedores de forma eletrônica, reduzindo tempo e custos; os sistemas de WMS (*Warehouse Management Systems*), que em conjunto com o DRP (*Distribution Resource Planning*), gerenciam o armazém, contribuindo com a logística interna por minimizar a movimentação de estoque e gerar menos atrasos e perdas e o TMS (*Transportation Management System*) que tem como objetivo auxiliar a gestão de transportes (MALAQUIAS; MALAQUIAS, 2014).

No caso da Natura Cosméticos, a organização entende que a logística é muito mais que uma operação da empresa, e sim um braço estratégico no alcance de seus resultados. A seguir, destacam-se alguns elementos-chaves do processo operacional logístico da empresa, conforme apresentado pelo site SAC Logística⁶:

- ✓ **Estudo e planejamento logístico** – A empresa fez enorme estudo da malha logística do país com o objetivo de aperfeiçoar o atendimento aos clientes, reduzir os prazos de entrega, além de reduzir os custos com transportes. Como resultado do estudo a empresa conseguiu mapear, de acordo com a posição de suas fábricas e demanda territorial, o local adequado para instalação de seus centros de distribuição.

⁶ Disponível em: <https://saclogistica.com.br/a-logistica-da-natura/>

- ✓ **Estoque descentralizado** – O estoque descentralizado é caracterizado pela diluição dos produtos em dois ou mais pontos distanciados geograficamente, não concentrando o estoque em apenas um local. Desse modo, a Natura divide seu estoque entre os seus dez centros de distribuição espalhados em todo o território nacional. Este modelo logístico do estoque descentralizado permitiu a empresa entregar cerca de 50% de seus produtos em até 48h.
- ✓ **Agilidade operacional** – Em alguns transportes especiais o processo de carga e descarga da empresa acontece em até 5 minutos. Este número impressionante só é possível através das carretas automáticas que a empresa desenvolveu especialmente para suas atividades e seus armazéns. Vale destacar também que, toda a atividade de carga e descarga é feita sem contato humano, graças a inclusão de robôs no processo operacional.
- ✓ **Controle operacional logístico** – Todo o processo de operação e transporte da Natura é monitorado 24h por uma central de experiência. Através deste controle, a empresa coleta informações precisas sobre todos os seus processos logísticos. Desse modo, as informações permitem a tomada de ações preventivas ou mesmo a alocação de recursos de forma efetiva, tornando os resultados cada vez melhores. Além de identificar os gargalos operacionais a central de experiência implantada pela Natura permite ainda que seus consultores possam monitorar os seus pedidos a qualquer momento, aumentando ainda mais a confiabilidade e fidelidade dos clientes.
- ✓ **Logística reversa** – Em se tratando de logística reversa a Natura se destaca em dois pontos: utilização de refil e reciclagem. O primeiro item é responsável pela retirada de 2,2 mil embalagens no mercado, além da redução de 54% da massa média do produto (em comparação com a embalagem regular). A reciclagem também é um assunto de grande valor para a Natura. A empresa lançou um programa chamado ELOS

que estabeleceu uma cadeia logística reversa para recolhimento dos resíduos gerados pela empresa. A Natura se destaca pela causa socioambiental, e na sua visão de sustentabilidade para 2050 a empresa tem como objetivo reciclar mais de 50% de toda embalagem colocada no mercado, além de reutilizar no mínimo 10% de todo este material reciclado.

A Natura tem 14 centros de distribuição na América Latina, 7 deles no Brasil, 3 fábricas em Cajamar, tem uma fábrica de sabonetes em Belém, além de 178 filiais de *cross-docking*. O site iTrack Brasil⁷ apresenta dados de inovação, começando pelo HUB de Itupeva. *Esse HUB feito em parceria com SSI SCHAEFER tem:*

- ✓ 35 mil metros quadrados de área construída (1/3 do tradicional);
- ✓ 90 mil posições pallets (armazém de pallet);
- ✓ 13 corredores com transelevadores;
- ✓ 35 mil posições caixa (armazém de caixa);
- ✓ 2 robôs despaletizadores;
- ✓ 2 robôs paletizadores - Carreta Automática que carga e descarrega em 3 minutos;
- ✓ Esteira telescópica para Granel (faz na metade do tempo com a metade de pessoas);
- ✓ Primeiro HUB do mundo com *picking* de pallet e caixa integrado e automático;
- ✓ Redução de 72% de mão de obra;
- ✓ Expedição sem conferência
- ✓ Atendimento ao Centro de Distribuição (CD) SP em 3 horas do pedido a entrega.

Uma estrutura imensa e complexa de *supply chain*, um “aglomerado” de companhias e suas respectivas multicomplexidade continuará sendo um fator

⁷ Disponível em: <https://itrackbrasil.com.br/natura-e-co-a-logistica-do-maior-fabricante-de-cosmeticos-do-brasil/>

decisivo para o sucesso, e os números não deixam mentir, um crescimento de 400% no canal de *e-commerce* bem como 500% de consultoras digitais. Com esses ingredientes, imaginem o grau de complexidade dessa distribuição de cosméticos:

Fábricas em Cajamar e Belém, Centro de Abastecimento com trânsito diário médio de 50 carretas (expedição), indo para diversos países e outros C brasileiros, e em cada CD com a missão de atender com excelência tanto a consultora quanto o cliente final. Lembrando que o nosso país tem dimensões continentais, como chegar a um tempo médio de entrega de 48 horas para entregas em todo o Brasil? Sem inovação tecnológica, isso seria praticamente impossível.

774

5.3 Computação Pessoal

Quando se pensa em computação pessoal, tem-se em mente o trabalho remoto ou *home office*. O *home office* é um modelo que vem ganhando cada vez mais espaço e, segundo estudos, essa tendência se manterá forte nos próximos anos. De acordo com o site Noventiq – Soluções de TI para Negócios⁸, analisando o cenário nacional, por exemplo, uma pesquisa da Catho revelou que as vagas de trabalho nesse modelo cresceram 496% em 2022 em comparação com 2021. Ou seja, mesmo após a pandemia, empresas e profissionais estão adotando o *home office* como um modelo de trabalho definido.

As vantagens proporcionadas são o principal motivo para o aumento da adesão ao teletrabalho. Redução de custos com deslocamento, aluguel de escritórios, consumo de energia e água, qualidade de vida e bem-estar do colaborador são alguns desses benefícios. O trabalho remoto está além das fronteiras, ou seja, é possível uma interação grande entre especialistas de todo

⁸ Disponível em: <https://noventiq.com.br/>

o mundo e membros da sua equipe, independente de qual lugar ela se encontra. No entanto, como se sabe, existem muitos desafios, mas o fundamental é ter um planejamento estratégico para que essa modalidade seja bem-sucedida, tanto para as empresas quanto para os colaboradores.

