

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIA LENZI STELLA

INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA  
NATURA COSMÉTICOS

CURITIBA

2014

JULIA LENZI STELLA

INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA  
NATURA COSMÉTICOS

Monografia apresentada como requisito parcial à  
conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor  
de Sociais Aplicadas, Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador: Prof.º Victor Manoel Pelaz Alvarez

CURITIBA

2014

## TERMO DE APROVAÇÃO

JULIA LENZI STELLA

### INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DA NATURA COSMÉTICOS

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Orientador: Prof.º Victor Manoel Pelaz Alvarez  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof.º Marcos Paulo Fuck  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

---

Prof.ª Carolina Bagattolli  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Universidade Federal do Paraná

Curitiba, 27 de novembro de 2014.

À minha mãe. Pelo seu amor e sua ajuda.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela sua presença e proteção nessa caminhada.  
A minha família e amigos, Mariane Lenzi Ohde, Felipe de Paula Baulé, José Paulo Maltaca e Antonio Barbedo Couto pelas palavras de incentivo, confiança e apoio.  
Aos professores, pelos ensinamentos.  
Ao professor Victor Manoel Pelaz Alvarez pela ajuda e sugestões.

## RESUMO

A Natura Cosméticos é líder do mercado de cosméticos no mercado brasileiro desde 2005. Seu desempenho está diretamente ligado à inovação de produtos. Este estudo busca evidenciar a importância da inovação para a manutenção da capacidade competitiva da empresa e sua sobrevivência no mercado. Busca-se também discorrer sobre os resultados gerados pelos esforços de inovação no que concerne ao desempenho empresarial. É elaborada uma análise de caráter quantitativo a partir de dados publicados em relatórios gerenciais de 2005 a 2013 e um estudo da correlação entre variáveis do processo de inovação e resultados de desempenho financeiro. Foi possível apontar que há efeitos positivos entre alguns dos indicadores utilizados. Porém, conclui-se que o desempenho empresarial necessita de uma análise mais ampla que apenas a visualização em termos de resultados financeiros.

**Palavras-chave:** Desempenho Organizacional. Inovação. Competitividade.

## **ABSTRACT**

Natura Cosmetics is the leader in the Brazilian cosmetics market since 2005. Its performance is directly related to products innovation. This study seeks to demonstrate the importance of innovation for maintaining the competitiveness of the company and its survival in the market. An-other aim of the paper is to discuss the results generated by innovation activities in terms of business performance. An analysis of quantitative character is done by using data published in management reports from 2005 to 2013. This analysis establishes correlation between the variables of innovation investments and financial performance results. It was possible to point out that there are positive effects among some of the indicators. However, it is concluded that the business performance requires a wider analysis than just viewing in terms of financial results.

**Keywords:** Organizational Performance. Innovation. Competitiveness.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	16
QUADRO 2 – MEDIDAS DE INOVAÇÃO.....	19
QUADRO 3 – INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	21
QUADRO 4 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2005.....	32
QUADRO 5 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2006.....	33
QUADRO 6 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2007.....	34
QUADRO 7 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2008.....	35
QUADRO 8 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2009.....	36
QUADRO 9 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2010.....	37
QUADRO 10 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2011.....	38
QUADRO 11 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2012.....	39
QUADRO 12 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2013.....	39
QUADRO 13 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2013.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, 1996-2013.....	24
GRÁFICO 2 – <i>MARKET-SHARE</i> PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	29
GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DO <i>MARKET-SHARE</i> NATURA.....	46
GRÁFICO 4 - INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO NATURA.....	50
GRÁFICO 5 - INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO NATURA.....	51
GRÁFICO 6 - NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS.....	53
GRÁFICO 7 - RECEITA LÍQUIDA NATURA.....	54
GRÁFICO 8 - RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO NATURA (%).....	55
GRÁFICO 9 - RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO NATURA.....	56
GRÁFICO 10 - LUCRO LÍQUIDO NATURA.....	57

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CRESCIMENTO DO SETOR X CRESCIMENTO DA ECONOMIA. ....	25
TABELA 2 - % CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS POR REGIÃO NO BRASIL ...	28
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DO <i>MARKET-SHARE</i> NATURA .....	45
TABELA 4 - INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO NATURA (R\$ MILHÕES).....	50
TABELA 5 - INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO NATURA (R\$ MILHÕES).....	51
TABELA 6 - NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS NATURA .....	52
TABELA 7 - RECEITA LÍQUIDA NATURA (R\$ MILHÕES).....	54
TABELA 8 - RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO NATURA (EM % E EM R\$ MILHÕES).....	55
TABELA 9 - LUCRO LÍQUIDO NATURA (R\$ MILHÕES).....	57
TABELA 10 - ANÁLISE DE CORRELAÇÃO. ....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE</b> .....	12
2.1 A IMPORTANCIA ECONÔMICA DA INOVAÇÃO .....	12
2.2 CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO .....	13
2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	15
2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	17
2.5 INDICADORES DE INOVAÇÃO .....	18
2.6 DESEMPENHO EMPRESARIAL .....	20
<b>3 O RAMO DE COSMÉTICOS</b> .....	23
3.1 A DEMANDA .....	25
3.2 A OFERTA .....	27
<b>4 A TRAJETÓRIA NATURA</b> .....	29
4.1 O CRESCIMENTO DA EMPRESA: 1969 - 2004.....	30
4.2 A LIDERANÇA DO MERCADO: 2005 – 2013 .....	32
4.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA NATURA.....	47
<b>5 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	48
5.1 QUADRO ANALÍTICO.....	49
5.2 INDICADORES DE INOVAÇÃO.....	50
5.2.1 INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO .....	50
5.2.2 INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO.....	52
5.2.3 NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS.....	53
5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO .....	54
5.3.1 RECEITA LÍQUIDA.....	54
5.3.2 RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO .....	55
5.3.3 LUCRO LÍQUIDO .....	57
5.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO .....	58
5.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	59
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo a ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2014), o Brasil é o terceiro mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, atrás apenas de Estados Unidos e Japão e à frente de grandes mercados como o da China.

O Brasil deve alcançar a vice-liderança no consumo mundial de cosméticos até 2017 (VIEIRA, 2013). A expansão desse ramo de atividade se deve à conjuntura econômica e social brasileira que atraiu grandes empresas internacionais. A entrada dessas empresas fez com que a inovação de produtos se tornasse um importante fator de seleção de incumbentes bem como uma barreira à entrada.

Entre as empresas nacionais, a Natura destaca-se como uma empresa inovadora. Em 2013 ganhou o Prêmio Finep de Inovação, na categoria Grande Empresa, e o Prêmio Época 360, da revista Época Negócios, como a empresa mais inovadora do país. A companhia posiciona-se também como líder do mercado de cosméticos com uma participação de 12,4% das vendas em 2013 (NATURA, 2014).

Este trabalho tem o objetivo de analisar as estratégias de inovação adotadas pela empresa, de forma a estabelecer uma relação entre a atividade inovadora e o seu desempenho. Como indicadores de inovação são utilizados o volume de investimento em inovação, investimento em educação e treinamento e número de produtos lançados; e receita líquida, receita líquida de inovação e lucro líquido são os indicadores de desempenho selecionados. É feita a descrição destes e uma análise quantitativa de correlação dessas variáveis. Na realização da análise utilizaram-se dados já publicados nos relatórios anuais de 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013 disponibilizados no site oficial da empresa Natura.

Para atender a proposta do trabalho, o mesmo está organizado em quatro partes. Na primeira é apresentado o referencial teórico que relaciona inovação com o desempenho empresarial. A segunda parte descreve o mercado da indústria de higiene pessoal, cosmético e perfumaria, o que permite entender o cenário competitivo no qual atua a Natura. A terceira parte caracteriza a empresa Natura, a partir de um breve histórico, de sua estrutura organizacional, de seus investimentos em P&D, de suas estratégias de inovação, de sua participação no mercado e de seu desempenho econômico. São listadas, também, as suas principais concorrentes. Constitui-se da definição de conceitos importantes como inovação, competitividade e

desempenho empresarial, e traz arcabouço teórico para a definição dos indicadores de inovação e desempenho que serão utilizados na análise qualitativa da quarta parte do trabalho.

## 2 INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

### 2.1 A IMPORTANCIA ECONÔMICA DA INOVAÇÃO

A busca contínua de maior participação no mercado e de maior lucro reforça a necessidade da empresa manter-se inovadora. De maneira geral a dinâmica de concorrência demanda das empresas a interpretação das tendências de consumo e de tecnologias. Além disso, a clareza em relação ao ambiente de competição do seu ramo de atividade e da sua estrutura e capacidade produtiva refletem em melhor percepção das possibilidades técnicas e estratégicas da empresa, e maior rapidez nas respostas desta em relação aos movimentos do mercado.

Segundo Szmrecsanyi (2006, p.112), a devida conceituação do fenômeno da inovação foi, com primazia, de autoria do economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950).

Em uma das suas principais obras, “Capitalismo, Socialismo e Democracia” (1984), Schumpeter evidencia a função da inovação como a feição essencial do capitalismo, responsável pela expansão e sobrevivência desse sistema econômico.

As inovações são o motor do processo de mudança e desenvolvimento do sistema, visto pelo autor como um processo evolutivo decorrente, conforme a citação que segue, de (a) um novo bem, (b) um novo método, (c) um novo mercado, e/ou, (d) uma nova organização industrial.

“O capitalismo, então, é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar estacionário. E tal caráter evolutivo do processo capitalista não se deve meramente ao fato de a vida econômica acontecer num ambiente social que muda e, por sua mudança, altera os dados da ação econômica; [...]. Tampouco se deve esse caráter evolutivo a um aumento quase automático da população e do capital [...]. O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria.” (SCHUMPETER, 1984, p.112)

Ou seja, os principais fatores de mudança e de dinamismo do sistema são intrínsecos à empresa capitalista. São pelas inovações dentro do aparelho produtivo, nos processos de produção e distribuição de mercadorias, que se promovem as novas estruturas econômicas, em detrimento das estruturas outrora vigentes. O

movimento de criação de mudanças se dá, portanto, “de dentro para fora”. Esse processo é chamado de destruição criativa:

“processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas.” (SCHUMPETER, 1984, p.112 e 113)

É no ambiente produtivo que as inovações ocorrem. E por meio da criação de necessidades ao consumidor que o desenvolvimento econômico realiza-se na lógica da reprodução do capital.

## 2.2 CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

A inovação é um elemento vital para a firma capitalista no sentido de garantir vantagens competitivas mais duradouras e fundamentadas. Sobre isso, Schumpeter (1984) observa que o padrão de concorrência não se dá exclusivamente por meio dos preços, baseado exclusivamente no aumento da produtividade. A diferenciação do produto ou processo, ou seja, as mudanças qualitativas constituem-se em vantagens competitivas inerentes ao sistema capitalista. As firmas são estimuladas à inovação pela necessidade constante de manter essa vantagem, dada a ameaça onipresente da concorrência, e pela possibilidade de auferir lucros extraordinários.

“A primeira coisa a desaparecer é a concepção tradicional do modus operandi da concorrência. Depois de muita demora, os economistas estão saindo do estágio em que viam apenas a concorrência de preços. Logo que as concorrências de qualidade e do esforço de venda são admitidas nos sagrados recintos da teoria, a variável preço é desalojada de sua posição dominante. [...] não é esse tipo de concorrência que conta, mas a concorrência através de novas mercadorias, novas tecnologias, novas fontes de oferta, novos tipos de organização [...] – concorrência que comanda uma vantagem decisiva de custo ou qualidade [...]” (SCHUMPETER, 1984, p.114)

Seguindo tipologias propostas por Schumpeter (1984, p.112) e Bessant e Tidd (2007, p. 30) as inovações são classificadas em quatro categorias, que denominam de “4Ps” da inovação: (a) inovação do produto, com mudanças pela empresa nos produtos/serviços; (b) inovação de processo, envolvendo mudanças na forma como os produtos e serviços são criados ou ofertados; (c) inovação de posição, mudança nos contextos em que são introduzidos os produtos e serviços; e (d) inovação de paradigma, com mudanças nos modelos mentais da empresa.

Segundo Bessant e Tidd (2007, p. 46), dentro dessas quatro dimensões as inovações ainda podem variar entre “incrementais” e “radicais”. Entende-se como incremental as mudanças de pequena escala no saber tecnológico e que geram projetos de melhoria continuada. Já as mudanças radicais decorrem de grandes avanços tecnológicos que geram um produto ou um conceito completamente diferente, descontínuo.

Entende-se como produto tecnologicamente novo aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação de produto, como já citado, também pode ser decorrente de um aperfeiçoamento tecnológico de produto previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado. (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009)

A inovação tecnológica de processo refere-se a um processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou outros métodos de manuseio e entrega de produtos. Esses novos métodos podem ser resultado da compra de novos maquinários ou de uma reorganização produtiva acompanhada de mudanças no processo técnico de transformação do produto/produção. (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009)

A inovação incremental está bem mais presente na estrutura de produção e é uma estratégia de aprimorar o já conhecido, sendo bem menos arriscada que a inovação radical. Pequenos ajustes, progressivos, em torno de produtividade e diferenciação (do produto ou processo) permite a obtenção de vantagens de mercado.

O empresariado buscará incessantemente inovações na busca da manutenção de vantagens comparativas para sua sobrevivência na estrutura mercadológica em movimento. A competitividade da empresa é a capacidade de implementar as estratégias de concorrência, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição esperada no mercado. De acordo com Porter (1947, p.50), a vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia corporativa.

Sob a interpretação da inovação de novos métodos é possível identificar inovações organizacionais, referente a novas formas de organização e gestão de práticas de negócio de empresa, na organização do seu local de trabalho ou em

suas relações com atores externos como fornecedores e distribuidores (OECD,2006).

### 2.3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial depende das características do mercado que atuam e sua estrutura de concorrência. Atualmente o crescimento do mercado ocorre concomitantemente de forma quantitativa e qualitativa. O crescimento quantitativo do mercado ocorre pelo aumento da produtividade industrial e pela frequência das inovações tecnológicas. Ainda existem outros fatores propulsores da competitividade que estão mais relacionados ao desenvolvimento qualitativo do mercado e que são definidos de acordo com o grau de exigência dos consumidores. Portanto, como ação estratégica das empresas é necessária que haja uma convergência entre suas ações, fatores quantitativos e fatores qualitativos do mercado.

