

**Novos Modelos de Empresas**

**Prof. Luciel Henrique de Oliveira**

****

**Daniela Ferreira**

**Denise Rodrigues**

**Lígia Jurado**

**Ubiara Marfinati**

1. **Setor e Empresa** 
   1. **Setor escolhido**: Cosméticos – Linha de maquiagem
   2. **Empresa**: Natura
2. **Análise do Setor**

O setor de cosméticos vem crescendo muito nos últimos anos. Em relação ao mercado mundial de HPPC (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) os dados da Euromonitor de 2012, os três principais países que estão à frente deste setor são:

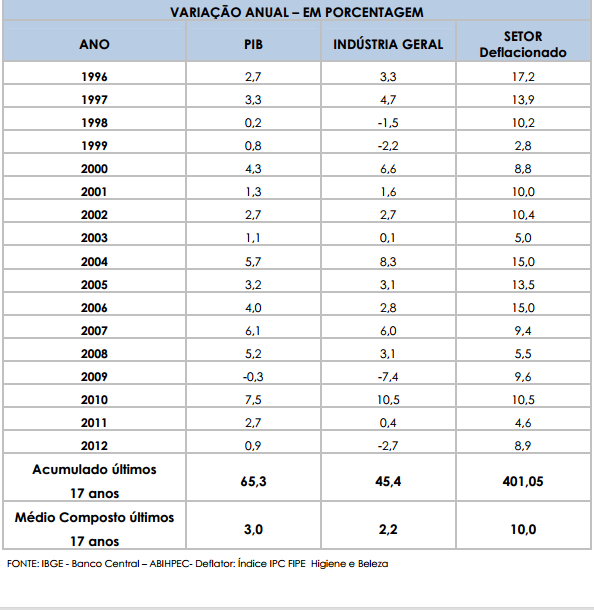
* Estados Unidos: com 15,9% do mercado mundial;
* Japão: o segundo, com 10,9% do mercado mundial;
* Brasil com 9,6% do mercado mundial;

Em 2013, este setor cresceu mundialmente 1,4%, sendo que quatro dos dez maiores mercados (França, Rússia, Itália e Alemanha) registraram quedas.

Desde a década de 90, a economia brasileira passou por diversas mudanças, incluindo novos hábitos de consumo, o que alavancou a Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) nos últimos anos no país.

Nos últimos 17 anos, o setor de cosméticos apresentou um crescimento médio composto de 10% ao ano no Brasil. A indústria brasileira, em 2012, faturou R$ 34 bilhões, líquidos de impostos sobre as vendas.

Com a tabela abaixo, podemos perceber que o setor de cosméticos, geralmente, cresce mais do que a indústria geral ou o produto, como um todo, medido pelo PIB.



De acordo com especialistas, há vários fatores para o excelente desempenho do setor são o aumento da expectativa de vida da população, levando à maior necessidade de uma aparência jovial; a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; o maior acesso das classes C e D a estes tipos de produtos; a elevação do valor agregado médio dos produtos adquiridos pela classe C e também o aumento da produtividade e da inovação das indústrias do setor, resultando em uma maior diversidade de produtos.

As categorias mais representativas do mercado de higiene e cosméticos são divididas da seguinte forma:

* Em primeiro: perfumaria e desodorantes;
* Em segundo: produtos para cabelos, produtos para higiene oral, produtos para os públicos masculino e infantil e proteção solar;
* Em terceiro: maquiagem;
* Em quarto: depilatórios e produtos para a pele (ABIHPEC, 2012).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, existem, no Brasil, 2.342 empresas atuando nesse mercado (1454 na região Sudeste). Desse total, 20 empresas são de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R$ 100 milhões, representando 73,0% do faturamento total.