Com a qualidade dos produtos e a tradição da marca Natura, tornar-se uma consultora, o que envolve o trabalho remoto, pode ser a chave para garantir uma renda extra, se livrar das dívidas e equilibrar o orçamento. Aliás, dependendo do desempenho, essa pode se tornar até mesmo a fonte principal de renda. Ser uma revendedora Natura – ou consultora Natura – significa fazer parte da rede de vendas diretas da multinacional brasileira Natura. Na prática, a revendedora compra os produtos diretamente da fábrica e os vende ao consumidor final. Segundo dados do site oficial da empresa, já são cerca de 1,7 milhão de consultoras em países como Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.

Uma curiosidade: em 2020, a Natura adquiriu a empresa norte-americana Avon, tornando-se a 4ª maior empresa de beleza do mundo. A empresa também já havia comprado as marcas internacionais *The Body Shop* e Aesop, formando o Grupo Natura.

A consultora tem duas formas para vender: presencialmente, mostrando o catálogo físico de produtos, ou na loja virtual Natura.

Na prática, a consultora Natura pode ter de 20% a 35% de lucro sobre as vendas dos produtos. A porcentagem depende do total de pontos que ela conseguiu acumular nas vendas de cada ciclo. São 5 níveis de pontuação:

1. **Nível semente:** a consultora tem 20% de comissão ao vender produtos presenciais que acumulam de 50 a 299 pontos e até 12% de comissão nas vendas pela internet.
2. **Nível bronze:** a consultora tem 30% de comissão ao vender produtos presenciais que acumulam de 300 a 899 pontos e até 14% de comissão nas vendas pela internet.

3. **Nível prata:** a consultora tem 30% de comissão ao vender produtos presenciais que acumulam de 900 a 2.199 pontos e até 16% de comissão nas vendas pela internet. A partir daí ela pode se tornar uma Líder de Negócios Natura e recebe bonificações, como joias e presentes.
4. **Nível ouro:** a consultora tem 32% de comissão ao vender produtos presenciais que acumulam de 2.200 a 5.499 pontos e até 18% de comissão nas vendas pela internet. Ela também recebe bonificações em joias, presentes e viagens.
5. **Nível diamante:** a consultora tem 35% de comissão ao vender produtos presenciais que acumulam 5.500 pontos ou mais e até 20% de comissão nas vendas pela internet. Ela também recebe bonificações em joias, presentes e viagens.

Em fevereiro de 2019, a Natura foi premiada com o troféu de Melhor em Atendimento ao Cliente, no 17º Fórum Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, que aconteceu em São Paulo. A premiação é resultado do Ranking Exame/IBRC, um dos principais estudos do país sobre qualidade do atendimento .

O Ranking Exame/IBRC (Instituto Ibero Brasileiro de Relacionamento com o Cliente) é um estudo nacional que avalia todos os anos a qualidade do atendimento nos três momentos do relacionamento com o cliente: antes, durante e após a venda. Desde 2010, o ranking aponta as 25 melhores e as 25 piores empresas em atendimento, entre 170 finalistas. A pesquisa ouviu mais de 6 mil pessoas em 149 municípios de todos os estados, além de desenvolver um questionário para o executivo de relacionamento de cada empresa e faz

interações por meio de um cliente oculto para entender a qualidade dos serviços prestados.

Segundo as informações disponibilizadas pela empresa, um dos destaques para o bom desempenho no ranking é a Nat, uma assistente virtual, lançada em 2016. A inteligência artificial faz parte da estratégia de digitalização do negócio e é capaz de ajudar o cliente ou a consultora a tirar dúvidas, renegociar dívidas, solicitar a segunda via de boletos, consultar títulos e verificar o status dos pedidos e pagamentos.

Os primeiros resultados apontam que a Nat consegue resolver mais de 70% dos casos que antes seriam direcionados para a Central de Relacionamento da Natura, tornando o atendimento mais ágil e satisfatório, sem perder a essência da companhia, que é um relacionamento carinhoso com as consultoras", segundo afirma a diretora da Central de Relacionamento da Natura.

EM 2014, a Natura obteve o certificado B Corp, o que significa que passa a ser integrada a uma rede global de empresas que associam crescimento econômico à promoção do bem-estar social e ambiental. A certificação, que foi renovada em maio de 2017, é um dos símbolos do nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável. As empresas B CORP buscam ser as melhores PARA o mundo e não DO mundo.

Importante que com o retorno obtido pelas pesquisas, a empresa traçou sua "Visão de Sustentabilidade 2050", o que se configura um adendo aos objetivos, missão e valores institucionais.

Contemplando nosso futuro, como empresa e como humanidade, construímos nossa Visão sobre a Sustentabilidade em 2050, com diretrizes, ambições e compromissos até 2020. Neles há metas quantitativas para o que já temos domínio e compromissos qualitativos para o que ainda não temos pleno conhecimento ou controle. Fundamentalmente, queremos contribuir para que os princípios da Sustentabilidade sejam o alicerce de outras formas de se construir o ambiente empresarial e a sociedade como um todo, através de

relações humanas entusiasmadas, com interações micro e macroeconômicas voltadas para a geração de impactos positivos no sentido econômico, social e ambiental (NATURA COSMÉTICOS S.A., 2020).

5.4 Sistemas de Comércio Internacional (SISCOMEX)

778

De acordo com informações oficiais do Ministério da Fazenda⁹, o Sistema Integrado de Comércio Exterior - SISCOMEX é um instrumento administrativo que integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior. Foi instituído pelo Decreto nº 660, de 25 de setembro de 1992, e constituiu extraordinário avanço, ao informatizar os controles existentes, que eram realizados por meio de declarações em papel, carimbos e assinaturas.

Inovou também ao criar um fluxo único de informações, em que todos os intervenientes, públicos e privados, registram informações, declarações em sucessivas etapas, conforme fluxograma estabelecido, uniformizando assim os procedimentos. Não é possível, por exemplo, prestar uma informação a um órgão, e prestar outra, diferente, a outro. O Siscomex Importação entrou no ar em 1º de janeiro de 1997. Em 06 de agosto de 2012 entrou em produção o Siscomex Importação Web, trazendo uma série de funcionalidades e facilidades da nova plataforma.

Objetivando concentrar o acesso aos sistemas e a informações de comércio exterior, otimizando os procedimentos burocráticos, foi criado, com a participação direta dos anuentes e usuários, o sítio eletrônico: Portal Siscomex (<http://portal.siscomex.gov.br/>). Nele o usuário pode acessar diversas informações, serviços e estatísticas do comércio exterior, assim como direciona para os sítios eletrônicos de todos os participantes.