É pela observação de alterações no mercado que as empresas buscam estratégias de diferenciação em relação à concorrência. Uma boa análise do ambiente ao redor da empresa é condição indispensável para o sucesso do negócio e podem gerar uma situação mais confortável que dificulte a imitação por concorrentes. O quadro abaixo ilustra a abordagem das estratégias empresariais para vantagens em diferenciação de produtos e redução de custos sugerida por Possas (2006).

ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTOS	
(a) Economias de escala	Redução de custo por aumento da produção ou ganhos em propaganda, marketing, P&D etc.
(b) Economias de escopo	Compartilhamento de ativos, como uma mesma planta, mesmo P&D ou propaganda para mais de um produto.
(c) Capacidade de financiamento da firma	Quanto melhor for a situação financeira de uma empresa, menores serão seus custos financeiros.
(d) Patentes e licenciamentos de tecnologia	A patente protege da imitação da concorrência à nova tecnologia e em relação aos seus custos; já o licenciamento, gera uma subordinação de quem adquire.
(e) Relações com fornecedores	Custo menor na aquisição dos insumos, melhor qualidade e eficiência do fornecimento dos mesmos.
(f) Relações com a mão-de-obra	Melhor treinamento e qualificação, menos protestos e paralizações.
(g) Organização da produção	Quanto mais organizada, maior probabilidade de redução de custos.

ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS	
(a) Especificações	Características que diferenciam o produto com o propósito de alcançar nichos de mercado.
(b) Desempenho ou Confiabilidade	Cumprimento do propósito e especificações do produto.
(c) Durabilidade	Para produtos específicos, produtos duráveis.
(d) Ergonomia e Design	Melhor adaptação e manuseio do produto ao consumidor.
(e) Estética	Cativar esteticamente o cliente, item subjetivo.
(f) Linhas de produtos	Produtos complementares cuja utilização conjunta gera resultado mais satisfatório e completo.
(g) Custo de utilização do produto	Custo de utilização mais baixo (menos consumo de energia elétrica, por exemplo)
(h) Imagem e Marca	Fidelidade à marca, status, reputação.
(i) Formas de comercialização	Facilitação da compra e disponibilização adequada ao cliente.
(j) Assistência técnica e suporte ao usuário	Ativo complementar ao pós-venda, importante garantir fácil acesso ao cliente.
(k) Financiamento aos usuários	Facilidade de compra por acesso a financiamentos ou opções de leasing (para produtos mais caros).
(l) Relação com usuários	Aproximação permite captar as necessidades do mercado e transferi-las para os produtos.

#### QUADRO 1 - ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

FONTE: POSSAS (2006).

NOTA: Elaboração própria.

Ainda segundo Porter (1993), existem vantagens de ordem inferior e vantagens de ordem superior como resultado da estratégia empresarial de inovar. Ou seja, vantagens de ordem inferior seriam fáceis de imitar, tais como: mão-de-obra barata, matéria-prima barata, ou economia de custo dada economia de escala cuja tecnologia está também à disposição dos competidores. As vantagens de ordem superior são mais duráveis e estrategicamente geram melhores resultados a

longo prazo. São direitos de propriedade, diferenciação do produto, reputação da marca, boa relação com clientes. Dos investimentos principais para uma vantagem competitiva de ordem superior estão: treinamento e capacitação de funcionários, investimento constante e cumulativo em instalações físicas e aprendizado especializado, investimento em pesquisa e desenvolvimento, publicidade e marketing, reputação (bom relacionamento com os clientes). (PORTER,1993, p. 61-62).

## 2.4 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Ao se analisar o desempenho empresarial é imprescindível à constatação de uma boa gestão da inovação. Ratifica-se às argumentações supracitadas que a inovação apresenta caráter mobilizador de resultados positivos à empresa. A gestão da inovação gerencia o processo de rotinas na busca de novos conhecimentos produtivos, organizacionais e mercadológicos.

Para Tidd (2001, p.169), são duas as principais contingências ambientais que influenciam a estrutura e gestão dos processos organizacionais para inovação: incerteza e complexidade. A incerteza é uma função da taxa de mudança de tecnologias e produtos comerciáveis. O investimento de recursos na área de pesquisa e tecnologia não garante retorno financeiro, e nem poderá ser dada a garantia de que esse retorno perdurará por longo tempo. E a complexidade é uma função de interdependência tecnológica e organizacional. Por conseguinte, as oportunidades e ameaças tecnológicas são normalmente difíceis de serem identificadas. (TIDD, 2001, p. 175) Portanto, além do entendimento da inovação como fator crucial de desempenho e vitalidade da empresa, soma-se a consideração de que a incerteza e complexidade do ambiente competitivo exigem uma visão integrada da inovação com toda a estrutura interna e externa da empresa.

No ambiente interno é importante boa organização da empresa que ligue áreas e funções específicas aos valores e objetivos da empresa. No ambiente externo incluem-se as relações com outras organizações, como fornecedores e clientes e com as redes de organizações parceiras no processo de produção (organizações colaboradoras). Essa colaboração manifesta a troca de conhecimento e aprendizado entre organizações, de forma cada vez mais rotineira.

As rotinas referem-se “a um padrão repetitivo de atividade numa organização interna, a uma habilidade individual, ou – como adjetivo – à eficácia regular e sem incidentes de um desempenho organizacional ou individual.” (NELSON e WINTER, 2005, p.151). A análise das rotinas é feita mediante o conhecimento aprofundado da cultura empresarial, dos projetos e padrões de comportamento adotados por cada empresa. Contudo, há a possibilidade de medir o comportamento inovador de cada empresa. Não é um processo simples e com resultados incontestáveis. Uma das grandes dificuldades encontradas refere-se à disponibilidade de dados, tanto do lado dos insumos – intensidade de P&D – quanto dos produtos – resultados de P&D.

## 2.5 INDICADORES DE INOVAÇÃO

Conceitualmente não é difícil estabelecer a relação entre a inovação e a competitividade, e por consequência, o desempenho das empresas (TIDD, 2001) A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa varia de acordo com o tipo e intensidade da inovação, podendo ser resultado de uma inovação incremental, que gera uma melhoria adicional no produto ou serviço, ou uma inovação radical, que estabelece um novo paradigma.

Mesmo tratando-se de um fenômeno complexo e com dificuldades de disponibilidade de dados, diversas são as formas usadas para mensurar a inovação ao nível da empresa.

São encontradas na literatura várias abordagens sobre as métricas utilizadas para operacionalizar a inovação (Tidd (2001), Sbragia (1998), Brito, Brito e Morganti (2009) e Silveira e Oliveira (2013).). Segundo Sbragia (1998, p. 23), podemos considerar como *inputs* da mensuração de inovação: despesas operacionais (P&D, serviços tecnológicos, aquisição de tecnologia, engenharia não-rotineira), investimentos de capital (ativos fixos, ativos intangíveis), configuração organizacional orientada a P&D&E<sup>1</sup>, recursos humanos de P&D&E (nível superior, médio e administrativo), e, área física ocupada por laboratórios. Como *outputs* são considerados: projetos finalizados em até 5 anos, patentes em até 10 anos

---

<sup>1</sup> O acrônimo P&D&E foi utilizado no sentido de expressar o conceito amplo de P&D, inclui elementos adicionais. Ler Sbragia (1998, p. 22).

tecnologia, faturamento gerado por novos produtos em 5 anos, e, economia de custos no processo produtivo (5 anos). O quadro 2 lista as medidas de inovação indicadas por Tidd (2001).

MEDIDAS DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO
P & D	Considerada a principal medida, geralmente apresenta dados regulares mas carece de detalhes técnicos em caso de uma análise mais detalhada.
Pesquisas de inovação	Medida em quantidade, podendo gerar dificuldade de definição de variável de inovação e custo.
Funcionários Técnicos	Mede conhecimento tácito, mas falta de homogeneidade das qualificações.
Julgamento de Especialistas	Usa a opinião de especialistas, mas pode conter julgamentos que vão além das habilidades.
Patentes	Dados regulares de longo prazo o que compensa deficiências de estatísticas de P & D, mas a propensão por patente é desigual em diversos mercados.
Inovações Significativas	Perde mudanças incrementais, custo de coleta de dados e de medição.
Anúncio de produtos	Perde-se a consideração das inovações em produto e processo. Possibilidade de manipulação pelo marketing.

#### QUADRO 2 - MEDIDAS DE INOVAÇÃO

FONTE: TIDD (2001).

NOTA: Elaboração própria.

No trabalho de Brito, Brito e Morganti (2009), as variáveis utilizadas pela mensurar inovação foram divididas em dois grandes grupos. O primeiro grupo foi chamado pelos autores de “gastos com inovação” e combinavam os dados acolhidos de: % de gastos com P&D, % de gastos com aquisição externa de P&D, % de gastos com aquisição externa de outros conhecimentos, % de gastos com a aquisição de máquinas e equipamentos, % de gastos com treinamento, % de gastos com introdução de inovações tecnológicas e % de gastos com projeto industrial e outras preparações. O segundo grupo eram dados do pessoal ocupado com inovação e foi dividido ainda em dois outros grupos: “pessoal acadêmico” que compreendia doutores e mestres envolvidos no processo de inovação; “pessoal técnico/suporte” que incluía graduados, técnicos e pessoal do suporte. No trabalho as variáveis relativas a gastos foram expressas como percentuais em relação ao faturamento total, e as variáveis de pessoal, como percentuais em relação ao total de empregados.

Já o trabalho de Silveira e Oiveira (2013) utiliza como medidas de inovação as seguintes variáveis: Projetos de Inovação, gastos com P&D e gastos com treinamento. As patentes também são utilizadas como medida de resultado da inovação (output).

## 2.6 DESEMPENHO EMPRESARIAL

A percepção de que a inovação, por meio do progresso tecnológico, promove a produtividade e eficiência das empresas, reforça a relação entre esta e o desempenho organizacional. Sendo a busca por inovação elemento vital para o crescimento das empresas, busca-se dentro da literatura uma forma de relacionar as medidas de inovação com medidas de desempenho empresarial.

A vantagem competitiva sustentada de uma empresa pode resultar recursos raros, valiosos e custosos de imitar ou substituir. Segundo Porter (1993, p. 63), a longo prazo a manutenção da vantagem exige que suas fontes sejam ampliadas e melhoradas, subindo na hierarquia para tipos mais sustentáveis de vantagens. O autor também afirma que a manutenção da vantagem exige mudanças. A empresa deve explorar, em lugar de desconhecer, as tendências da indústria. Também exige que a companhia invista para fechar os caminhos pelos quais os competidores poderiam atacar.

A conceituação de desempenho empresarial é multidimensional e apresenta dois fatores de segunda ordem - o desempenho financeiro e a consciência socioambiental - correlacionados com as dimensões satisfação dos clientes e satisfação dos funcionários. (SANTOS, 2008)

Ao se analisar o relatório anual de grandes empresas, é observado vários índices para mostrar o crescimento, a lucratividade e a geração de valor da empresa aos seus acionistas. Essas publicações também divulgam as ações socioambientais das empresas e indicadores da satisfação de seus clientes e funcionários. Os indicadores encontrados nesses relatórios também são usados, por pesquisadores, como representações do desempenho da empresa.

No trabalho de SANTOS (2008, p.45), são apresentados, de forma sucinta, os indicadores que representam sete dimensões do desempenho empresarial.

CRESCIMENTO	LUCRATIVIDADE	VALOR DE MERCADO
Crescimento do Market-Share.	Retorno sobre Ativo (ROA).	Lucro por ação.
Crescimento do lucro líquido.	Retorno sobre Patrimônio Líquido.	Valorização das ações.
Crescimento do Ativo Total.	Retorno sobre Investimento (ROI).	Dividendos sobre Preço Ação.
Crescimento do Faturamento.	Retorno sobre Vendas.	Volatilidade das ações.
Crescimento do Número de Funcionários.	Valor Econômico Adicionado (EVA).	Valor de Mercado/ Valor Patrimonial.
	Margem de lucro líquido antes do Imposto, Depreciação e Amortização.	Q de Tobin. <sup>2</sup>

DESEMPENHO SOCIAL	DESEMPENHO AMBIENTAL
Contratação de minorias (negros, pardos, mulheres, deficientes, etc.).	Realização de projetos para melhoria ou recuperação do meio ambiente.
Realização de projetos sociais e culturais.	Emissão de poluentes, lançamento de efluentes e resíduos sólidos.
Número de ações judiciais movidas por funcionários, consumidores, agências reguladoras.	Utilização de insumos recicláveis ou biodegradáveis.
	Reciclagem e reuso de resíduos.
	Número de ações judiciais ambientais.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS
Valor Agregado para o Cliente.	Rotatividade de Funcionários.
Número de Reclamações.	Investimento no Desenvolvimento e Treinamento dos Funcionários.
Fidelidade do cliente (taxa de recompra).	Política de Remuneração e Benefícios.
Retenção de novos clientes.	Plano de Carreira.
Satisfação Geral dos Clientes.	Clima organizacional.
Lançamentos bem sucedidos.	Satisfação geral dos funcionários.

### QUADRO 3 - INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: SANTOS (2008)

NOTA: Elaboração própria.

Nos trabalhos empíricos, a representação apenas por aspectos financeiros é a forma mais tradicional. Mas medidas não financeiras são recomendadas por indicar aspectos importantes do ambiente competitivo.

Mesmo em meio à complexidade e incerteza do processo inovativo, ou seja, a dificuldade de garantir retorno financeiro pelo processo de inovação, algumas análises empíricas conseguem demonstrar uma relação consistente entre

<sup>2</sup> O Q de Tobin representa a razão entre o valor da firma e o valor de reposição dos ativos das empresas.

indicadores de inovação e desempenho das empresas.

No trabalho de Brito, Brito e Morganti (2009), as variáveis utilizadas para mensurar desempenho empresarial são: dois indicadores de lucratividade (retorno sobre ativos totais e a margem do Ebitda - a margem de lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), e um indicador de crescimento que é a variação percentual da receita líquida entre duas datas escolhidas pelos autores. Os resultados mostraram que as variáveis de inovação não explicaram a variabilidade dos indicadores de lucratividade das empresas, mas explicaram parte relevante da variabilidade da taxa de crescimento da receita líquida.

Outro estudo já citado, de Silveira e Oliveira (2013) utilizou como resultados de desempenho o número de pedido de patentes, a evolução das vendas pela receita líquida das empresas analisadas e a margem líquida (relação do lucro líquido com a receita líquida, dado percentual). Após a análise de correlação entre inovação e desempenho, a pesquisa indicou que a variável “gastos com P&D” é o insumo que potencializa o desempenho, sendo este melhor correlacionado com a evolução das vendas.