**2.1 Principais desafios e tendências**

O setor de cosméticos é considerado praticamente imune às crises. Os números são surpreendentes. A indústria é composta por produtos que são de necessidade básica, como, por exemplo, os cremes dentais ou sabonetes, além de contar com maquiagens e perfumes. Por isso, o crescimento da renda no Brasil vem impulsionando o segmento. As pessoas tem o desejo e sentem a necessidade de consumir. As empresas dessa indústria colocam no mercado produtos de diversos tipos, preços e funções, o que favorece diferentes perfis de consumidores. É um setor inovador, com muita variedade de produtos.

Além da inovação e do avanço tecnológico, outro ponto deve continuar impulsionando é o crescimento dos pontos de venda, como explica Reynaldo Saad, sócio-líder no atendimento às empresas do setor varejista da Deloitte. Além da tradicional venda porta a porta e do aumento de lojas físicas, o comércio eletrônico continua se fortalecendo para o varejo de cosméticos e produtos de higiene pessoal. Com o consumo desses produtos crescendo no Brasil, o desempenho no mercado interno é o que deve continuar puxando a indústria.

No entanto, mesmo um setor tão forte, tem seus desafios, entre eles:

- Logística, que ainda é um problema para vários setores no Brasil. A pouca estrutura pesa ainda mais para essa indústria, já que os produtos são perecíveis e precisam de condições especiais de transporte.

- Tributação elevada, porque o governo brasileiro considera estes tipos de produtos como supérfluos, acarretando altos impostos.

* 1. **Setor Maquiagem**

Segundo dados do Target Group Index (IBOPE Media) o consumo de maquiagem no Brasil tem aumentado em todas as classes socioeconômicas, principais capitais e regiões metropolitanas do país.

De acordo com a consultoria Euromonitor, a categoria movimentou no Brasil US$ 2.6 bilhões em 2012, posicionando o País como o terceiro maior do mundo.

* 1. **Mercado de Maquiagem**

No mundo a maquiagem é a terceira categoria em crescimento de vendas no período de 2001 a 2006.



No Brasil, o mercado de maquiagem apresenta grande crescimento, mas ainda perde para outros produtos como tratamento para cabelos e pele:



O mercado brasileiro é muito promissor para esse segmento. Da vasta população de 190 milhões de habitantes, 51% são do sexo feminino, sendo que 85% vivem em centros urbanos e têm poder aquisitivo maior que os habitantes das regiões rurais. Do total da população feminina, 82% se encontram na faixa etária de 15 a 45 anos e se concentram na Região Sudeste (a mais populosa e a segunda maior do país em renda per capita).  
  
 No Brasil, as gigantes do setor, Avon (30%), Natura (20%) e L´Oréal (10%), somadas às outras sete empresas líderes do segmento, concentram 84% do faturamento.

O papel do cinema, da televisão, de blogueiras que experimentam tudo e contam suas experiências em vídeos ou em *posts*, é fundamental para despertar e sustentar o desejo de se maquiar. A associação da imagem de uma pessoa bem-sucedida, de bem com a vida e feliz com o estereótipo da beleza fatalmente leva muitas pessoas a se maquiarem, seja para corrigir imperfeições, seja para realçar atributos já existentes.

1. **A empresa – Natura**

Indústria cosmética nacional fundada em 1969 por Luiz Seabra como a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaout Ltda em sociedade com Jean Pierre Berjeaout, que viria a se chamar Natura em poucos meses, devido à participação de ativos vegetais na composição dos produtos.

Em 2009, ao completar 40 anos, atingiu a marca histórica de 1 milhão de consultoras e consultores.

Hoje conta com mais de 20 marcas, entre produtos para cabelo, pele, maquiagem, perfumaria dentre outros.

Trata-se de uma marca 100% brasileira. Está presente em sete países da América Latina e na França, é a indústria líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e venda direta.

Em [2007](http://pt.wikipedia.org/wiki/2007), a companhia investiu cerca de [R$](http://pt.wikipedia.org/wiki/Real_(moeda)) 108 milhões em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, consagrando-se como a empresa de cosméticos da [América Latina](http://pt.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Latina) que mais investe nessa área. Para desenvolver seus produtos, a Natura busca mobilizar amplas redes sociais capazes de integrar o conhecimento científico e a sabedoria das comunidades tradicionais, promovendo, ao mesmo tempo, o uso sustentável da [biodiversidade](http://pt.wikipedia.org/wiki/Biodiversidade) botânica. Nas etapas de desenvolvimento e produção de seus cosméticos, a Natura não realiza testes em animais e segue as mais rigorosas normas de segurança internacionais. A empresa detém as certificações NBR ISO 14001 e NBR ISO 9001.