⁹ Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/importacao-e-exportacao/sistema-integrado-de-comercio-exterior-siscomex>

Os órgãos governamentais intervenientes no Siscomex classificam-se como: **Gestores** - responsáveis pela administração, manutenção e aprimoramento do Sistema dentro de suas respectivas áreas de competência (Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB, responsável pelas áreas aduaneira e tributária; Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, responsável pela área administrativa; e Banco Central do Brasil - BACEN, responsável pelas áreas financeira e cambial); **Anuentes** - responsáveis pela autorização do processo de importação/exportação na etapa administrativa/comercial, de determinados bens, como por exemplo: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Ministério da Saúde e IBAMA, entre outros.

Os módulos do Siscomex Importação têm como principais usuários:

1. **Aduana:** AFRFB, ATRFB e outros servidores aduaneiros;
2. **Secex, Bacen e anuentes:** atuam no controle administrativo e cambial;
3. **Importador;**
4. **Depositário:** responsável pelo Recinto Alfandegado (RA), fiel depositário das cargas sob controle aduaneiro;
5. **Transportador:** transportador de cargas do percurso internacional e/ou transportador de trânsito aduaneiro.

Apesar das marcas mais famosas de cosméticos serem estrangeiras, também temos grandes empresas brasileiras que vêm ganhando destaque mundial nos últimos anos, como a Natura e o Boticário, por exemplo. Contudo, a importação de Produtos de Higiene, Cosméticos e Perfumes consiste no processo de introdução, no mercado nacional, de mercadorias de origem estrangeira. Podem ser importados diversos tipos e categorias de produtos. Por exemplo, podem ser importados produtos que não sejam produzidos internamente ou que apresentem melhor custo-benefício quando importados de outros países.

Apesar de também ser um exportador de produtos de higiene, cosméticos e perfumes, o Brasil ainda importa uma quantidade considerável de

alguns tipos desses produtos para atender a demanda interna. No Brasil, a importação de produtos de higiene, cosméticos e perfumes é controlada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Ela é responsável pela fiscalização, regulação e trâmites burocráticos, como a concessão da Licença de Importação (LI).

Atualmente, a Natura&CO atua em mais de 100 países, em quatro continentes e se organiza em quatro unidades de negócio – *Avon International*, *Natura&Co América Latina*, *The Body Shop* e *Aesop*. A receita líquida consolidada de 2021 foi de R\$ 40,16 bilhões, possui mais de 7,7 milhões de consultoras e representantes e mais de 3.700 lojas e franquias espalhadas pelo mundo. Esses resultados são frutos do processo de internacionalização iniciado em 1982 pela Natura, que, de forma gradativa, conquistou o seu espaço no mercado internacional, adotando diferentes estratégias ao longo deste processo e continuando a inovar suas formas de negócio. A partir disso, conclui-se que a Natura atingiu o objetivo principal ao se internacionalizar, aumentou significativamente o seu poder de mercado, atingiu níveis de produção, vendas, margens de lucro e receita, partindo do pressuposto que tais resultados não poderiam ser alcançados somente a partir do crescimento da empresa restrito ao mercado doméstico (SACRAMENTO, 2023).

6 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização na qual se define qual o produto a ser desenvolvido e a tecnologia a ser utilizada, o mercado de atuação e o comportamento frente aos concorrentes. Por sua vez, Porter (1989) conceitua estratégia como a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar; é definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, no custo ou na diferenciação. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a

empresa e o seu mercado alvo. Em outras palavras, o estabelecimento da estratégia conduziria a empresa na busca por uma posição competitiva no mercado que represente uma situação favorável perante seus concorrentes.

São destacadas três etapas no processo de gestão que acarretariam na determinação da missão e dos objetivos da organização e, por consequência, na gestão estratégica:

- ✓ Formulação da estratégia, que corresponde ao desenvolvimento da estratégia;
- ✓ Implementação da estratégia, que significa colocar a estratégia em ação;
- ✓ Controle estratégico, correspondente a monitorar e modificar a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados.

O posicionamento estratégico depende da interrelação entre dois aspectos: a missão ou meta e a forma como a empresa escolhe para competir e manter uma vantagem competitiva. Nesse sentido, a estratégia competitiva tem por finalidade estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência do mercado. Porter (1989) acrescenta que dessa relação surgiriam três estratégias que se caracterizariam em formas de obter vantagem competitiva: liderança de custo; diferenciação; enfoque.

- ✓ A estratégia de liderança em custo é resultante, principalmente, do permanente e disciplinado controle dos custos, no projeto do produto, sua produção, distribuição e assistência pós-venda, concentrando esforços na manutenção de preço inferior ao dos concorrentes sem, no entanto, acarretar em prejuízos na qualidade dos serviços prestados ao cliente.
- ✓ A estratégia de diferenciação significa criar uma singularidade para o produto, visando atender clientes com necessidades específicas através de produtos personalizados. Nesse tipo de estratégia busca-se a valorização dos atributos dos produtos ou serviços em preferência do menor preço podendo ser operacionalizada de várias maneiras: por

meio da marca, das especificidades e atributos do produto, de serviços personalizados pré e pós-venda, de alternativas de financiamento, entre outras.

- ✓ A estratégia de enfoque (ou focalização) ocorre quando se escolhe como foco um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. Nessa estratégia a empresa deve ser capaz de atender a um público-alvo, de forma mais efetiva do que seus concorrentes que competem em nível amplo e que não têm esse foco de atendimento. Em uma estratégia de focalização se reconhece que nem todos os segmentos são os mesmos, dadas às capacidades diferenciadoras e capacidades potenciais da organização.

Contudo, muitas empresas, na definição do seu posicionamento estratégico, não escolhem apenas uma estratégia geral, mas uma combinação ótima dessas três abordagens estratégicas gerais desenvolvidas por Porter.

6.1 Missão da Natura Cosméticos

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

6.2 Visão da Natura Cosméticos

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela quantidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor

relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

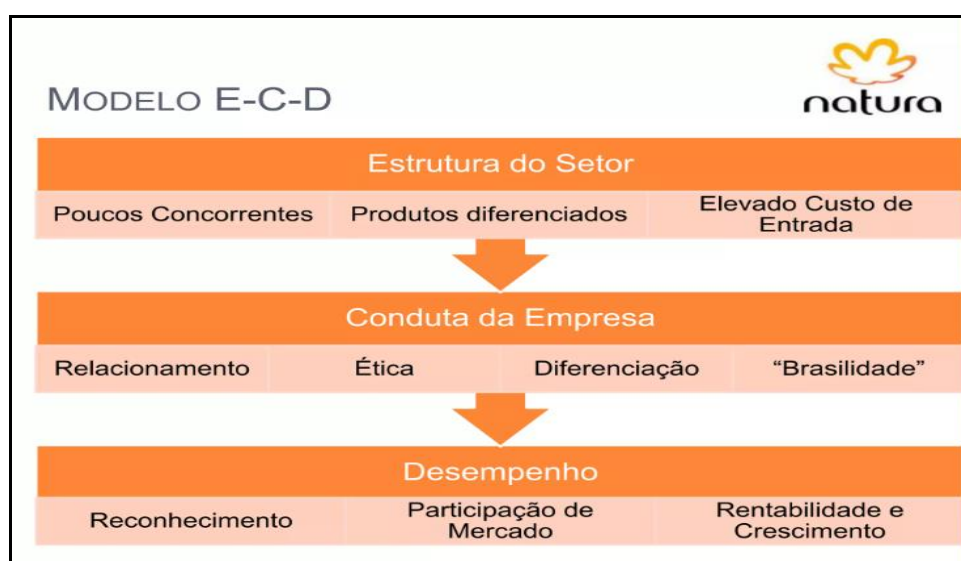
6.3 Os Seis Valores da Natura Cosméticos