A explicação para a não evidencia em inúmeros testes empíricos da literatura da relação entre inovação e desempenho financeiro se dá por que a geração de riqueza nas empresas estaria diretamente relacionada com os ativos intangíveis. (PEREZ, 2006, p.7) Ativos intangíveis geram valor a empresa e esse valor pode não estar refletido na contabilidade tradicional, que é utilizado para os indicadores de desempenho financeiro. A falta de registro e não a mensuração de todos os ativos intangíveis nas demonstrações financeiras, seja por suas dificuldades de identificação e mensuração, seja por suas incertezas intrínsecas, pode causar um maior distanciamento entre o valor de mercado e o valor refletido pela Contabilidade Tradicional.

De acordo com Perez (2006, p. 23), “deve-se ressaltar que, conforme a legislação contábil e fiscal, muitos investimentos em ativos intangíveis são debitados como despesas no mesmo exercício social, afetando de imediato o resultado operacional da empresa e, dependendo da métrica de retorno utilizada, a geração de valor para seu acionista.”. São exemplos de alguns ativos intangíveis: patentes, franquias, marcas, direitos autorais, processos secretos, franquias, licenças, softwares desenvolvidos, bancos de dados, concessões públicas, direitos de exploração e operação, uma carteira fiel de clientes, etc.

### 3 O RAMO DE COSMÉTICOS

De acordo com a ANVISA (2005), os produtos desse ramo são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado. É possível a classificação em quatro categorias distintas: (a) produtos de higiene: sabonetes, produtos para cabelo, higiene bucal, desodorantes, produtos para barbear e pós-barba; (b) cosméticos: produtos para os lábios, área dos olhos, anti-solares, produtos para bronzear, tingimento e alisamento dos cabelos, cremes de beleza, máscaras faciais, óleos, produtos para maquiagem facial, produtos para unhas e cutículas e repelentes; (c) perfumes: produtos para banho e imersão, lenços perfumados, extratos, águas perfumadas, colônias e loções, perfumes; (d) produtos de uso infantil: óleos, loções, produtos para a higiene dos cabelos e higiene bucal, sabonetes, talcos, protetores solares e colônias.

O desempenho da indústria brasileira de cosméticos é acompanhado basicamente por duas instituições: a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e pelo Euromonitor International.

Segundo COUTINHO (2002), as duas instituições utilizam metodologias distintas para definir o tamanho do mercado. A ABIHPEC/Sipatesp utiliza receita líquida das empresas fabricantes do ramo, por outro lado, o Euromonitor utiliza diversas fontes para estimar o mercado total com base no preço praticado junto ao consumidor final. As diferenças de metodologia para determinação do tamanho do mercado de cosméticos afetam diretamente a participação, por segmento, das diversas empresas que fazem parte desse mercado, inclusive da própria Natura.

A publicação “Panorama do setor” de 2014, pela ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, condensa dados desse ramo e seu comparativo com o mercado brasileiro e mundial.

Segundo essa fonte, houve um crescimento médio deflacionado composto próximo a 10% aa nos últimos 18 anos, tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 38,2 bilhões em 2013. No período de 2005 a 2013 a taxa de crescimento médio foi ainda superior, 13% aa, tendo passado de um faturamento líquido de imposto sobre vendas de R\$15,4 bilhões para R\$ 38,2 bilhões em 2013 (gráfico 1).

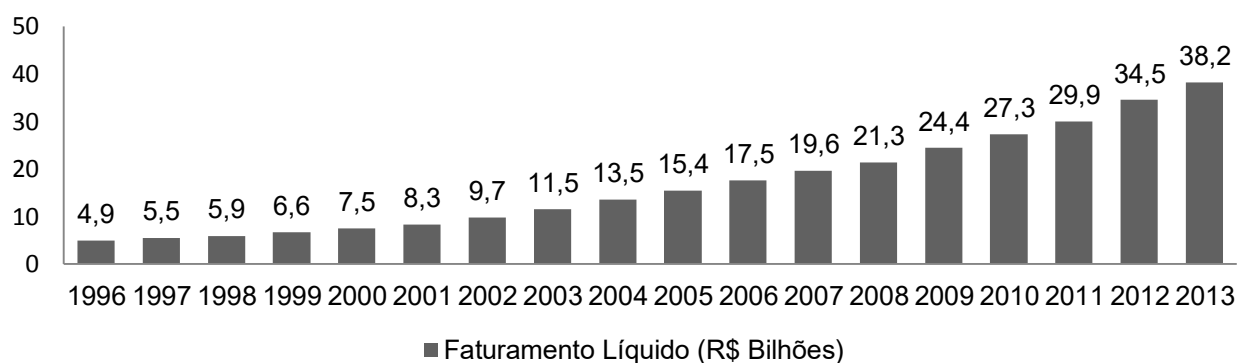


GRÁFICO 1 - CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, 1996-2013

FONTE: ABIHPEC (2014)

NOTA: Elaboração própria.

A tabela 1 apresenta a comparação da evolução do Produto Interno Bruto (PIB) com o crescimento da indústria em geral e com os índices da indústria de cosméticos. Entre 1996 e 2013 o crescimento desta última foi bem maior que o do restante da indústria. Foram 9,8% ao ano de crescimento médio do setor, contra 3,0% ao ano do PIB Total e 2,2% ao ano do setor industrial. Para o período de 2005 a 2013, o crescimento foi de 9,3% ao ano, contra 3,5% ao ano do PIB Total e 1,9% ao ano do setor industrial.

TABELA 1 - CRESCIMENTO DO SETOR X CRESCIMENTO DA ECONOMIA

Ano	Variação Anual (%)		
	PIB	Indústria Geral	Setor Cosmético
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,3
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
<b>Médio Composto últimos 18 anos</b>	<b>3,0</b>	<b>2,2</b>	<b>9,8</b>
<b>Médio Composto últimos 9 anos</b>	<b>3,5</b>	<b>1,9</b>	<b>9,3</b>

FONTE: ABIHPEC (2014)

NOTA: Elaboração própria.

### 3.1 A DEMANDA

Segundo a Euromonitor (2014), o Brasil ocupa a terceira posição no mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, correspondendo a uma participação 9,5% do total. É o primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo em produtos para cabelos, masculinos, infantil, produtos para banho, depilatórios e proteção solar; terceiro em produtos de maquiagem e higiene oral e quarto em pele. (ABIHPEC, 2014b)

O alto desempenho da indústria de cosméticos pode ser explicado por diversos aspectos. Um dos mais importantes fatores tem relação com o significativo

aumento da força de trabalho feminina no mercado, pois, tradicionalmente, esse público possui uma ligação mais significativa com os produtos do setor. A mulher tem ganhado espaço no mercado brasileiro desde 1990. O aumento de renda e do nível de instrução da população feminina acompanha a inserção desta no mercado de trabalho. Segundo a pesquisa “Mais feminino – A beleza da mulher brasileira”, Data Popular (2012), as mulheres estão se preocupando mais com produtos de beleza do que há cinco anos. A pesquisa indica que cinco em cada dez brasileiras compram e se fidelizam mais às marcas atualmente do que no passado, chegando a um índice de 52%. Na hora da decisão, a prioridade é pela qualidade: 63,7% das brasileiras se preocupam mais com o produto do que com o preço, 18,5% buscam qualidade, 14,3% priorizam o preço em relação à qualidade e 3,5% consideram apenas o preço.

A participação masculina, por sua vez, no consumo de produtos de higiene pessoal e beleza também tem aumentado. Gel para o cabelo, pós-barba, hidratante, gel de banho e desodorante estão entre os produtos mais adquiridos. A vaidade masculina é fenômeno recente e as empresas do setor aproveitam para criar linhas específicas para homens. (ABIHPEC, 2014b)

Incorpora-se à análise o aumento da renda do consumidor na última década. A expansão da classe média deu acesso ao mercado de higiene pessoal, perfumes e cosméticos à classe D e E. Os consumidores da classe C passam a consumir ainda mais e produtos de maior valor agregado, buscando multifuncionalidade nos produtos que adquirem. (ABIHPEC, 2014b)

Ainda, a população brasileira teve sua idade média bastante aumentada. A maior expectativa de vida aumenta o volume em número de consumidores para os próximos anos. Além disso, o consumidor busca mais produtos antienvhecimento, anti-sinais e de cuidados com a pele e saúde. As empresas tem uma oportunidade de crescimento nesse nicho de mercado.

Outro fator refere-se ao domínio digital. As empresas de cosméticos vêm buscando aumentar sua participação digital em lojas eletrônicas, e-commerce, marketing digital, etc. Fato é que existe um público muito grande constantemente conectado e que vê praticidade e comodidade na compra virtual.

Além desses pontos, uma tendência observada de mercado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é a Geração Y (nascidos na década de 1980). É a participação de consumidores mais conscientes

e preocupados com a sustentabilidade. Esse perfil busca valores humanos e ambientais na marca e é uma ótima oportunidade das empresas desse setor criarem uma identidade. (ABIHPEC, 2014b)

### 3.2 A OFERTA

Segundo a ABIHPEC (2014), o investimento em inovação é um dos pontos focais dessa indústria. Em 2012, as empresas aplicaram R\$ 13,6 bilhões em ativos, um montante 18% maior que em 2011. Um mercado com essas características e com esse volume de faturamento atraiu grandes empresas internacionais para o país. As maiores empresas internacionais atuantes no mercado nacional são: Unilever, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Avon, L’Oreal, Procter & Gamble (P&G), Nivea, entre outras.

Além das grandes empresas internacionais com operações no Brasil, a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos conta com empresas de grande porte e cujo controle acionário é totalmente nacional, com destaque para a Natura e o Boticário. Ressalte-se que as estratégias adotadas por essas duas empresas são bastante diferenciadas. Enquanto a Natura optou pela venda direta como único canal de comercialização de seus produtos, o Boticário se destaca por comercializar seus produtos através de lojas exclusivas em sistema de franquia.

Podem ser observadas ainda duas formas básicas de organização dessas empresas. Estas podem ser consideradas diversificadas, como é o caso da Unilever, Procter & Gamble e Johnson & Johnson, ou seja, empresas que atuam na indústria de cosméticos e também em outros ramos correlatos (incluindo, por exemplo, ramo farmacêutico e de alimentos). Podem ser empresas mais especializadas no ramo como é o caso da Avon, Natura, L’Oreal e Boticário.

Ao optar pela organização concentrada em produtos unicamente do setor em questão, as empresas buscam melhorar seu posicionamento de mercado pela diferenciação e qualidade dos produtos. Já as empresas que atuam de forma diversificada adotam essa forma de organização a fim de variar a produção para além das fronteiras do setor de cosméticos, ou seja, busca-se ganhos de escala e escopo.

Em suma, no mercado de perfumaria e cosméticos, os maiores concorrentes da Natura são a Avon, que tem no Brasil um de seus maiores mercados, e O

Boticário. Já no mercado de higiene pessoal os principais concorrentes são as empresas que atuam no varejo tradicional, tais como Unilever, P&G, Colgate, L'Oréal, entre outras.

Separando em categorias específicas de produtos temos: no segmento de fragrâncias a Avon e o Boticário; no ramo de produtos para cuidado do corpo e da pele tem-se a Avon, Nivea, L'Oréal e Unilever; em produtos para cuidado dos cabelos a Unilever, L'Oréal, Colgate-Palmolive e Johnson & Johnson; e no ramo de maquiagem tem-se Avon, O Boticário, Contém 1g e Mary Kay.

Existem no Brasil 2.470 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 20 empresas de grande porte (0,8% do total), com faturamento líquido acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do mercado. As empresas estão distribuídas por região como indicado na tabela 2. Além disso, de acordo com a ABIHPEC (2014), as empresas do ramo adotam, de maneira geral, três canais básicos de distribuição dos seus produtos, são eles: (a) distribuição tradicional, incluindo atacado e lojas de varejo; (b) venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares; e, (c) franquia, lojas especializadas e personalizadas.

**TABELA 2 - % CONCENTRAÇÃO DAS EMPRESAS POR REGIÃO NO BRASIL**

<b>Região</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>% de Concentração</b>
<b>Norte</b>	47	2%
<b>Centro-Oeste</b>	175	7%
<b>Nordeste</b>	256	10%
<b>Sudeste</b>	1511	61%
<b>Sul</b>	481	19%
<b>Brasil</b>	<b>2470</b>	<b>100%</b>

FONTE: ABIHPEC (2014)

A Natura e a Avon são as principais empresas do mercado pelo canal de distribuição de venda direta. A Natura é líder desde 2005. Têm como uma das principais estratégias para a conquista do consumidor as ações em comunicação traduzindo seus valores e essências assim como o constante lançamento de novos produtos.

Sobre distribuição da participação de mercado, destaca-se abaixo a evolução do *market share* das principais empresas deste ramo. Os dados são da pesquisa de mercado realizada pela Euromonitor (2014) e foram retirados de publicações da

Natura em seu site oficial. É considerada a participação em relação a todo mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

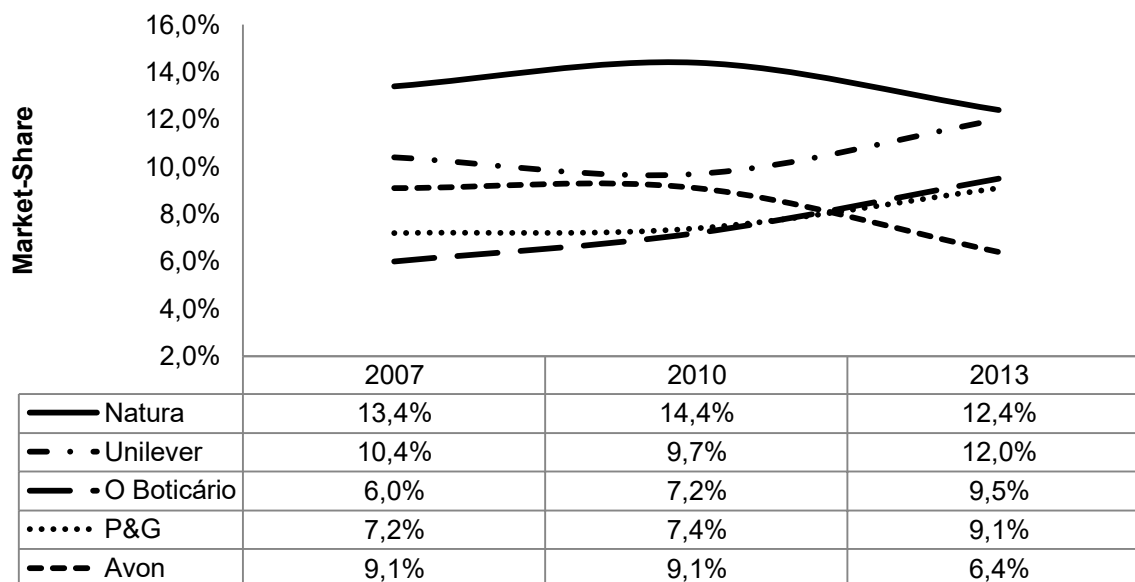


GRÁFICO 2 – MARKET-SHARE PRINCIPAIS CONCORRENTES

FONTE: Dados Euromonitor extraídos de publicações NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração Própria

#### 4 A TRAJETÓRIA DA NATURA

A Natura Cosméticos S.A. é uma sociedade anônima de capital aberto. Suas atividades e as de suas controladas compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal.