Companhia de capital aberto desde 2004, tem suas ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da [Bolsa de Valores de São Paulo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolsa_de_Valores_de_S%C3%A3o_Paulo) (Bovespa). O desempenho da Natura, em 2007, mostra uma receita bruta consolidada de R$ 4,3 bilhões, crescimento de 10,6% sobre o ano anterior. O lucro líquido consolidado foi de R$ 462,3 milhões, gerando um retorno sobre o patrimônio líquido inicial de 72,1%.[4](http://pt.wikipedia.org/wiki/Natura#cite_note-4)

**3.1 Preservação ambiental**

Comprometida historicamente com a preservação do [meio ambiente](http://pt.wikipedia.org/wiki/Meio_ambiente), a Natura foi, em [1983](http://pt.wikipedia.org/wiki/1983), a primeira empresa a introduzir refis no setor de cosméticos brasileiro. Em [2007](http://pt.wikipedia.org/wiki/2007) passou a fornecer aos seus consumidores produtos de [carbono neutro](http://pt.wikipedia.org/wiki/Carbono), graças ao seu Programa Carbono Neutro, destinado a reduzir e compensar as emissões de gases geradores do [efeito estufa](http://pt.wikipedia.org/wiki/Efeito_estufa) (GEEs), desde a atividade de extração de matérias-primas até a disposição final do produto no meio ambiente. No mesmo ano, foi pioneira ao disponibilizar aos seus clientes a Tabela Ambiental: um quadro informativo impresso nas embalagens dos produtos, que apresenta dados técnicos sobre as formulações e embalagens. Inspirada na tabela nutricional de produtos alimentícios, traz informações como o percentual de ingredientes de origem vegetal renovável e número recomendado de refilmagens.

Sua fábrica, na cidade de [Cajamar](http://pt.wikipedia.org/wiki/Cajamar), na [Grande São Paulo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Regi%C3%A3o_Metropolitana_de_S%C3%A3o_Paulo), foi projetada com conceitos [arquitetônicos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Arquitetura) que priorizam a [sustentabilidade](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sustentabilidade_ambiental) e a ampliação do convívio humano.

**3.2 Estilo de venda**

A Natura trabalha com o modelo da [venda direta](http://pt.wikipedia.org/wiki/Venda_direta). É por meio das consultoras e consultores Natura que os produtos chegam às mãos dos clientes. Estimuladas a estabelecer relações de qualidade, baseadas no entendimento e no atendimento das necessidades dos clientes, faz parte da atividade da consultoria o conhecimento, a utilização e a vivência dos benefícios dos produtos Natura antes de oferecê-los.

**3.3 Cotação no mercado**

Nos últimos 7 anos, a marca Natura vem sendo apontada como uma das mais valiosas, admiradas e desejadas do Brasil por institutos de pesquisa e veículos de comunicação.

**3.4 Visão**   
 A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.

**3.5 Missão**  
  
 Criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.  
  
**Bem-estar**É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.  
 **Estar bem**É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

**3.6 Concorrência**

A atratividade do crescimento deste mercado faz com que sempre haja novos entrantes, nacionais e internacionais, em todos os canais de venda – varejo, franquia e vendas diretas. No entanto, mesmo com todo dinamismo apenas 6 empresas detém 52% do mercado total.