783

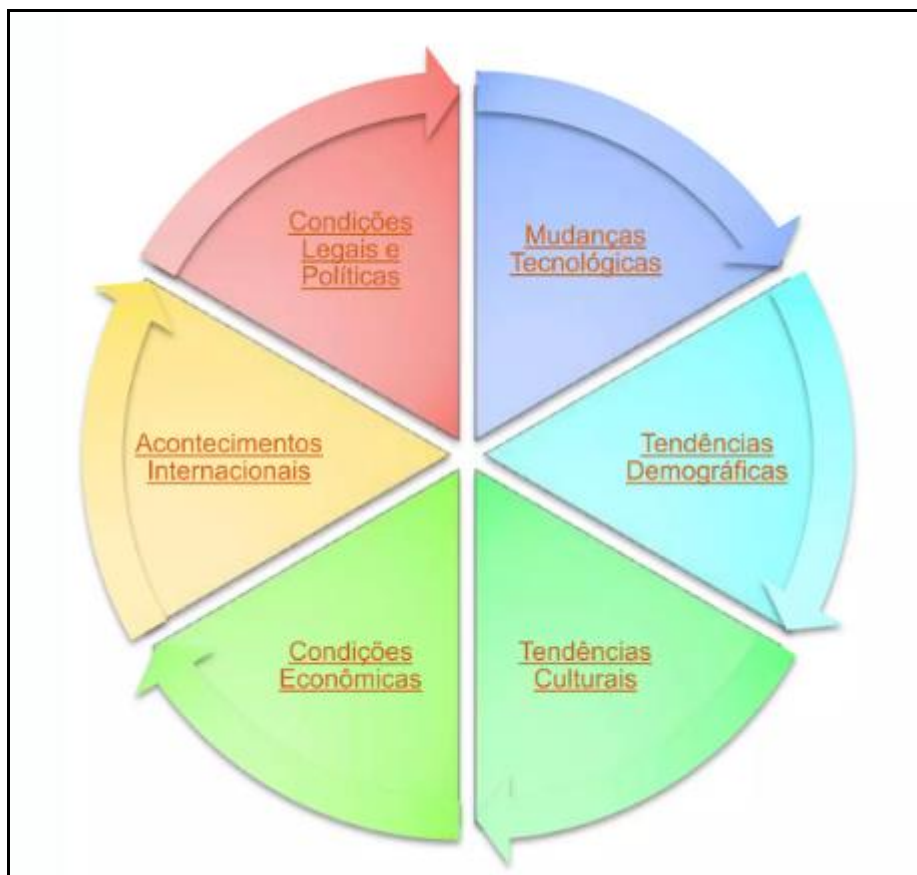
A Natura pretende ser um verdadeiro ator da transformação social para o bem público e o interesse comum, mantendo um discurso claro, aberto e transparente junto de todos os seus interlocutores: **1- Relação:** A vida é uma sequência de relações; **2- Aperfeiçoamento:** A vida é uma sequência de relações; **3- Verdade:** O compromisso baseado na verdade; **4- Diversidade:** A diversidade dos homens e dos pontos de vista como fonte de riqueza e de vitalidade para todos; **5- Liberdade:** A liberdade de pensamento, isenta de qualquer manipulação ou preconceito; **6- Compromisso:** A participação ativa na evolução da empresa e da sua sustentabilidade.

Para se chegar em sua Análise SWOT, a Natura baseia-se no modelo E-C-D e em um Radar Ambiental, para compreensão de fatores influenciadores nos processos organizacionais:

Figura 14. O Modelo E-C-D da Natura Cosméticos.



Fonte: adaptado do site institucional da organização.

Figura 15. Radar ambiental da Natura Cosméticos.

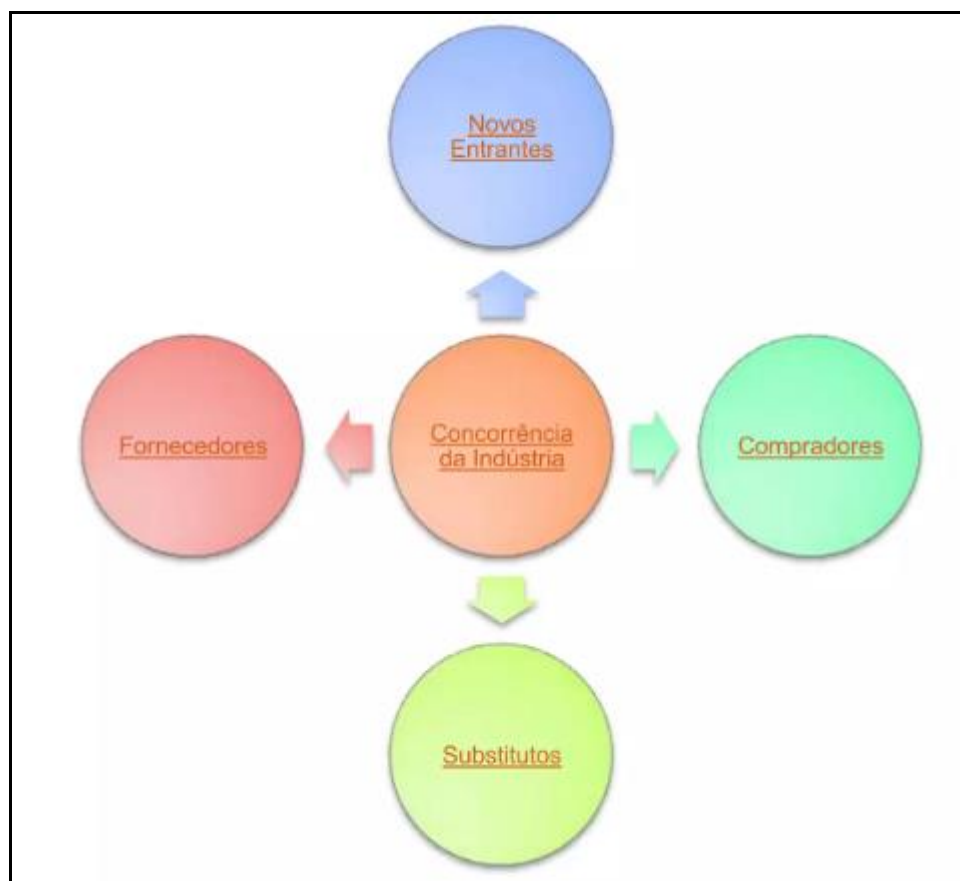
784

Fonte: adaptado do site institucional da organização.