É líder no Brasil no ramo de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal desde 2005. Destaca-se no cenário nacional pela estratégia estabelecida ao longo dos anos desde o alcance da liderança até sua manutenção ao longo de nove anos. O planejamento empresarial adotado permitiu que uma empresa totalmente nacional compita com as maiores organizações internacionais desse ramo. A permanência ao longo dos seus 45 anos de exercício até hoje, com o destaque da sua posição atual de mercado, deve-se ao comportamento empresarial sustentado principalmente pelo amplo investimento em pesquisa e desenvolvimento.

#### 4.1 O CRESCIMENTO DA EMPRESA: 1969 - 2004

Este item é baseado nas informações históricas disponibilizadas no *site* oficial da companhia Natura e outros trabalhos acadêmicos (FRITZ, M.; DE SOUZA, C. G.(2006), SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A.(2013) e MACHADO, M. P. P.(2006).).

A história da Natura começa com sua fundação em 1969 por Luiz Seabra e Jean-Pierre Berjeaut. Essa primeira fase da história vai até 1978. A produção dedicava-se aos cosméticos de formulação natural e de alta qualidade, destinados ao cuidado com a pele. A empresa instalou-se na Vila Mariana em São Paulo e seu ponto de comercialização era uma única loja de luxo no bairro Jardins em São Paulo. Voltada especialmente para as mulheres da alta sociedade, o dono Antônio Luiz Seabra preocupou-se no atendimento pessoal e personalizado às suas clientes.

Com um valor agregado ao seu produto, que era a consulta pessoal do dono às suas clientes, a empresa adotou a estratégia de expandir a clientela para todo o Estado de São Paulo. A preocupação maior da empresa era manter a qualidade das relações com seus clientes. Em 1974 foi criada a empresa Pró-Estética para a distribuição dos produtos. Foram recrutadas as próprias clientes para a venda direta como consultoras de beleza, pagando-as comissão. O resultado foi que o conveniente círculo de amigas de suas consultoras, público visado pela companhia, gerou a expansão das vendas e o negócio prosperou.

Considera-se a segunda fase da história Natura, os anos de 1979 a 1988, como o período de expansão em nível nacional. Criou-se uma empresa voltada à distribuição dos produtos em todo o país, a Meridiana Distribuidora. Outra estratégia adotada nesta fase foi a criação da empresa L'Arc en Ciel (YGA) em 1981 como fabricante de maquiagens e perfumes com o objetivo de complementar a venda dos produtos Natura. As consultoras vendiam as duas marcas. A dificuldade da estratégia adotada pela Natura na segunda fase foi a da gestão de duas marcas, pois as duas empresas passaram a competir entre si pela mesma clientela. Era interessante a competição, pois instigava a expansão do portfólio de produtos em cada empresa, mas o objetivo maior era convergir os interesses na busca de um crescimento sustentado.

Dois novos diretores e sócios passaram a trabalhar ao lado de Seabra: Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, que ingressaram na Natura

em 1979 e 1983, respectivamente, ajudando a consolidar os processos de gestão e de produção da empresa. Durante a década de 1980, um período em que o país passou por diversas crises econômicas, o faturamento continuou crescendo. Em 1983, a Natura foi um dos primeiros fabricantes brasileiros de cosméticos a introduzir o uso de produtos com refil, permitindo uma economia de custo para o consumidor, redução do desperdício e ampliação da consciência ecológica.

A terceira fase da história Natura consistiu na sua reorganização interna, durante os anos de 1989 a 1999. O objetivo era reestruturar a empresa, principalmente na composição acionária e na parte administrativa para consolidação da expansão dos negócios. Em 1989, ocorreu a fusão das quatro empresas (Natura, L'Arc en Ciel, Meridiana e Pró-Estética), e a realização de investimentos em pesquisas de novos produtos e tecnologias. Nessa fase houve lançamentos de linhas de produtos que são sucesso ainda hoje. Em 1992 foi lançado o Chronos Gel, uma linha de tratamento anti-sinais, com fórmulas específicas para cada fase da vida. Outro exemplo é a linha Mamãe & Bebê, desenvolvida para fortalecer o vínculo mãe-filho. O resultado dessa fase foi o sucesso na profissionalização da empresa. Este foi um aspecto fundamental para garantir a competitividade da empresa face aos grandes concorrentes internacionais no mercado brasileiro, como a Avon, a L'Oréal e a P&G. Além disso, o mercado brasileiro já era o quinto do mundo e continuava a atrair outras grandes empresas já citadas anteriormente.

A quarta fase da Natura dá continuidade ao processo de profissionalização da mesma, buscando principalmente evolução na receita e na rentabilidade operacional. A compra da empresa Flora Medicinal, fabricante de produtos fitoterápicos com um acervo de estudos sobre os princípios ativos da flora brasileira. Lançada em 2000, a linha Ekos marcou uma fase de reconhecimento da Natura como uma empresa que pesquisa e utiliza a biodiversidade brasileira de forma sustentável, contribuindo assim para a sua preservação. A linha tornou-se o primeiro pilar na construção dessa premissa, ao inspirar-se na natureza e na biodiversidade. Em 2001, ocorreu a inauguração da planta de Cajamar (SP). Em 2004, a Natura abriu com êxito o capital no segmento especial denominado Novo Mercado da BM&FBovespa S.A.. Neste mesmo ano, a empresa concluiu o processo de Certificação da Norma ISO 14001, referente à gestão de processos de meio ambiente.

A quinta fase, que corresponde ao período a partir de 2005, marca a liderança da Natura no mercado. Esta fase permitiu a consolidação de um ciclo importante de capacitação e de investimentos em infraestrutura logística. Isto resultou no aumento expressivo da qualidade do serviço prestado às consultoras Natura e na redução do prazo de entrega dos pedidos.

#### 4.2 A LIDERANÇA DO MERCADO: 2005 – 2013

Desde 2005 a Natura promoveu através de investimentos em inovação a renovação contínua da sua carteira de produtos e de sua eficiência operacional. Nesse ano, a empresa contava com cerca de 600 produtos em portfólio. Suas operações já eram concentradas no Espaço Natura Cajamar, em São Paulo, que abriga um importante e moderno centro integrado de pesquisa, produção e logística. E os grandes desafios da empresa eram de encontrar fornecedores que atendessem aos requisitos de sustentabilidade exigidos pelo processo de seleção da Natura (NATURA, 2005). Ao longo dos anos várias ações foram adotadas pela empresa a fim de buscar dar valor às questões supracitadas, como listadas nos quadros abaixo.

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2005:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vegetalização de toda a linha de sabonetes.</li> <li>▪ Obtenção da certificação NBR ISO 9001.</li> <li>▪ Inclusão das ações da Natura na carteira IBrX, ISE, ITAG e MSCI.</li> <li>▪ Lançamento do Chronos Spilol.</li> <li>▪ Lançamento da linha Tempos.</li> <li>▪ Autorização de acesso ao patrimônio genético do ativo breu-branco.</li> </ul>



QUADRO 4 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2005

FONTE: Relatório Anual Natura (2005).

NOTA: Elaboração própria.

Em 2005 a Natura obteve a certificação pela ISO 9001 de gestão de qualidade. Significa que todos os produtos fabricados em um determinado processo apresentam as mesmas características e o mesmo padrão de qualidade. As empresas certificadas pelas normas ISO 9000 têm mais credibilidade frente a outras empresas e aos seus clientes, já que garantem a qualidade aos seus produtos e

serviços. Neste ano houve também um crescimento de 24,5% da produção na fábrica de Cajamar em relação ao ano anterior. Esses fatores são resultado da implantação do sistema TPM (*Total Productive Management*) para produtividade e dos investimentos em equipamentos que permitiram uma melhor estrutura logística. A inauguração do segundo armazém vertical aumentou em 28 mil *pallets* a capacidade de armazenagem da fábrica, que antes era somente de 24 mil, totalizando a partir deste ano uma capacidade de 52 mil *pallets*. Também se investiu na terceira linha de separação de mercadorias, baseado no sistema informatizado de triagem fotoelétrica *picking by light*. Em 2005 foram distribuídas 11,6 milhões de caixas, comparado com 8,7 milhões em 2004, resultado direto da melhoria e automatização da linha de separação. (NATURA, 2005)

Em relação à inovação de produtos, foi lançado o Chronos Spilol, o primeiro cosmético anti-sinais de alta tecnologia com ativo natural da biodiversidade brasileira, e concluído o processo de vegetalização de toda a linha de sabonetes, ação totalmente alinhada ao conceito de sustentabilidade. Em relação ao interesse corporativo de relacionar a marca ao conceito de responsabilidade ambiental foi concedido, pelo Ministério do Meio Ambiente, o acesso ao patrimônio genético do ativo breu-branca da biodiversidade brasileira. Essa foi a primeira autorização concedida a uma empresa do ramo de cosméticos no Brasil. (NATURA, 2005)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2006:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fim dos testes com animais.</li> <li>▪ Lançamento do perfume Natura Humor.</li> <li>▪ Lançamento da linha Ekos Rosto.</li> <li>▪ Lançamento da linha de maquiagem Diversa.</li> <li>▪ Iniciada a construção de um centro de pesquisa e tecnologia em Campinas (SP).</li> <li>▪ Início das operações da fábrica de Benevides (PA).</li> </ul>



QUADRO 5 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2006

FONTE: Relatório Anual Natura (2006).

NOTA: Elaboração própria.

A preocupação com a responsabilidade ambiental é observada também em 2006. A mobilização das consultoras Natura para incentivar os clientes a comprar refil dos produtos é um exemplo. A média da massa de uma embalagem de refil é

54% menor que a de uma embalagem de produto regular. Com isso, o volume de refis passou de 15,3% do total de produtos faturados em 2004 para 17,4% em 2005 a 19,8% em 2006, reduzindo o impacto ambiental. Outro exemplo é o lançamento da linha de maquiagem Diversa com refis em itens pouco usuais, como batons e desodorantes. (NATURA, 2006)

É neste ano também que se eliminaram totalmente os testes em animais em toda a cadeia de fornecimento e produção. Os testes a partir deste ano são feitos com materiais sintéticos. (NATURA, 2006)

Quanto à produção, o início das operações da fábrica de Benevides (PA), optou por um modelo de negócios com as comunidades e as cooperativas produtoras de ativos. São cerca de 2,5 mil pequenos produtos locais de 21 municípios do entorno. O objetivo é obter matéria-prima vegetal para fabricação de sabonetes. A partir deste ano, estes, foram produzidos com óleo de palmeiras nativas em substituição ao óleo de dendê. (NATURA, 2006)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2007:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Início do programa Carbono Neutro.</li> <li>▪ Todos os produtos Natura passam a divulgar uma tabela ambiental.</li> <li>▪ Lançamento de Natura Ekos Brumas de Leite.</li> <li>▪ Lançamento de Natura Chronos Passiflora.</li> <li>▪ Estratégia empresarial “Menos é Mais”.</li> </ul>



QUADRO 6 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2007

FONTE: Relatório Anual Natura (2007).

NOTA: Elaboração própria

Em 2007 foi iniciado o Programa Carbono Neutro, na busca de neutralizar o impacto ambiental da empresa através de redução e compensação das emissões de toda a cadeia de negócio da Natura, desde a extração de matéria-prima até o descarte final dos produtos. Esse programa ainda busca atingir seus objetivos de impacto neutro. De 2007 a 2013 a Natura reduziu 33,2% das emissões relativas de gases de efeito estufa (GEE). Referente aos danos ambientais, a Natura substituiu o álcool convencional pelo álcool orgânico nos produtos de perfumaria e passou a divulgar uma tabela ambiental em todos os seus produtos. (NATURA, 2007)

Neste ano é planejada uma redução na quantidade de lançamentos de produtos na estratégia “Menos é mais” (183 lançamentos, em 2007, contra 225, em 2006) e não implica diminuição dos investimentos em inovação. Os lançamentos de destaque foram Natura Ekos Brumas de Leite (fórmula nanotecnológica), Natura Chronos Passiflora (fruto da cooperação científica de cinco anos entre a empresa e a Universidade Federal de Santa Catarina) e sabonetes vegetais em barra bifásicos. (NATURA, 2007)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2008:
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação do modelo Consultora Natura Orientadora (CNO).</li> <li>• Lançamento da linha Natura Naturé.</li> <li>• Lançamento da linha de perfumes Natura Amor América.</li> <li>• Lançamento do Chronos Politensor de Soja.</li> <li>• Implantação do Sistema de Gestão Natura.</li> </ul> |
|---|

QUADRO 7 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2008

FONTE: Relatório Anual Natura (2008).