1. **Natura - linha de maquiagem**



1. **CANVAS – linha de maquiagem**



Relação é a base modelo do negócio: consultoras conhecem produtos e clientes

Venda de produtos via consultoras (venda direta)

- P&D e Marketing

- Matéria-prima

- Fabricação e Distribuição

Venda direta

Relacionamento

de confiança com o cliente final através da consultora

Público feminino adolescente e adulto das Classes

B e C

Produção, distribuição e venda de cosméticos

BEM ESTAR BEM:

- Valorizar a beleza existente em toda mulher

- Relação custo benefício

- Tratamento cosmético junto com maquiagem

- Fornecedores qualificados

- Consultoras

-Terceiros

-P&D

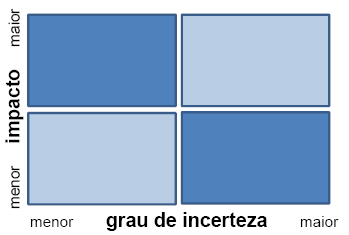
- Fornecedores de insumos e embalagens

-Comunidades que fornecem insumos sustentáveis

-Consultoras de negócio

1. **Matriz de Impacto x Grau de Incerteza**

É possível efetuar uma análise da matriz de impacto versus grau de incerteza através da identificação dos principais pontos chave que norteiam as operações de determinada empresa e a análise do impacto que são capazes de causar nos negócios, considerados relevantes para o sucesso da empresa, conforme gráfico a seguir:



A – Clientela

B – Concorrência

C – Econômico

D – Tecnológico

E – Social

F – Político

G – Jurídico

H – Físico

I – Disponibilidade do produto

**H**

**F E D**

**A C I**

**G B**

A indústria de cosméticos no Brasil está cada vez mais competitiva, é um mercado bastante pulverizado com muitos players e ameaças de novos entrantes. A constante expansão e estabilidade do mercado mediante as crises é uma grande atrativo. A concorrência é uma da maiores ameaças.

1. **Análise S.W.O.T. - Ameaças e Oportunidades, Pontos Fortes e Fracos**

Analisando a Natura por meio da matriz SWOT (em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*), é possível percebermos as seguintes conclusões:

|  |  |
| --- | --- |
| **Forças:**  Marca conhecida  Alta percepção de qualidade  Conhecimento do mercado nacional  Empresa reconhecidamente ética | **Oportunidades**  Aumento do poder de compra da população  Maior preocupação ética dos consumidores |
| **Fraquezas**  Percepção de marca de pouca sofisticação | **Ameaças**  Entrada de marcas internacionais no mercado brasileiro  Tendência de “*premiumrização*” no mercado. |

1. **Pontos Fortes (*strengths*):**

Como pontos fortes da Natura, podemos destacar a tradição e reconhecimento da marca, que já está estabelecida no mercado. O valor gerado pela marca e pela qualidade dos produtos, já que é altamente percebido pelos consumidores. A Natura também conhece bem o mercado nacional e está sempre em busca de melhorias e inovações, por isso investe muito alto, especialmente em produtos naturais e sustentáveis. A ética da empresa também é um ponto forte, que vale a pena ser comentado.

1. **Pontos Fracos (*weaknesses*):**

O ponto fraco da Natura é a percepção de pouca sofisticação, o que se torna uma barreira para entrado no mercado da classe A.

1. **Oportunidades (*opportunities*):**

As grandes oportunidades da Natura são o aumento do poder aquisitivo e também as inovações tecnológicas que permitem o lançamento de produtos com mais agilidade, qualidade e novidades constantes. Para um mercado como este, isto é fundamental.

1. **Ameaças (*threats*):**

Novos entrantes do mercado, concorrência acirrada, forte tendência de entrada de marcas internacionais no mercado brasileiro e premiumrização do mercado são fortes ameaças à empresa.

1. **Matriz Importância x Desempenho**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Melhor |  | Inovação |
| Pior Igual  Desempenho | Qualidade | Custo |
|  | Disponibilidade do produto |  |

Baixa Média Alta

Importância

São fatores chaves para o sucesso da Natura:

* **Inovação**
* **Qualidade**
* **Custo**
* **Disponibilidade do produto**
* **Mudança nos Fatores-Chave – Disponibilidade de Produto**
* Inovação

No mercado em que atua, inovação é sem dúvida uma vantagem competitiva. A Natura investe alto em novas tecnologias e também em produtos naturais.