A Natura Cosméticos identifica como fatores influenciadores da organização os respectivos pontos: **1- tendências demográficas** (envelhecimento da população brasileira e mundial); **2- condições econômicas** (não há necessidade de crédito; condições econômicas brasileiras mostram-se favoráveis para o segmento); **3- condições legais e políticas** (controle de poluentes; diminuição dos gases que favorecem o efeito estufa; uso de materiais reciclados e tratamento de resíduos); **4- acontecimentos internacionais** (crise internacional do câmbio e as empresas competindo globalmente); **5 – mudanças tecnológicas** (adequação da empresa mantendo-se preparada para quaisquer eventos tecnológicos e inovação).

O aprimoramento da Análise SWOT passa pela compreensão e aplicação das cinco forças de Porter:

Figura 16. As forças de Porter aplicadas na Natura Cosméticos.



785

Fonte: adaptado do site institucional da organização.

Entende-se como concorrência da indústria no mercado brasileiro, empresas como O Boticário, belezanaweb.com.br, epocacosmeticos.com.br, eudora.com.br, por exemplo, de acordo com o site [similarweb](http://similarweb.com)¹⁰. Os compradores envolvem os próprios revendedores e consultores, tendo como cliente final as classes A e B. Há um amplo espectro de fornecedores: indústrias químicas e farmacêuticas, universidades, cooperativas amazônicas,

¹⁰ Disponível em: <https://www.similarweb.com/pt/website/natura.com.br/competitors/>

colaboradores e prestadores de serviços. Os substitutos envolvem a manipulação em farmácias, produtos de empresas como a Nívea, Unilever, *Procter & Gamble* e o próprio O Boticário. Para novos entrantes, trata-se de um mercado difícil pois exige-se canais de distribuição e logísticas estruturados, pessoas preparadas para comercialização de grandes volumes de produtos, e que haja um grande diferencial para que se entre neste mercado.

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

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

A análise dessas forças, que influenciam a competição em determinado setor e suas causas, permite identificar as ameaças e as oportunidades. Por seu turno, a análise das características da empresa permite mapear seus

pontos fracos e fortes. Essa é a base a partir da qual pode-se iniciar a formulação de uma estratégia e se pensa em um plano de ação. O plano de ação deve focar o posicionamento da empresa para poder se defender das forças competitivas, da influência que as concorrentes exercem no mercado, ou devem antecipar as alterações na corporação para explorar o mercado de forma favorável. Além da formulação de uma estratégia consistente, faz-se necessário estabelecer eficiência operacional para que se alcance vantagens competitivas em relação à concorrência (através da alta produtividade, qualidade e velocidade de disseminação de ferramentas técnicas gerenciais, que devem refletir na rentabilidade sustentada das empresas).

Maceron Filho (2014) explica que a análise SWOT é uma ferramenta que encontra larga aplicação dentro do planejamento estratégico das organizações, podendo ser utilizada em empresas de diversos tamanhos e mercados distintos, proporcionando uma boa base de decisões para estratégias, propostas de negócios, posição e direcionamento das empresas, oferecendo possibilidade de ajustes e orientações diante da dinâmica do mercado. A análise SWOT identifica as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como suas oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo. O objetivo é fundamentar o método da análise SWOT como um instrumento interno de análise abrangente, para processar as informações internas e externas do negócio como um todo, capaz de acrescentar valor significativo para o desenvolvimento estratégico da empresa. O trabalho no conjunto das informações processadas via análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities and Threats*) priorizará as oportunidades e ameaças, bem como identificará as forças e fraquezas, auxiliando a direção da organização nas tomadas de decisões. A seleção de mercados-alvo, posicionamento, objetivos, estratégias, resultados esperados e avaliação são itens importantes obtidos na utilização da análise SWOT.

Quadro 12. Análise SWOT da Natura Cosméticos.

Análise Interna	Forças	Fraquezas
	• Uso de insumo vegetais • Forte relacionamento com os envolvidos • Gestão Ambiental • Conhecimento sobre os insumos da amazônia	• Produtos para Maquiagens • Grande consumo de Água • Distância dos usuários • Produtos Masculinos
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	• Recuperação da Economia Mundial • Programas Sociais • Eliminação de testes em animais • Reconhecimento da Marca no Exterior • Crescimento do setor	• Concorrência Internacional • Desvalorização Cambial

788

Fonte: adaptado do site institucional da organização.