NOTA: Elaboração própria

A inovação do modelo comercial com a ampliação do modelo Consultora Natura Orientadora (CNO) ocorreu em 2008. Um dos resultados foi a adesão das consultoras ao projeto Reciclagem de Produtos Natura, implementado no Recife, em 2007, e em São Paulo, em 2008. A iniciativa estimulou o recolhimento, no momento da visita aos seus clientes, das embalagens já utilizadas. Em 2008, 118 toneladas de embalagens pós-consumo foram devolvidas, oferecendo uma alternativa de destinação aos resíduos. Também reciclou 88,7% dos resíduos gerados em Cajamar e Itapeverica. (NATURA, 2008)

O relacionamento com agentes externos também foi melhorado. Em relação aos fornecedores, o Projeto Mercúrio de 2007 reduziu o tempo de elaboração de contratos de 37 dias (média registrada em 2006) para cerca de sete dias úteis. Quanto ao relacionamento da Natura e universidades o site do Portal Natura Campus recebeu 79 propostas de cooperação, com aprovação de 19% delas. Estas foram originadas de grupos de pesquisa de 10 diferentes universidades brasileiras, de forma voluntária. (NATURA, 2008)

Manteve-se a estratégia Menos é Mais. Redução do número de itens de 930 para 739, concentrando esforços em quatro lançamentos – as linhas Naturé, Tododia e Amor América e o antissinais Chronos Politensor de Soja. (NATURA, 2008)

Implantação do Sistema de Gestão Natura, modelo de organização baseado em gestão por processos. Foram melhorados os processos de prevenção de perdas de produtos, ganhos nos custos de manufatura e em insumos, redução do custo dos catálogos de vendas e aumento de pedidos de nossas consultoras via Internet. Com isso foi gerado ganhos de produtividade que permitiram um gasto de R\$ 88 milhões em marketing. (NATURA, 2008)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2009:
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lançamento do Natura Conecta.</li> <li>▪ Lançamento da Natura Tododia Todanoite.</li> <li>▪ Relançamento da linha de maquiagem Natura Aquarela.</li> <li>▪ Relançamento da linha Mamãe e Bebê Gestante.</li> <li>▪ Lançamento do perfume Humor 5.</li> </ul> |
|---|

QUADRO 8 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2009

FONTE: Relatório Anual Natura (2009).

NOTA: Elaboração própria

Em 2009, não foram apresentadas melhorias nos serviços de logística e produção. Mas foi intensificada as certificações de novos insumos totalizando neste ano 31 certificados, tendo sido oito deles incluídos em 2009, 19,2% a mais do que em 2008. Ou seja, um índice de certificação de 58% do total de matérias-primas. (NATURA, 2009)

Como consequência do ano de 2008, o Sistema de Gestão Natura e o Programa Natura Campos aumentaram o campo dos projetos de inovações para parcerias externas. A promoção de uma estrutura cada vez descentralizada tinha uma expectativa inicial de que até 2012, 50% dos projetos de inovação realizados ocorressem por meio de parcerias externas. Já em 2009 esse percentual foi alcançado. O trabalho com parceiros faz parte do Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica, criado em 2007, que tem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação de Amparo à

Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Em 2009, o Portal Natura, recebeu 9 mil acessos mensais. (NATURA, 2009)

Além desse projeto, a Natura lançou outro destinado a suas colaboradoras, o Projeto Conectividade, que ampliou o número de pedidos realizados pela internet pelas consultoras. Em 2009, 71% dos nossos pedidos foram realizados pelo canal on-line, ante 53% de 2008. (NATURA, 2009)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2010:
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizado o ciclo de Planejamento Estratégico 2011-2015.</li> <li>• Implementação do uso do refil ecologicamente correto, o plástico verde.</li> </ul> |
|---|

QUADRO 9 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2010

FONTE: Relatório Anual Natura (2010).

NOTA: Elaboração própria

Em 2010 foi realizado o ciclo de Planejamento Estratégico 2011-2015 em que se define a necessidade de formar líderes e promover uma forte cultura organizacional. (NATURA, 2010)

Quanto às inovações no produto, neste ano houve o lançamento da primeira embalagem de refil de polietileno verde (plástico verde) produzido a partir da cana-de-açúcar, fonte de energia vegetal e renovável. Essa embalagem ecologicamente correta, além de ser 100% reciclável, reduz em 58% a emissão de gases causadores de aquecimento global em relação ao plástico comum. Essa embalagem pode ser encontrada nos refis de sabonete para mãos Natura Erva Doce. O refil para a linha de hidratantes Todo Dia teve retorno ainda melhor. O impacto ambiental reduziu em 66% a comparação com o refil anterior; 83% menos plástico que a embalagem regular; e redução de 97% na geração de lixo. (NATURA, 2010)

A empresa encerrou o ano com 36 espécies certificadas, o que significa que mais de 60% dos ativos da biodiversidade com certificação de produção e origem. (NATURA, 2010)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2011:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inauguração de quatro Centros de Distribuição.</li> <li>▪ Relançamento da Natura Ekos.</li> <li>▪ Lançamento da linha Natura Higeia.</li> <li>▪ Lançamento da linha Natura Una.</li> <li>▪ Lançamento da Revista Natura.</li> </ul>



QUADRO 10 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2011

FONTE: Relatório Anual Natura (2011).

NOTA: Elaboração própria

Em 2011 foram inaugurados quatro Centros de Distribuição com o objetivo de reduzir o gasto e uso dos combustíveis para entrega dos pedidos. (NATURA, 2011)

A fábrica em Benevides (Pará) ampliou sua atuação. O número de comunidades parceiras passou de 12 para 15 em 2011. O número de famílias cresceu mais de 40%, subindo de 1.100 para 1.536 famílias em relação ao ano anterior. Os recursos financeiros gerados com a aquisição de insumos teve um aumento de 60%, passando de R\$ 1,6 milhão em 2010 para R\$ 2,6 milhões no ano seguinte. (NATURA, 2011)

Com os investimentos realizados na busca de melhoria das embalagens, a Natura reduziu o impacto ambiental dessas em 10%. É realizado um monitoramento de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) das embalagens, sistema que quantifica o impacto desde a extração de matérias-primas, produção e uso até a fase de descarte final. Em 2011, o relançamento da linha Ekos teve como uma de suas características o uso de embalagens feitas com materiais que reduziram aproximadamente 45% as emissões de gases causadores de aquecimento. Além disso, os refis e embalagens de condicionadores Ekos passaram a ser compostos 100% de plástico verde. Os sabonetes em barra, antes embalados em cartucho com três unidades, agora são enviados individualmente em papel de menor gramatura, também reduzindo o impacto ambiental. (NATURA, 2011)

O canal de comunicação via internet entre as consultoras e a companhia teve sua utilização aumentada e encaminhou 98% do número de pedidos total. (NATURA, 2011)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2012:
---

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lançamento do Núcleo de Inovação Natura Amazônia (NINA).</li> <li>▪ Criação do Núcleo de Inovação.</li> <li>▪ Lançamento da primeira fragrância de UNA e dos sprays Natura Tododia.</li> </ul> |
|---|

QUADRO 11 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2012

FONTE: Relatório Anual Natura (2012).

NOTA: Elaboração própria

O ano de 2012 foi marcado pela inauguração do Núcleo de Inovação Natura, cujo objetivo principal é reduzir o tempo entre o surgimento da ideia e a criação de um conceito de produto ou serviço e favorecer a identificação de oportunidades em qualquer área da empresa. O mais recente deles foi inaugurado em agosto de 2012. Trata-se do Núcleo de Inovação Natura Amazônia (Nina), um centro de conhecimento com a missão de estimular a formação de redes de pesquisas, envolvendo instituições de ciência e tecnologia locais, nacionais e internacionais. Nos primeiros meses após seu lançamento, assinaram contratos de parceria com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a Embrapa, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa) e com o Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA). (NATURA, 2012)

PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2013:
---

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lançamento da linha SOU.</li> </ul> |
|--|

QUADRO 12 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2013

FONTE: Relatório Anual Natura (2013).

NOTA: Elaboração própria

O lançamento da linha de produto SOU foi o destaque em inovação de produto e embalagem. A sua fórmula é 80% vegetalizada e dispensa o uso de corantes. Sua embalagem utiliza 70% menos plástico e gera 60% menos emissões de CO<sup>2</sup> que as convencionais, além de possibilitar utilizar todo o conteúdo da embalagem sem dificuldades. Com os aprendizados de SOU, foram lançados os refis da linha NaturaPlant que passaram a conter plástico verde, reduzindo em 27% as emissões de CO<sup>2</sup>. (NATURA, 2013)

Dando sequência às iniciativas para melhoria do serviço ao consumidor, o prazo de substituição de produtos caiu de treze para sete dias. Uma das ações que contribuíram para a redução é o serviço de troca simultânea, em que o novo item é entregue no momento em que o produto reclamado é recolhido. Antes, era necessário que o consumidor primeiro encaminhasse o produto para avaliação. (NATURA, 2013)

Considera-se os dados supracitados para indicar que a Natura possui uma cultura empresarial cuja inovação se torna fator essencial para a manutenção de sua liderança e perenidade dos negócios. Ela está presente não apenas na busca de redução de custos, como principalmente na diferenciação do seu produto pelo aspecto sustentável do mesmo. A postura mercadológica adotada é condizente com o comportamento indicado como necessário por Bessant e Tidd (2009), ou seja, está constantemente na busca de novas formas de criar e entregar seus produtos. Seus esforços a colocaram em uma situação mais confortável dentro do ambiente concorrencial. De acordo com o Relatório Anual da Natura de 2013, segundo a pesquisa de imagem Brand Essence, da consultoria Ipsos, o índice de lealdade e de preferência do consumidor aos produtos Natura corresponderam a 51,6% e 43,8%, respectivamente, para o ano de 2013.

Adiciona-se que a manutenção da liderança de mercado ao longo dos 9 anos deste estudo decorre da criação de novos bens (principalmente produtos de cunho sustentável e lançamentos de linhas de produtos); criação de novos métodos (reconhecimento das melhorias na distribuição logística); busca de novos mercados (criação de linhas de produtos para nichos de mercado); e a criação de uma nova organização industrial (investimentos em centros de produção e distribuição criando economias de escala e escopo). Adiciona-se aos indicadores de inovação apresentados, os esforços da empresa em publicidade e marketing e a quantidade de consultoras no modelo comercial de venda direta. A estratégia empresarial se pauta em reputação da marca, força de vendas e inovação.

Não foi identificado que a empresa siga um padrão de concorrência de diferenciação única por preços. Schumpeter (1984) refere-se a outras formas, qualitativas, das empresas inovarem para se sustentarem no mercado. De tal forma, observa-se que a Natura buscou dar ênfase ao valor de sua marca pela diferenciação de seus produtos e seus processos de produção, principalmente agregando valor ao seu papel sustentável. Quanto à melhoria do processo de

inovação, em 2012 foi inaugurado o Núcleo de Inovação, objetivando a redução do tempo entre a descoberta (invenção), a inovação e a sua difusão como atividade econômica.

Verifica-se que o processo inovativo se caracteriza por inovações incrementais nos produtos e processos. As melhorias verificadas decorrem de projetos de melhoria continuada. Não foi identificada neste estudo alguma inovação que tenha diferenciado significativamente de tudo o que já se tinha na Natura a ponto de ser considerada uma inovação radical.

Segundo a teoria de Porter (1993) a Natura é aderente às vantagens competitivas tanto de ordem inferior como, e principalmente, de ordem superior. No âmbito da estratégia empresarial de vantagens de ordem inferior é importante considerar que as Consultoras Natura, responsáveis pela venda dos produtos da empresa, não têm relação de emprego com a mesma. Essa situação garante economia em termos de custo com a mão-de-obra. Os gastos com investimentos em estrutura produtiva, como é o caso de Benevides (PA) que se transformou atualmente no Ecoparque (PA) e a fábrica no Cajamar (SP), deram retornos em termos de economia de escala, pois aumentaram a capacidade produtiva da empresa. As vantagens de ordem superior são consideradas por Porter (1993) como mais duráveis e estrategicamente melhores em termos de resultados. É a busca de reconhecimento da diferenciação, reputação da marca e manutenção de uma boa relação com os clientes. Neste aspecto fazem-se necessários esforços importantes em investimentos em treinamento e capacitação, investimento em inovação e instalações físicas e publicidade e marketing. No decorrer deste trabalho será observado em termos numéricos que a Natura mantém crescente o volume de investimentos em inovação e treinamento.

Quanto aos investimentos em instalações físicas pode-se citar a finalização dos investimentos em infraestrutura logística que resultaram na redução do prazo de entrega de pedidos de 5,1 para 4,5 dias. Ao longo de 2013, também foram realizados investimentos expressivos para a expansão da fábrica de Cajamar (SP), o início da operação do novo centro de distribuição e unidade administrativa, em São Paulo (SP), e a construção do Ecoparque (PA). (NATURA, 2013)

A pesquisa de imagem Brand Essence, da consultora Ipsos, registrou que 77,8% dos consumidores concedem nota máxima a Natura. A Natura foi eleita também a marca mais valiosa do varejo brasileiro pelo ranking da consultoria

Interbrand. No início de 2014 foi reconhecida a segunda empresa com a melhor imagem entre os consumidores brasileiros, segundo o ranking da consultoria britânica BrandIndex. (NATURA, 2013)

A inovação contínua é um elemento importante para a imagem da marca, competitividade e crescimento. A embalagem refil, adotada de maneira pioneira em 1983 e que tem um custo menor para o consumidor e consome menos matéria-prima, é um exemplo dessa forma de inovação. A linha SOU, lançada em 2013, que reduz em 70% menos plástico a sua embalagem é a inovação de maior destaque recentemente. (NATURA, 2013)

É possível relacionar uma série de inovações produtivas e organizacionais voltadas à redução dos custos de produção da empresa, como indicado por Possas (2006):

(a) Economias de escala:

A produção da Natura ocorre principalmente em seu centro integrado de pesquisa, produção e logística em Cajamar (SP). A produção em 2008 nesta fábrica foi de 239 milhões de unidades frente a 209 milhões de unidades em 2005. Quando foi inaugurada a fábrica em 2001 a produção era de aproximadamente 91 milhões de unidades. Essa expansão via economia de escala foi permitida pelas instalações e planta física. Em 2008, a capacidade produtiva de planta em Cajamar era de 460 milhões de unidades, em comparação com 410 milhões de unidades em 2007 e 380 milhões de unidades em 2006. (NATURA, 2008)

(b) Economias de escopo:

O ecoparque Natura que foi inaugurado em março de 2014, por mais que não esteja sendo analisado este período, reflete a estratégia corporativa de produzir neste mesmo ambiente, sabonetes, noodles e óleos, e, além disso, conectar empresas diferentes com necessidades complementares e um propósito comum. (NATURA, 2013)

(c) Relações com fornecedores e (ou) garantia de matérias-primas

Para consolidar sua política estratégica de diferenciação em produtos e serviços, a empresa busca investir cada vez mais na obtenção de matérias-primas de qualidade comprovada, principalmente aquelas provenientes da biodiversidade

brasileira, geralmente associada a um programa sócio-ambiental auto-sustentável. Nesse campo, são constituídas várias parcerias com as comunidades extrativistas visando à exploração de forma sustentável das matérias-primas utilizadas. Desde 2000, desenvolve-se um modelo de produção na Natura que envolve o relacionamento com comunidades fornecedoras, que se caracterizam como cooperativas e associações em diversos municípios do Brasil, majoritariamente na Região Amazônica. O aumento das certificações de matérias-primas, o relacionamento com comunidades extrativistas com parcerias reflete também uma reorganização na cadeia de fornecimento, podendo identificar como uma inovação organizacional de acordo com o Manual de Oslo (OCDE,2006).