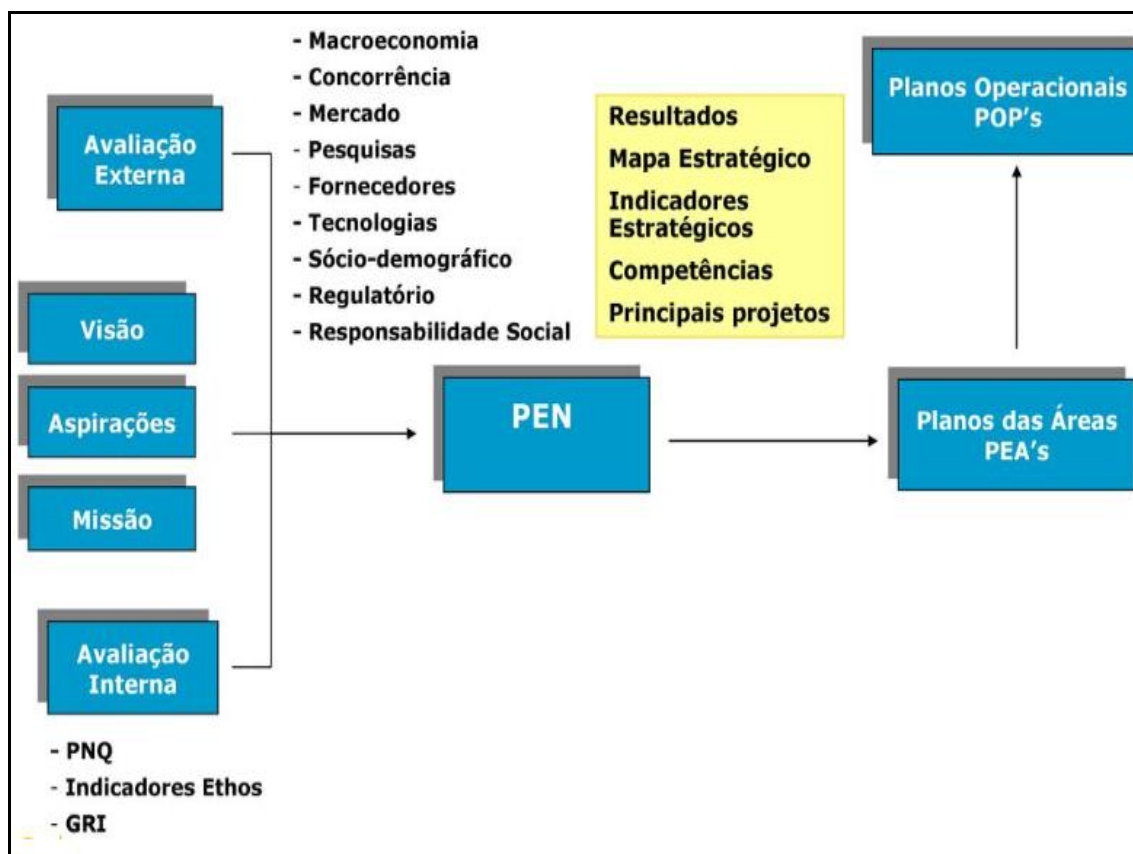
6.4 Metas e Estratégias da Organização

A Natura Cosméticos utiliza-se da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) para estabelecer suas metas e estratégias em curto, médio e longo prazo. Isso possibilitou a empresa estruturar sua visão de sustentabilidade em 3 pilares interdependentes: Marcas e Produtos, Nossa Rede e Gestão e Organização.

Antes, tem-se o conceito de BSC, considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, um negócio precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis. Ao mesmo tempo, o BSC serve para definir estratégias e desenhar planejamentos de maneira muito mais abrangente. Trata-se, desta forma, de um conjunto de indicadores de desempenho, financeiros e não-financeiros, balanceado segundo as perspectivas de todas as partes interessadas e objetivos estratégicos e que proporciona à organização uma rápida e abrangente visão do negócio, atual e futura. Abaixo, tem-se o modelo de

planejamento estratégico e como o mesmo é apropriado pela Natura Cosméticos, e a seguir, as perspectivas do BSC na organização:

Figura 17. Modelo de planejamento estratégico da Natura.

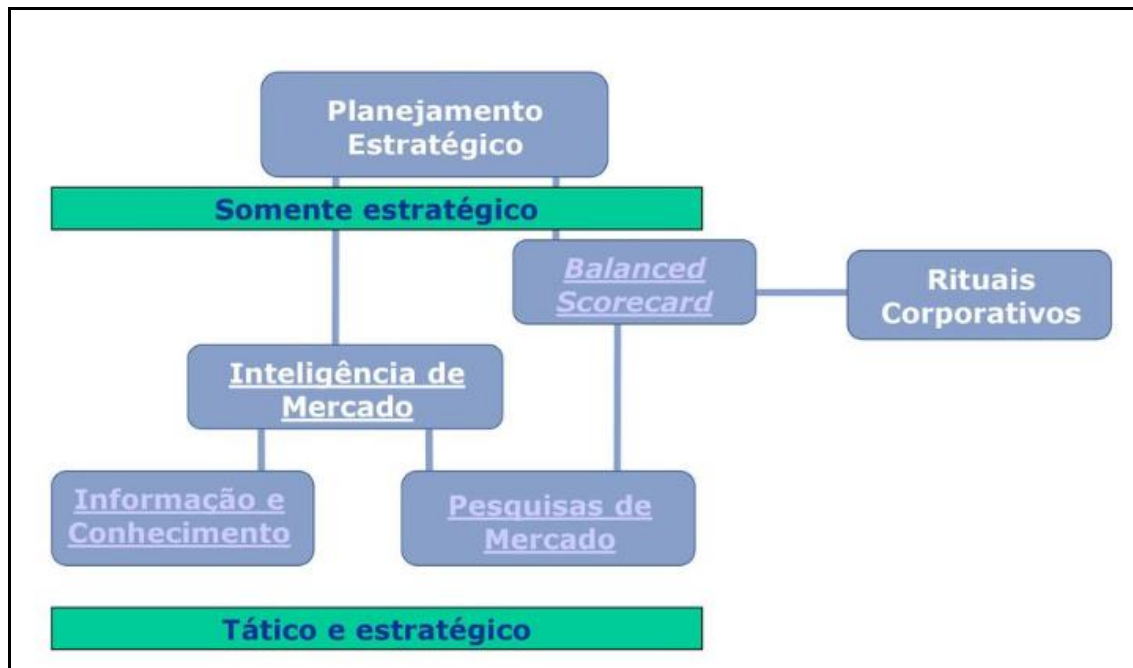


Fonte: adaptado do site institucional da organização.

Quadro 13. Perspectivas do *Balanced Scorecard* e sua utilização pela Natura.

Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	
Finanças	Para cumprirmos nossa Missão e atingirmos nossa Visão, que resultados financeiros devemos demonstrar aos nossos acionistas?
Clientes	Para cumprirmos nossa Missão e atingirmos nossa Visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes e que devemos entregar a eles?
Processos	Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processos devemos ter um desempenho excelente?
Aprendizado	Para desenvolvermos processos eficazes, que tecnologias, competências e motivação precisamos?
Perspectivas utilizadas pela Natura	
Desenvolvimento Sustentável	Para cumprirmos nossa Missão e atingirmos nossa Visão de forma sustentável, que resultados financeiros, sociais e ambientais devemos demonstrar?
Clientes	Para cumprirmos nossa Missão e atingirmos nossa Visão, como devemos ser percebidos pelos nossos clientes CN e CF e o que devemos entregar a eles?
Processos Internos	Para satisfazermos nossos clientes e atingirmos um desenvolvimento sustentável, em que processos e projetos devemos ter um desempenho excelente?
Aprendizado	Para desenvolvermos processos e projetos eficazes, que tecnologias, competências e motivação precisamos?

Fonte: adaptado de Salzstein¹¹¹¹ Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/12127463/>

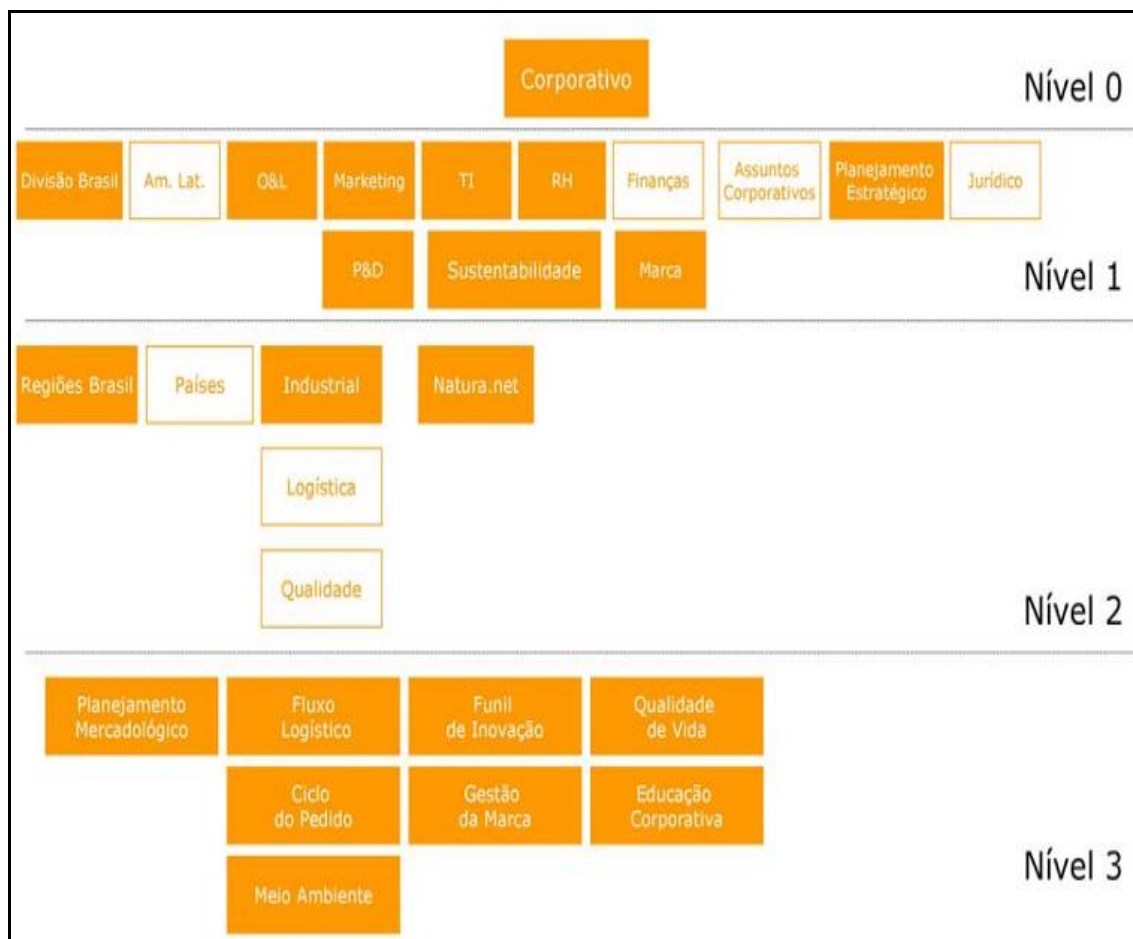
Figura 18. Atividades na área de planejamento estratégico da NaturaFonte: adaptado de Salzstein¹²

Fatores para o sucesso do BSC:

- ✓ Comprometimento da alta direção;
- ✓ Gestão transparente e vontade de aprender;
- ✓ Possuir estratégias e objetivos claros;
- ✓ Garantir que as estratégias e objetivos sejam compartilhados;
- ✓ Tornar a formulação estratégica um processo contínuo;
- ✓ Implementar um sistema gerencial para analisar os resultados e gerar ações;
- ✓ Monitorar continuamente.

O controle estratégico – também denominado controle organizacional – é tratado no nível institucional da empresa e se refere aos aspectos globais que envolvem a empresa como uma totalidade (CHIAVENATO, 2014).

¹² Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/12127463/>

Figura 19. BSC na Natura nos dias de hoje.Fonte: adaptado de Salzstein¹³

Fica evidente que o BSC é um modelo de gestão estratégica com o objetivo de mensurar o desempenho e o progresso de uma empresa. É uma ferramenta de gestão muito utilizada para metas a longo prazo que se baseia em quatro perspectivas: financeira, mercado, processos internos e aprendizado. O principal benefício do uso do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico em busca dos objetivos definidos. A sua vantagem está na possibilidade de mensurar e gerenciar as ações e medidas reais que

¹³ Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/12127463/>

servirão no progresso para alcançar as metas e objetivos determinados na organização.

6.5 Dimensão Financeira da Natura Cosméticos

793

Em 2022, Natura &Co alcançou, em termos gerais, receita líquida estável em moeda constante em relação ao ano anterior, com variação positiva de 0,4%, apesar do ambiente desafiador. Em reais, a receita líquida anual, de R\$ 36,3 bilhões, teve queda de 9,5% em relação a 2021, devido à depreciação de algumas de nossas moedas operacionais (especialmente a libra esterlina, o dólar australiano e o peso argentino) diante do real.

Ao focar na lucratividade, todas as unidades de negócio repassaram o custo inflacionário para os preços e tiveram êxito no *mix* de categorias de produtos e no controle de custos, mas ainda assim a inflação global, as flutuações no câmbio e as condições macroeconômicas adversas impactaram a margem bruta, que apresentou redução de 110 pontos-base em comparação a 2021. Esses fatores resultaram em um EBITDA ajustado de R\$ 3,2 bilhões, queda anual de 23,7%, com margem de 8,7% (em comparação aos 10,3% ao final de 2021).

A companhia registrou perda líquida de R\$ 2,9 bilhões, comparada ao lucro líquido de R\$ 1 bilhão em 2021, como consequência de diversos fatores, incluindo: a redução no EBITDA ajustado, os custos mais elevados do nosso processo de transformação organizacional (que busca acelerar mudanças nas áreas de negócio para garantir o crescimento sustentado), o aumento em outras despesas operacionais (afetadas, em especial, por uma redução de R\$ 383 milhões no valor recuperável de ativos), maiores despesas financeiras devido à elevação nas taxas de juros globais, além do aumento no imposto de renda e nas contribuições sociais (os resultados de 2021 haviam se beneficiado de créditos fiscais relevantes).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo promoveu considerações estratégico-teóricas sobre a Gestão da Qualidade, “Gerenciamento de Sistemas de Informação” e “Administração Estratégica”.

Pôde-se analisar que a Gestão da Qualidade significa um modo de organização das empresas para garantir produtos e serviços com qualidade, que envolvem alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, respostas rápidas às mudanças de especificações, baixas taxas de defeitos, tempo curto de manufatura e aspectos tecnológicos tais como: tecnologia básica de processo, tecnologia dos materiais, tecnologia envolvida no processo de manuseio e tecnologia de produção. O uso destas tecnologias associadas ao processo da Gestão da Qualidade possibilita aumento da produtividade e, por conseguinte, influencia a sua própria competitividade. Essas tecnologias podem representar um fator estratégico e competitivo para o ambiente operacional, com relação a grande variedade de opções de arranjos do fluxo de trabalho que refletirá no pronto atendimento ao cliente.