#### (d) Relações com a mão-de-obra

A implantação do Modelo de Gestão Natura, foi uma alteração no modelo de gestão existente para a gestão de processos a serviço de unidades de negócios e unidades regionais. Essa nova configuração descentraliza a decisão e as unidades regionais respondem pelo relacionamento com Consultoras, gestão comercial e resultados locais. As Consultoras Natura Orientadoras também são revendedoras como as Consultoras Natura, mas além disso, indicam novas candidatas, orientando um grupo de consultoras a respeito das promoções do ciclo e canais de atendimento internos da Natura. São trabalhadoras autônomas, sem qualquer vínculo empregatício com a Natura.

#### (g) Organização da produção

Em 2013, foi finalizado um ciclo importante de capacitação e de investimentos em infraestrutura logística que resultou na redução do prazo de entrega dos pedidos, de 5,1 para 4,5 dias, com 35% entregues em 48 horas. (NATURA, 2013)

Em estratégia de diferenciação de produtos, são identificadas:

#### (a) Desempenho ou Confiabilidade

Refere-se à capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. A companhia mantém uma política de investimento anual de cerca de 3 % de sua receita líquida em P&D. (NATURA, 2013) Estar listada no Novo Mercado garante altos padrões de governança corporativa, trazendo mais

confiança aos investidores e ao mercado, Como citado anteriormente, pesquisas comprovam que a Natura mantém a lealdade de seus clientes.

#### (b) Linhas de produtos

A quantidade de linhas de produtos é bastante expressiva, visando a fidelização de seus clientes por meio da vinculação de vários produtos em uma cesta de consumo, e, também, de atender a diferentes nichos de mercado com produtos para crianças, terceira idade, bebês e gestantes, homens, mulheres, etc. Atualmente são comercializadas 29 linhas de produtos, dentre as quais destacam-se: Linha SOU (produtos para corpo e cabelo lançada em 2013); Aquarela (produtos de maquiagem); Chronos (tratamento da pele do rosto para cada categoria de idade lançada em 1986); Homem (especifica para homens lançada em 1997) e Ekos (perfumaria, higiene pessoal e ambientação lançada em 2000).

#### (c) Imagem e Marca

De acordo com o Relatório Anual Natura (2013) o público vê na marca o cuidado com o meio ambiente, responsabilidade social e ética corporativa.

No mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, nossos índices de lealdade e preferência corresponderam a 51,6% e 43,8%, respectivamente. [...] Também fomos eleitos a marca mais valiosa do varejo brasileiro pelo ranking da consultoria Interbrand. No início de 2014, fomos reconhecidos como a segunda empresa com a melhor imagem entre os consumidores brasileiros, segundo o ranking da consultoria britânica BrandIndex. (NATURA, 2013, p. 104)

O reconhecimento e aceitação da marca geram vantagens competitivas, tais como a prática de preços diferenciados frente à comparação com concorrentes de mercado, a possibilidade de aumentar a penetração no mercado, principalmente com a diferenciação de produtos (trabalhos com nichos de mercado inclusive) e a capacidade de atração e retenção da mão-de-obra, principalmente as Consultoras.

#### (d) Formas de comercialização

A opção pelo modelo comercial de vendas diretas torna milhares de Consultoras responsáveis, com base no contato pessoal com os clientes, de agregar valor aos produtos. O uso exclusivo deste modo de comercialização consiste em investir continuamente nos programas de capacitação e relacionamento. Um exemplo é a Rede Natura, que permite às consultoras a venda de produtos por meio

de suas páginas na internet. Com mais informação e conectividade, o objetivo é a potencialização das vendas.

Atualmente, quase a totalidade dos pedidos é realizada virtualmente – 98% no Brasil e 80% nas Operações Internacionais. Em 2013, foram introduzidos novos serviços para melhorar a rotina de trabalho das CNs. Um deles se refere ao envio de notificações – por e-mail e mensagem SMS ou por chamada telefônica – sobre o status dos pedidos realizados pela consultora. (NATURA, 2013)

A Natura alinha suas estratégias de crescimento ao discurso de que o valor e a longevidade de uma empresa estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. Dessa forma, uma das plataformas tecnológicas da empresa se dedica ao uso sustentável de ativos da biodiversidade com a adoção de um processo de avaliação sócio-ambiental de fornecedores; o desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental; a adoção e promoção do uso de refil e o redução da emissão de CO2 com o projeto Carbono Neutro.

Sobre sua participação de mercado, destaca-se abaixo a evolução do *market share* segundo os dados da Euromonitor (todo mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos) e da Abihpec/SIPATESP (mercado alvo). Referente aos dados de mercado alvo da SIPATESP/Abihpec considera-se somente os segmentos nos quais a Natura opera. Exclui fraldas, itens de higiene oral, tintura para cabelo, esmaltes, absorventes dentre outros.

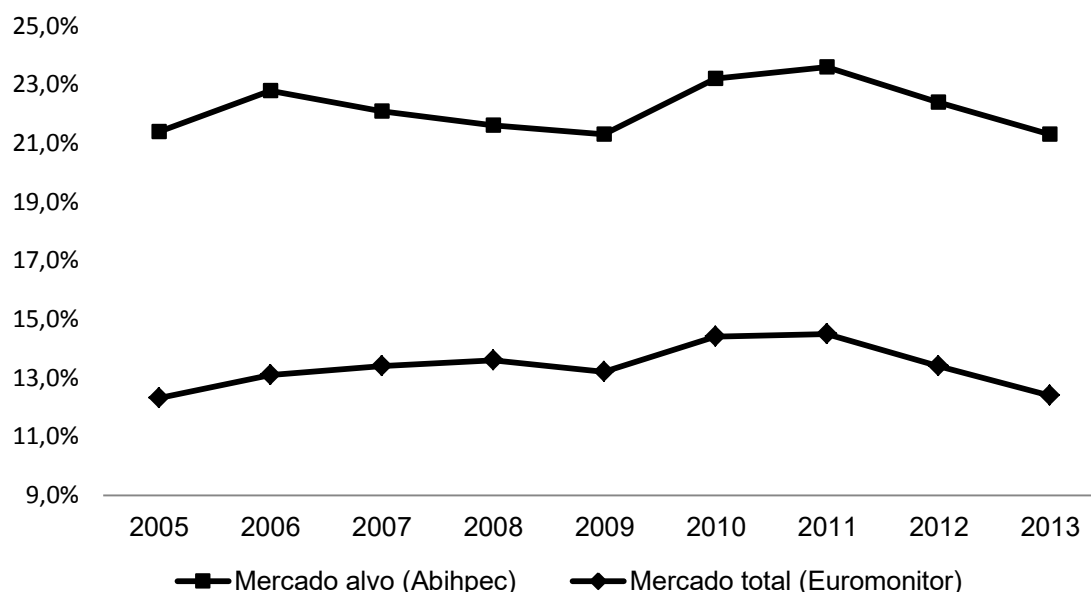
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DO *MARKET-SHARE* NATURA

<i>Market-share</i>	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado alvo (Abihpec)	21,4%	22,8%	22,1%	21,6%	21,3%	23,2%	23,6%	22,4%	21,3%
Mercado total (Euromonitor)	12,3%	13,1%	13,4%	13,6%	13,2%	14,4%	14,5%	13,4%	12,4%

FONTE: ABIHPEC (2014) e dados Euromonitor extraídos de publicações NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DO MARKET-SHARE DA NATURA.



FONTE: ABIHPEC (2014) e dados Euromonitor extraídos de publicações NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

De acordo com a apresentação exibida pela Natura no evento *Deutsche Bank Access Global Consumer Conference*, em junho de 2014, a Euromonitor fornece o percentual de *market-share* das concorrentes dentro do mercado total. A Unilever encontra-se em segundo lugar com 12%, seguido pelo Boticário com 9,5%, P&G com 9,1% e Avon com 6,4%.

Em relação à participação de mercado da companhia, pode-se observar alguns fatores conjunturais de risco. Primeiramente, há um alto nível de exposição às flutuações da economia e da política brasileira, já que o consumo de seus produtos está relacionado diretamente ao poder de compra dos brasileiros. Segundo, é um dos primeiros produtos da prateleira do consumidor que será descartado em caso de queda no poder de compra. Ainda assim, as informações apresentadas ao longo do trabalho indicam uma baixa relação causal entre estes fatores. Além disso, uma das vantagens competitivas da Natura está relacionada à atividade autônoma das suas consultoras. Alterações na lei trabalhista poderia afetar os resultados operacionais tornando sensivelmente mais custosa a força de vendas. Outra vantagem competitiva se deve ao know-how e reputação da empresa na venda direta. Atualmente a Natura possui uma única grande concorrente nesse

canal de vendas, a Avon. Portanto, a entrada dos competidores nos canais de venda direta poderá afetar os resultados da Natura.

#### 4.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA NATURA

Empresa brasileira, de capital aberto na BM&FBovespa, com 59,83% das ações com o grupo controlador, 39,10% de ações em circulação e 1,07% com administradores e tesouraria. Na BM&FBovespa a empresa integra o Novo Mercado, segmento especial de listagem de companhias da bolsa de valores brasileira com o nível mais avançado de governança corporativa. De acordo com a ABIHPEC (2014), a atividade empresarial permanece sob o modelo de venda direta, que, hoje, reúne mais de 1,6 milhão de consultoras e consultores Natura, no Brasil e em nossas Operações Internacionais. A estrutura corporativa é composta por 7 mil funcionários no Brasil e no exterior e mais de 5 mil fornecedores e terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura), além de 32 comunidades fornecedoras e 3,1 mil famílias, que extraem os insumos da biodiversidade. (NATURA, 2013)

A sede administrativa está localizada em Cajamar (SP), onde também se encontram três fábricas e o Centro Global de Inovação. Em Benevides (PA) está a fábrica de sabonetes que, no início de 2014, mudou de endereço e foi ampliada, formando o Ecoparque – um complexo industrial liderado pela Natura. Benevides abriga, ainda, um centro de ciência e tecnologia, e, em Manaus (AM), mantém o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia). (NATURA, 2013)

São quatro os escritórios comerciais, em Salvador (BA), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS), e oito centros de distribuição no País. Em 2013, entrou em operação o Natura São Paulo (Nasp), espaço que abrange a nova unidade administrativa e um moderno centro de distribuição, responsável pelas entregas no interior de São Paulo. (NATURA, 2013)

A atuação internacional, que não é foco deste trabalho, está disposta em todo o mundo, nos seguintes países: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Bolívia, México, Nova York e França. Na França, a presença combina a venda de produtos ao desenvolvimento de pesquisas por meio de parcerias com instituições de referência. Assim como em Nova York que também possui um centro de inovação. (NATURA, 2013)

## 5 ANÁLISE DE DADOS

Após o estudo da estratégia corporativa e ambiente competitivo da empresa em questão, segue-se a pesquisa de caráter quantitativo com a intenção de verificar se há correlação entre o volume de investimentos dirigidos à inovação e o desempenho da empresa. Foram analisados os dados de investimentos realizados e a evolução desses indicadores *vis-à-vis* o desempenho financeiro da firma. O estudo é tipificado como pesquisa descritiva, pois foram levantadas as variáveis que direcionaram os estudos sobre a relação de inovação e desempenho organizacional. Estas por sua vez foram descritas como forma de refletir os esforços em inovação da Natura e seus resultados.

Além de analisar descritivamente os dados das empresas, a análise quantitativa teve sua formulação a partir da separação dos dados entre variáveis de entrada (input) e saída (output) do processo de inovação.

A análise de correlação utiliza duas variáveis X e Y, e identifica se há associação entre as mesmas. De acordo com Sandroni (2010), a correlação é o grau em que duas variáveis estão relacionadas linearmente, seja por meio de causalidade direta, indireta ou por probabilidade estatística. A correlação é medida geralmente pelo coeficiente:

$$r = \frac{\sum x \cdot y}{\sqrt{\sum x^2} \cdot \sqrt{\sum y^2}},$$

em que  $x$  e  $y$  são os desvios padrões das médias das duas variáveis respectivamente. Esse coeficiente pode assumir valores entre -1 e 1. O primeiro indica uma perfeita correlação negativa e o segundo, uma perfeita correlação positiva, enquanto o valor zero ou próximo de zero indica não haver correlação entre as duas variáveis. É necessário considerar, no entanto, que o coeficiente  $r$  indica apenas a medida em que duas variáveis estão linearmente relacionadas, pois duas variáveis podem estar perfeitamente relacionadas de forma não-linear.

Nesta pesquisa identificou-se a relação dos investimentos em P&D (inputs) com receita líquida, lucro líquido e receita líquida de inovação (outputs).

Na realização da análise inovação e desempenho organizacional utilizaram-se dados já publicados nos relatórios anuais de 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013 disponibilizados no site oficial da empresa Natura.

## 5.1 QUADRO ANALÍTICO

Diante dos indicadores levantados na revisão teórica, a pesquisa utiliza as seguintes variáveis:

DIMENSÃO	REFERENCIAIS	VARIÁVEIS	VETORES
Inovação	Porter (1993), Tidd (2001), Sbragia (1998), Brito, Brito e Morganti (2009) e Silveira e Oliveira (2013).	Investimento em Inovação	Entrada (input)
		Investimento em Educação e Treinamento	Entrada (input)
		Número de Produtos Lançados	Entrada (input)
Desempenho	Porter (1993) e Santos (2008).	Receita Líquida em Inovação	Saída (output)
		Receita Líquida	Saída (output)
		Lucro Líquido	Saída (output)

QUADRO 13 - PRINCIPAIS AÇÕES NATURA NO ANO DE 2013

FONTE: PORTER (1993), TIDD (2001), SBRAGIA (1998), BRITO, BRITO E MORGANTI (2009), SILVEIRA E OLIVEIRA (2013) E SANTOS (2008).

NOTA: Elaboração própria

Considerou-se os investimentos em inovação, investimento em educação e treinamento e o número de produtos lançados como diligências adotadas pela Natura. Os resultados dessas variáveis, como discorrido no referencial teórico deste trabalho, são considerados como variáveis de saída do processo. Utilizou-se as variáveis de desempenho financeiro, pela facilidade de dados, para analisar o desempenho empresarial deste esforço de inovação.