No caso da Natura Cosméticos, evidenciou-se que para ser competitivo é necessário conhecer o ambiente externo e o ambiente interno, definindo caminhos que garantam a continuidade empresarial. A empresa é entendida como um sistema que engloba recursos físicos, humanos e organizacionais, para transformar matérias primas em produtos na forma de bens e serviços. O maior desafio de uma empresa do porte da Natura é sempre ofertar produtos e serviços que satisfaçam plenamente seus clientes, cobrindo seus custos e garantindo seus lucros. A empresa para ser competitiva precisa levar em consideração atuação dos seus concorrentes diretos, fornecedores, clientes, inovações (desenvolvimento de novos produtos), estratégias mercadológicas, gerenciar materiais e operações e outros aspectos relevantes para garantir sua participação no mercado.

A informação está presente nas ações da empresa como um todo, no conhecimento do mercado, definição de produtos, formas de atuação do processo operacional, interligando sistemas como suprimentos, compras, vendas entre outros envolvidos no cenário empresarial e inter-relacionados. Tem por objetivo promover o conhecimento básico e orientações que se fazem necessárias a cada processo, função, desde que seja no momento certo e na quantidade adequada.

A informação significa dados em uso e seu valor é determinado pelo usuário. A informação utilizada no sistema empresarial pode ser organizada de acordo com o ciclo empresarial, agrupada pela sua similaridade e a estreita relação da organização em suas funções e processos com a cadeia de informação que garante tomada de decisão precisa em tempo real. Sobrevivência e sucesso empresarial dependem completamente da habilidade da organização para ajustar à dinâmica do ambiente empresarial. Mudanças em informática geraram aberturas em acesso e controlam a informação e o conhecimento na Natura Cosméticos. O conhecimento é inerente à vantagem competitiva e a tecnologia converte desafios em oportunidades.

Por fim, ao analisar a Administração Estratégica, compreendeu-se que uma empresa deve desenvolver uma metodologia de identificação de oportunidades atraentes de negócios que agreguem valor e enriqueçam a estratégia corporativa. Uma organização deve avaliar: 1- a atratividade do setor ou segmento setorial, pois são grandes as diferenças de um setor para outro, seja nos desejos e necessidades de clientes, seja nas taxas de crescimento, retornos, etc.; 2- a possibilidade de alavancar importantes recursos ou capacidades que venham a constituir diferenciais competitivos; 3- os custos de transação; 4- a capacidade de captação de uma grande parcela do valor que se pretende criar; 5- e se a implementação poderá ocorrer de forma eficaz, uma vez que quanto mais altas as sinergias pretendidas entre a nova unidade e as existentes, maior será a necessidade de integração entre as unidades.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5 ed. Barueri: Manole, 2014.

DURSKI, G. R. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba, v.6, n.1 jan./abr., 2003, p.27-38.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I. Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. **XXVI ENEGEP**, Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

FRITSCH, D. Z. A importância da qualidade na prestação de serviços. **Revista de Educação do Cogeime**, ano 9, n. 17, p. 65-70, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - **Caderno de Excelência**. FNQ, 2007.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. (N.D.). **ISO 9000** - Quality management. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html>
Obtido em: 20 set 2023.

JAMAL, C. M. C.; ANVERSA, M. V. A.; CHACON, P. A. S. A conexão do sistema de gestão da qualidade total (SGQ) com a gestão da inovação (GI). **Revista S & G**, v. 16, n. 1, p. 3-10, 2021.

KALLÁS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **RAE (Impresso)**, v. 52, p. 704-705, 2012

LEITE, Y. V. P.; PRIMO, M. A. M. Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. **Produto & Produção**, v. 15, n. 1, p. 10-21, 2014.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. Qualidade através das pessoas. São Paulo: Câmara Brasileira do livro, 1991.

LOPES, J. C. C. **Gestão da Qualidade**: Decisão ou Constrangimento Estratégico. Mestrado em Estratégia Empresarial. Universidade de Lisboa, 2014.

MACERON FILHO, O. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. **III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento**. UNITAU, Taubaté, 2014.

MALAQUIAS, F. F. O.; MALAQUIAS, R. F. Gestão de custos e gestão logística: o papel dos sistemas de informação. **Revista Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 4, n. 2, p. 93-111, 2014.

MARTINS, H. F.; MOTA, J. P.; MARINI, C. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, n. 1, p. 49-67, 2019.

MARTINS, R. Indicadores de desempenho para a gestão da Qualidade Total: uma proposta de sistematização. **Gestão e Produção**, v.5, n.3, 1998, pp. 298-311.

MENDES, M. F. (2007). O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/1822/7967>

MIRANDA, R. C.; DIAMANTINO, S. R.; SOUZA, L. G. M. Análise dos indicadores de qualidade de duas empresas do setor automobilístico. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, v. 7, n. 1, p. 64-75, 2009.

NATURA. **Site institucional**. Disponível em: <https://www.natura.com.br/>
Acesso em: 10 out 2023.

NATURA & CO. **Site institucional**. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/>
Acesso em: 10 out 2023.

NP EN ISO 9000 2005 (2005). **Sistemas de Gestão da Qualidade**. Fundamentos. Instituto Português da Qualidade.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, Santa Catarina, 2011. 222 p.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAIXÃO, J. C.; CARDOSO, C.; LOURENÇO, M. A. Algumas reflexões sobre a qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo. **Revista do Tribunal de Contas**, n. 44, p. 631- 707, 2005

PILON, T. V.; MANTOVAN, L.; FRANCISCATO, L. S. **Aplicação da metodologia 8d na análise e solução de problema em uma estamparia**. São Paulo: Singep, 2016.

PIRES, R. A. (2012). **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação. Lisboa: Edições Sílabo.

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

799

REVISTA EXAME (16 nov. 2016): Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-empresa-mais-sustentavel-do-ano-natura/> Acesso em: 20 set 2023.

REZENDE, Y. Natura cosméticos: quando é virtuoso ser virtual. **Ciência da informação**, v. 26, p. 154-158, 1997.

SACRAMENTO, I. C. S. **Estratégias de internacionalização da Natura: a expansão para os mercados da Austrália e Malásia**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Internacionais) – Universidade Federal de Uberlândia, 2023.

SALOMÉ, G. C. et al. **Orçamento empresarial Natura Cosméticos S/A**. Monografia. Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos Escola de Negócios Online Administração. São Paulo, São João da Boa Vista, 2023.

SILVA, M. Â. (2009). Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>

TACHIZAWA, T; SACAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

TEIXEIRA, L. C. M.; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo Canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. **XVII SEMEAD Seminários em Administração**, 2014. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/93.pdf>

Acesso em: 18 out 2023.

800

]

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.