## 5.2 INDICADORES DE INOVAÇÃO

### 5.2.1 INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO

A Natura nomeia como investimento em Inovação sua principal iniciativa para a construção de valor à sua marca. Segundo o Relatório Anual de 2013 da Natura, a inovação é sustentada por gastos pela busca da excelência em: pesquisas científicas; viabilização de novos ingredientes na elaboração de produtos; novos modelos e métodos; estratégia de substituição dos mesmos; conceituação e desenvolvimento de novos produtos; novas embalagens, formas inovadoras e

diferenciadas de levar o benefício ao consumidor e criação de produtos e processo com o mínimo impacto ambiental. Portanto, está presente na estratégia comercial, na busca por novos negócios, em técnicas de manejo e extração dos insumos da biodiversidade e nas operações industriais e logísticas da companhia.

Como prática contábil registra-se como despesa do exercício, quando incorridos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento de seus produtos. As informações não contemplam ações de desenvolvimento ocorridas nas Operações Internacionais, considerando apenas os gastos realizados no Brasil.

TABELA 4 - INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO NATURA (R\$ MILHÕES)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Investimento em Inovação<sup>1</sup></b>	67,10	87,80	108,40	103,00	110,80	139,70	146,60	154,00	181,00

<sup>(1)</sup> Valores expressos em milhões de reais.

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

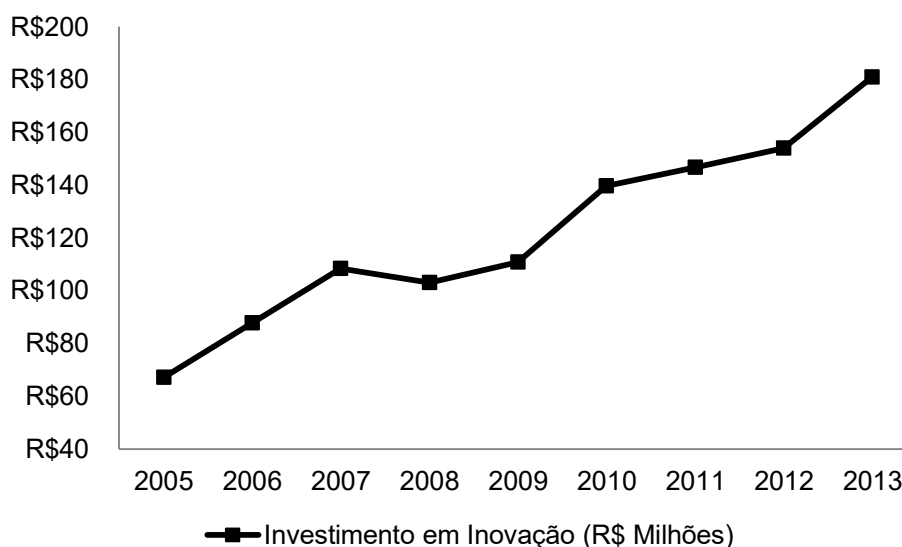


GRÁFICO 4 - INVESTIMENTOS EM INOVAÇÃO NATURA

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

## 5.2.2 INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

De acordo com o Relatório Anual de 2009, pode-se incluir nesta rubrica a estratégia empresarial ligada a formação de líderes para ocupar cargos de alta gerência, diretoria e vice-presidência; gastos de treinamento para colaboradores (cursos e workshops); gastos com educação para colaboradores (bolsa de estudos).

TABELA 5 - INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO NATURA (R\$ MILHÕES)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Investimento em Educação e Treinamento</b>	12,67	16,29	15,95	14,06	20,22	25,74	26,42	19,63	16,07

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

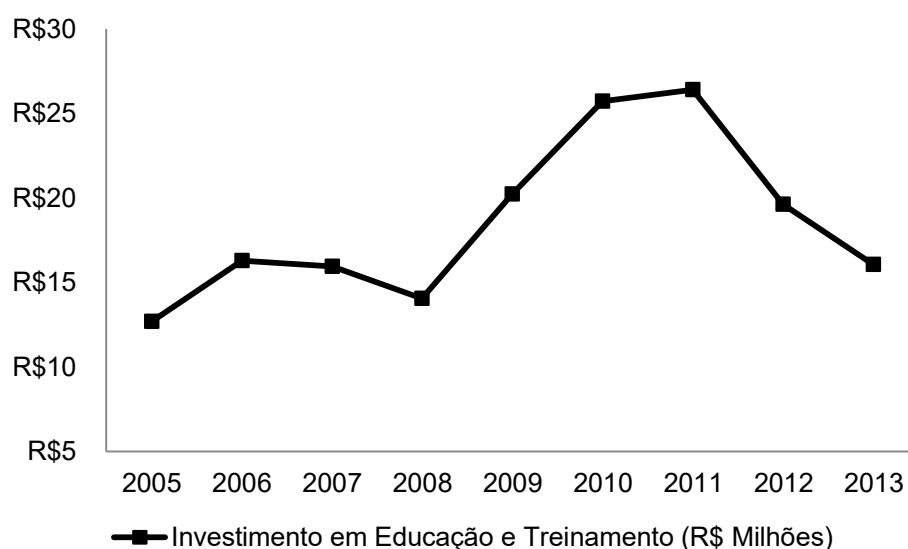


GRÁFICO 5 - INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO NATURA

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

A queda dos gastos com Educação e Treinamento a partir de 2012, de 26,45 milhões de reais em 2011 para 19,63 milhões de reais, segundo o relatório anual deste ano, se deve a utilização principalmente da Internet como instrumento para

veiculação de conteúdos. A internet é um meio mais barato, não significando, portanto, que não houve foco da empresa neste campo, mas sim ganho de eficiência.

### 5.2.3 NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS

Observa-se que não houve um crescente aumento do número de produtos lançados. Fato esse justificado pelo Relatório Anual de 2007 em que a Natura explana uma nova estratégia empresarial. Segundo o relatório, a Natura buscou a partir deste ano, reduzir o número de produtos e concentrar esforços nos lançamentos mais relevantes. O desenvolvimento dos produtos foi direcionado pela ideia de que “menos é mais”.

TABELA 6 - NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS NATURA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Número de Produtos Lançados</b>	213	225	183	118	103	191	168	104	179

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

Com o foco naqueles produtos inovadores, como a linha SOU, Ekos e NaturaPlant, a empresa vem buscando agregar valor à marca. A redução na quantidade de lançamentos de 225 produtos em 2006 para 183 produtos em 2007 e um nível de novos produtos sempre menor que o patamar daquele ano, não implica diminuição dos investimentos em inovação, e sim busca de mais precisão. Isso pode ser confirmado pela observação dos volumes de investimento em inovação. Mas, ainda que os números confirmem a tendência de redução no número de lançamentos, ainda é grande a quantidade de produtos novos.

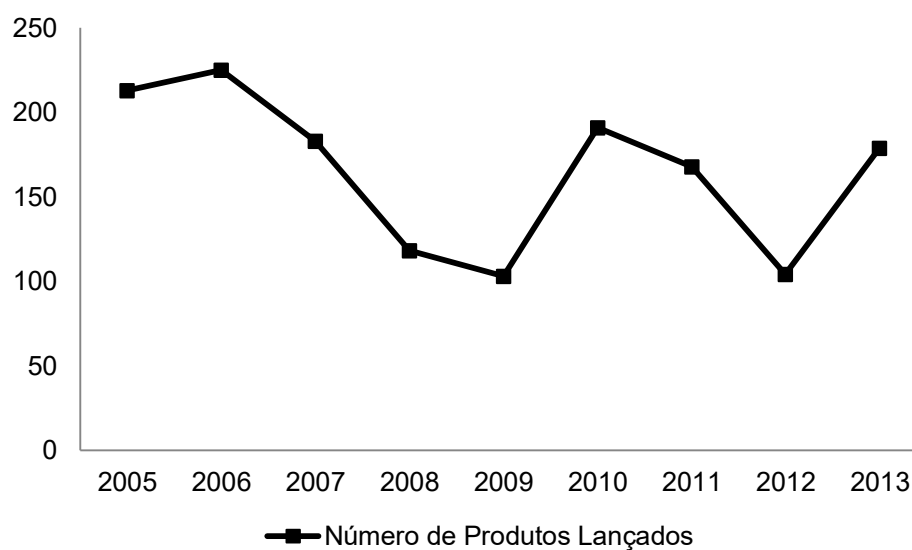


GRÁFICO 6 - NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

### 5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

#### 5.3.1 RECEITA LÍQUIDA

A Natura apresenta trajetória sempre ascendente dos valores de receita líquida para o período analisado. Essas informações indicam um crescimento no desempenho da Natura. Esse desempenho empresarial acusa um crescimento percentual de 307,17% no período de 2005 a 2013. Comparado ao ramo de cosméticos que foi de 248,05% pode-se concluir que a estratégia empresarial adotada gerou resultados positivos frente à concorrência.

TABELA 7 - RECEITA LÍQUIDA NATURA (R\$ MILHÕES)

	2005	2006	2007	2008	2009
	2.282,20	2.757,00	3.072,70	3.618,00	4.242,10
<b>Receita Líquida</b>					
	2010	2011	2012	2013	
	5.136,70	5.591,40	6.346,00	7.010,30	

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

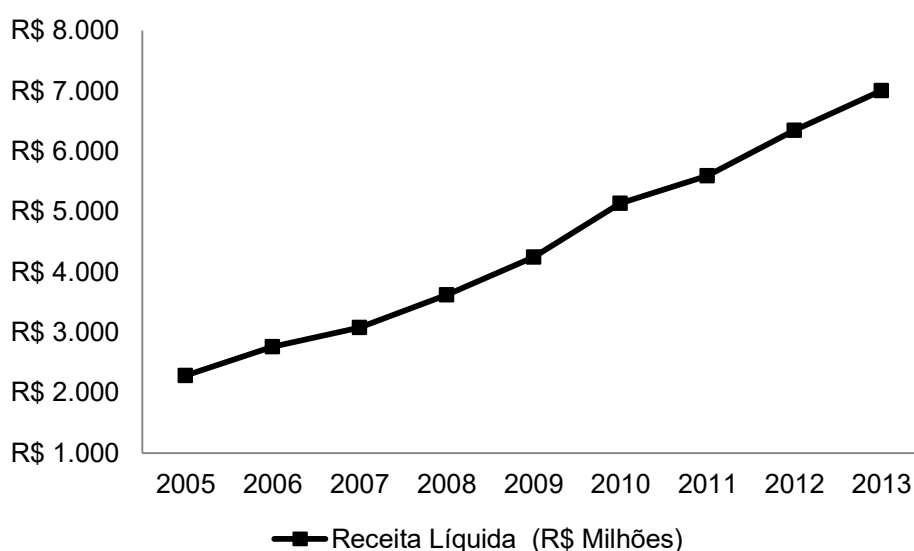


GRÁFICO 7 - RECEITA LÍQUIDA NATURA

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

### 5.3.2 RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO

A Natura informa em seus relatórios anuais o percentual a receita líquida investida em inovação, conforme segue. O cálculo desta rubrica utiliza os valores de receita bruta dos últimos 12 meses proveniente dos produtos lançados nos últimos 24 meses versus a receita bruta total dos últimos 12 meses. Além disso, as informações não contemplam ações de desenvolvimento ocorridas nas Operações Internacionais, considerando apenas os gastos realizados no Brasil.

Para melhor comparação com os outros índices desse trabalho, que não foram apresentados em termos percentuais, foi feito o cálculo do valor de receita líquida total pelo valor percentual indicado. O índice mede a representatividade de vendas, no exercício, dos produtos lançados nos últimos dois anos.

TABELA 8 - RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO NATURA (EM % E EM R\$ MILHÕES)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Receita Líquida em Inovação (%)</b>	2,90%	3,20%	3,40%	2,80%	2,60%	2,80%	2,70%	2,60%	2,90%
<b>Receita Líquida em Inovação</b>	66,18	88,22	104,47	101,30	110,29	143,83	150,97	165,00	203,30

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

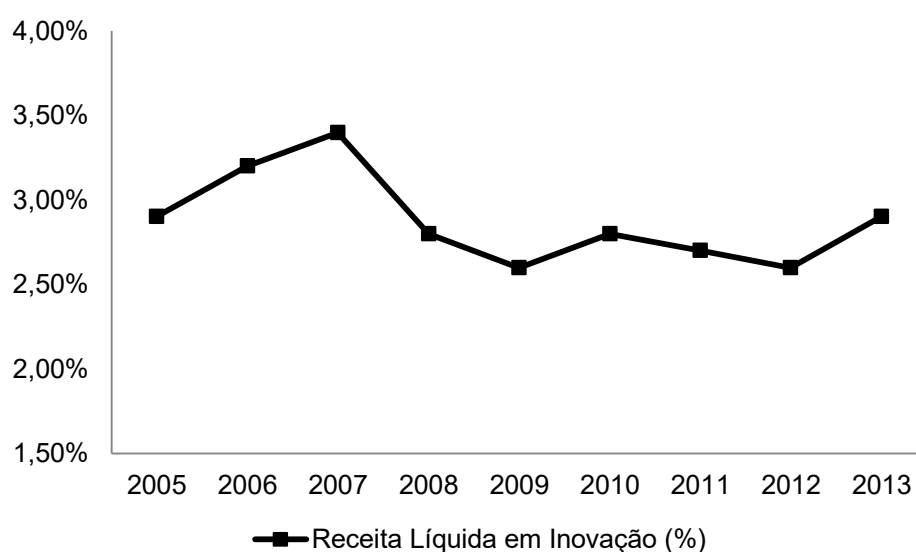


GRÁFICO 8 - RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO NATURA (%)

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

O gráfico abaixo representa melhor o comportamento da receita líquida dos produtos lançados nos últimos dois anos (Tabela 8). Mesmo que em termos percentuais a representatividade da inovação em termos de receita líquida tenha

vido mantido em patamares perto de 3%, os valores desse retorno das inovações em termos de receita líquida mostram que há um acompanhamento desses retornos em termos de desempenho. De 2005 a 2013 houve um crescimento de 207% tanto na receita líquida como na receita líquida em inovação. Ou seja, considerando que a receita líquida em inovação considera os retornos em receitas dos produtos lançados nos últimos dois anos, e, sabendo que houve uma redução no número de produtos lançados de 2005 a 2013 em 16%, então considera-se que os produtos novos lançados vêm mantendo sua representatividade em termos percentuais frente a receita líquida.

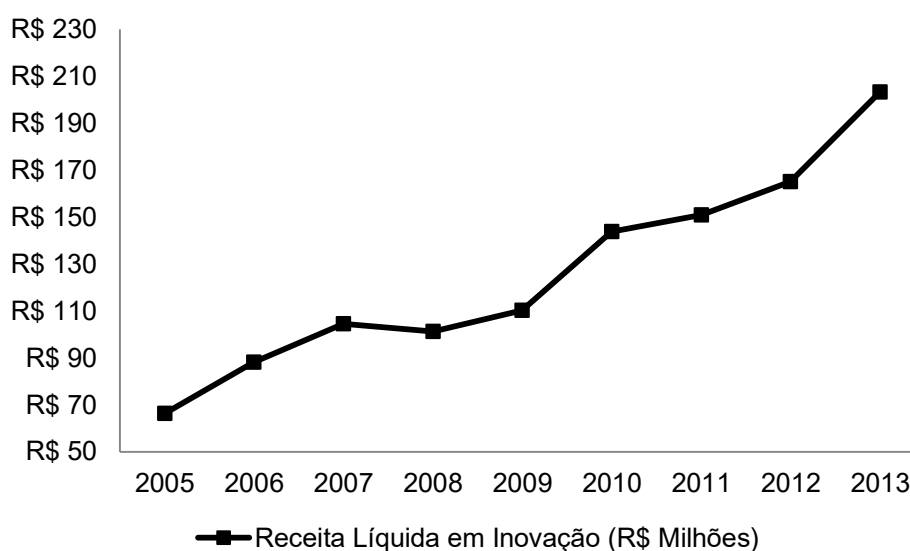


GRÁFICO 9 - RECEITA LÍQUIDA EM INOVAÇÃO NATURA

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

### 5.3.3 LUCRO LÍQUIDO

Essa base de mensuração exclui os efeitos de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização. Sob essa variável pode-se considerar sua trajetória também aderente à estratégia empresarial. O lucro líquido acompanhou a receita líquida, não houve aumento impactante do custo de produção ou outros fatores.

TABELA 9 - LUCRO LÍQUIDO NATURA (R\$ MILHÕES)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Lucro Líquido</b>	396,9	460,8	462,6	542,2	683,9	744,1	830,9	874,4	842,6

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

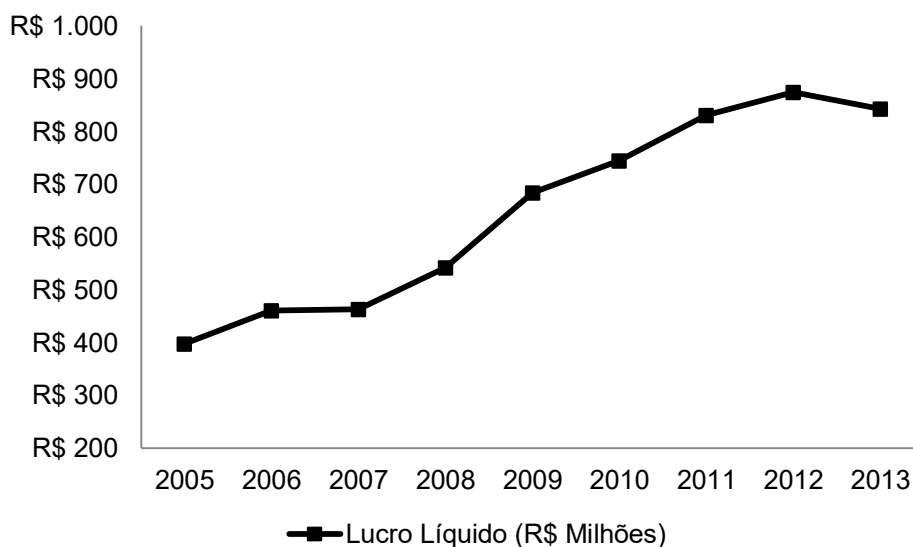


GRÁFICO 10 - LUCRO LÍQUIDO NATURA

FONTE: NATURA (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013)

NOTA: Elaboração própria.

#### 5.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DA CORRELAÇÃO

A partir dos dados da empresa já apresentados, foi realizada a análise de correlação. A análise buscou identificar quais variáveis de entrada (Investimento em inovação, investimento em educação e treinamento e número de produtos lançados) possuem correlação com as variáveis de saída (receita líquida, receita líquida em inovação e lucro líquido).

Os valores de correlação calculados entre as variáveis de entrada (inputs) e saída (outputs) do processo de inovação da Natura estão apresentados na tabela abaixo.

TABELA 10 - ANÁLISE DE CORRELAÇÃO.

	Receita Líquida em Inovação (%)	Receita Líquida em Inovação	Faturamento Líquido	Lucro Líquido
<b>Investimento em Inovação</b>	-0,365	<b>0,995</b>	<b>0,977</b>	<b>0,923</b>
<b>Investimento em Educação e Treinamento</b>	-0,444	0,449	0,511	0,663
<b>Número de Produtos Lançados</b>	0,663	-0,263	-0,388	-0,467

FONTE: O autor

### 5.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Natura apresenta correlação alta e direta entre investimento em inovação e todos os itens avaliados de desempenho (receita líquida, receita líquida em inovação e lucro líquido), pois o valor se aproxima de +1. Ou seja, quando o valor investido em inovação aumenta o valor das vendas também aumenta, tal como a lucratividade da empresa.

Quanto à receita líquida em inovação, por mais que os valores totais reflitam uma alta correlação positiva, em termos percentuais é possível perceber que não há reflexos diretos no aumento do volume de investimentos em inovação em receita real desses novos produtos. De fato, há que se considerar que o índice “Receita líquida em inovação” considera os produtos lançados nos últimos 24 meses, sendo interessante notar que mesmo com a manutenção percentual do retorno em receita desses lançamentos, a quantidade dos mesmos não apresentou tendência de alta. Tal qual se confirma com um índice de correlação de 0,663 ao se relacionar o indicador em questão com o número de produtos lançados.

Em relação aos resultados apresentados pelos investimentos em educação e treinamento, não se pode chegar a conclusões quanto aos índices de correlação. De fato, o volume em investimento reduziu pela utilização, cada vez maior, da empresa de meios mais eficazes em termos de custo. A utilização cada vez maior da internet permitiu uma redução do valor desse indicador enviando a análise do seu reflexo em termos de receita. Não significa, portanto, redução do esforço corporativo em relação à formação de profissionais mais bem treinados. Em relação ao lucro, sua

maior relação quanto ao coeficiente “r” pode ser explicado parcialmente pelo reflexo do mesmo quanto à redução de seu custo como resultado operacional.

Quanto ao indicador de número de produtos lançados, não apresentou correlação que explique qualquer relação positiva ou negativa forte com as variáveis de desempenho analisadas. Tal fato pode ser explicado pela estratégia corporativa de reduzir, ao invés de aumentar, o número de lançamentos. Esse planejamento buscava maior assertividade, dando foco a menos produtos e dedicando-se mais à melhoria da qualidade dos mesmos para maior efetividade de vendas.

De forma geral, esta pesquisa apresenta limitações tanto de aspecto teórico como de método estatístico. Primeiramente, a discussão quanto à relação entre os esforços em inovação e desempenho empresarial perpassa a análise exclusiva de dados financeiros. Segundo Perez (2006) a geração de riqueza nas empresas pode estar relacionada a ativos intangíveis como marca, fidelidade de clientes e direitos de exploração e operação. Santos (2008) também explica parte da limitação está na utilização de indicadores de crescimento do valor de mercado e lucratividade (que são indicadores de desempenho financeiro) para “medir” o desempenho empresarial que é um conceito multidimensional mais amplo. Ou seja, existem outros indicadores, de desempenho social e ambiental, por exemplo, que podem explicar o desempenho empresarial. Desta forma, mesmo que a análise quantitativa tenha apresentado resultados positivos entre inovação e desempenho na Natura, ao se buscar unicamente relacionar os retornos no âmbito do desempenho financeiro está se descartando uma análise mais detalhada do valor e conceito da empresa.

Outra limitação foi o método quantitativo utilizado. A correlação não garante a existência de causalidade. Duas variáveis podem estar altamente correlacionadas e, no entanto, não haver relação de causa e efeito entre elas. Da mesma forma que, se duas variáveis estiverem amarradas por uma relação de causa e efeito elas estarão, obrigatoriamente, correlacionadas. Esse é o motivo pelo qual justifica-se a utilização desse método no trabalho. Ou seja, o fato de existir correlação entre as variáveis supracitadas é hipótese inicial para em um trabalho futuro identificar se há realmente relações causalidade como indicadas pela teoria.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi evidenciar a importância da inovação para a manutenção da liderança de mercado pela Natura Cosméticos e discorrer sobre os resultados gerados pelos esforços de inovação no que concerne ao seu desempenho empresarial. Foi descrito o desenvolvimento inovativo da companhia de 2005 a 2013 e utilizado o referencial teórico do campo de estudo das estratégias da firma, Possas (2006) e Porter (1993) e do estudo dos indicadores de inovação e desempenho, Tidd (2001), Sbragia (1998), Brito, Brito e Morganti (2009), Silveira e Oliveira (2013) e Santos (2008).

Utilizou-se uma relação estatística dos indicadores selecionados de inovação (Investimento em Inovação, Investimento em Educação e Treinamento, e, Número de Produtos Lançados) e de desempenho financeiro (Receita Líquida em Inovação, Receita Líquida e Lucro Líquido) para o mesmo período em que se buscou verificar se há relação explicada entre eles. Os valores de correlação encontrados indicam uma relação positiva entre investimento em inovação e o desempenho da empresa. O fato de existir correlação entre as variáveis de inovação e desempenho é hipótese inicial para em um trabalho futuro acusar se há realmente uma relação de causalidade entre a atividade de inovação e o desempenho da empresa. Os dados empíricos e as relações estatísticas corroboram o preconizado pelo referencial teórico, que sua postura como empresa inovadora foi essencial para a manutenção de sua liderança e perenidade nos negócios.

As inovações observadas neste trabalho são principalmente inovações de produtos (principalmente produtos de cunho sustentável e lançamentos de linhas de produtos) e inovações de processos (melhorias na distribuição logística e capacidade de produção). Assim, a Natura mantém-se líder do mercado no qual atuam empresas multinacionais de grande porte, sua competitividade é sustentada por elevados investimentos em P&D (inovação), em publicidade e marketing (reputação da marca) e força de vendas por meio das consultoras. Talvez uma das maiores inovações da empresa foi a de associar a sua marca a conceitos de sustentabilidade e de valorização dos recursos naturais do país e vender seus produtos em modelo comercial diferenciado, a venda direta. Dessa forma, se tem estabelecido vantagens competitivas em relação aos concorrentes nacionais e estrangeiros.

## REFERENCIAS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor de HPPC**, São Paulo, v. 21-08-14, ago. 2014a. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/panorama-do-setor/>>. Acesso em: 24/09/2014.

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **III Caderno de Tendências 2014 - 2015**, São Paulo, 3ª ed., out. 2014b. Disponível em: <[http://www.abihpec.org.br/ABIPECH\\_Livro-de-Tendencias.pdf](http://www.abihpec.org.br/ABIPECH_Livro-de-Tendencias.pdf)>. Acesso em: 30/10/2014.

BESSANT, J.; TIDD, J.. **Inovação e Empreendedorismo: Administração**. São Paulo: Bookman, 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 211**, de 14 de julho de 2005. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 de julho de 2005. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/dfa9b6804aee482bb7a1bfa337abae9d/Resolu%C3%A7%C3%A3o+RDC+n%C2%BA+211,+de+14+de+julho+de+2005.pdf?MOD=AJPERES>> Acesso em: 20/09/2014.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F.. Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=5232&Secao=ARTIGOS&Volume=8&Numero=1&Ano=2009>>. Acesso em: 01/09/2014.

COUTINHO, L. et al. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/desproducao/forcompetitividade/estcadeias/estcomcadintbrasil/ImpZonLivComercio/grupo3/cosmeticos/31cosmeticosCompleto.PDF>>. Acesso em: 20/09/2014.

FRITZ, M.; DE SOUZA, C. G. Inovação na Indústria de Cosméticos-Casos de Empresas do Setor. **Anais do XXXIV COBENGE**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, Setembro de 2006. Disponível em: <[http://www.dee.ufma.br/~fsoza/anais/arquivos/6\\_50\\_766.pdf](http://www.dee.ufma.br/~fsoza/anais/arquivos/6_50_766.pdf)>. Acesso em: 15/09/2014.

MACHADO, M. P. P.. **Uma análise sobre a estratégia de diferenciação no setor de cosméticos: o caso Natura**. Florianópolis, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121952/Economia295541.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2013**. [São Paulo], 2013. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2012**. [São Paulo], 2012. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2011**. [São Paulo], 2011. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2010**. [São Paulo], 2010. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2009**. [São Paulo], 2009. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2008**. [São Paulo], 2008. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2007**. [São Paulo], 2007. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2006**. [São Paulo], 2006. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NATURA. **Relatório Natura 2005**. [São Paulo], 2005. Disponível em: <<http://natu.infoinvest.com.br/>>. Acesso em: 11/10/2014.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. São Paulo: Unicamp, 2005.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, **Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, OECD – tradução FINEP, Brasília, 2006.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R.. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/24247/ativos-intangiveis-e-o-desempenho-empresarial>>. Acesso em: 15/09/2014.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editores, 1993.

POSSAS, S. Concorrência e inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T.. **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. p. 13-40.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. 6º edição. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SANTOS, J. B.. **Uma proposta de conceituação e representação do desempenho empresarial**. São Paulo, 2008. Disponível em: < <http://bibliotecadigit.al.fgv.br/dspace/handle/10438/2327>>. Acesso em: 01/10/2014.

SBRAGIA, R.; KRUGLIANSKAS, I.; CAMARGOS, S. P.. Inovação tecnológica e desempenho empresarial no novo contexto brasileiro: uma análise evolutiva no período de 1993 a 1985. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, 1998.

Disponível em: < [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=141](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=141)>. Acesso em: 29/09/2014.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SILVEIRA, J. D. C. A.; OLIVEIRA, M. A.. Inovação e Desempenho Organizacional: Um estudo com empresas brasileiras inovadoras. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, 2013. Disponível em: < <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/viewFile/1874/1732>>. Acesso em: 30/09/2014.

SZMRECSÁNYI, T. A herança schumpeteriana. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T.. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. p. 112-134.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. São Paulo: Bookman, 2008.

TIDD, J. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, 2001.

VIEIRA, V. **A competição aumentou no mercado de beleza**. Revista Você S.A., 13 maio 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/noticias/a-competicao-aumentou-2>>. Acesso em: 06/10/2014.