* Qualidade

A qualidade dos produtos é um ponto chave de muita importância não só para Natura, mas como para toda empresa que deseja se destacar em um mercado extremamente pulverizado, como é o de cosméticos.

A Natura investe para que seus produtos sejam expressão da sua essência, que proporcionem prazer e bem-estar.

* Custo

O custo benefício dos produtos é um diferencial importante para a Natura. Uma vez que produz produtos de qualidade, naturais e sustentáveis aliados a um preço acessível a todas as classe econômicas.

* Disponibilidade do produto

Com 1,2 milhão de consultoras no Brasil e um total de 1,5 milhão de consultoras no mundo, a Natura mantém uma loja em parceria com o portal Submarino. A página tem uma área onde o internauta pode encontrar uma consultora. Mas quem prefere fazer o pedido e receber em casa, tem essa opção. Chegar até a loja, no entanto, não é tão fácil.

O link na página oficial da Natura, por exemplo, direciona o internauta para uma página inexistente. A Natura confirma que não promove a loja online e diz que seu projeto de e-commerce seria a Rede Natura, que está mais para uma rede social, onde o pedido também é efetuado por meio das consultoras da marca.

* **Vantagem Competitiva**

A nova estratégia de e-commerce da marca, pode garantir as seguintes vantagens em relação ao mercado:

* Aumento das vendas
* Maior alcance de clientes
* Possibilidade de ampliação do público alvo para outros segmentos

**Gaps:** O principal GAP no processo é a disponibilidade do produto. O principal canal de vendas e o próprio modelo de negócio da Natura (venda direta) está desgastado.

A maneira de disponibilizar os produtos para os clientes de maneira mais rápida é o principal desafio para a empresa.

1. **Análises: Tecnologia, Gestão e Pessoas**

**Tecnologia**

As mudanças tecnológicas são difíceis de acompanhar, mas é extremamente necessário que este mercado invista em novidades e esteja sempre à frente das novas criações. Para garantir sua competitividade a Natura precisa continuar investindo e estar em estado de alerta para todas as novas possibilidades.

**Gestão**

O Natura adota como modelo de gestão, a gestão por processos. A mudança ocorreu em meados de 2007 e a empresa passou de uma cultura centralizadora para uma visão sistêmica de gestão por processos. Essa foi a transformação necessária para que a Natura continuasse crescendo financeira e regionalmente. Com uma estrutura muito concentrada em São Paulo, a Natura precisou se reestruturar para expandir os negócios para outras regiões do Brasil e até outros países. “Até 2006, a empresa era muito centralizada, tinha as mesmas revistas, o mesmo material e promoções iguais para o Brasil inteiro. Foi compreendido que esse modelo não suportaria o crescimento da Natura - de acordo com o diretor de sistemas de gestão da Natura, Daniel Levy, em conferência na sede da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em São Paulo.

Na “gestão por processo”, a Natura passou a trabalhar também com unidades de negócios, distribuindo poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção. Antes do modelo os diretores de unidades não tinham responsabilidade sobre o rendimento. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas ações, pois são responsáveis pela lucratividade do produto e não podem deixar que ele fique em falta.

Depois da mudança, o planejamento estratégico da Natura é desdobrado por processos – cujo resultado tem sempre um acompanhamento - e não mais por diretoria ou área específica. Apesar dessa distribuição de responsabilidades, Levy afirma que dificilmente uma empresa consegue eliminar completamente a hierarquia. Para ele, é preciso equilibrar responsabilidade e autoridade, centralização e integração. “A contratação, demissão, gestão de carreira, por exemplo, ainda são feitas na área de recursos humanos”, diz.

Esse sistema rende bons lucros para a companhia, os resultados desde que o modelo foi implantado foram muito benéficos para a liderança do mercado da empresa.

**Gestão de Pessoas**

A área de Recursos Humanos da Natura desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima organizacional, até a remuneração, aplicando práticas gerenciais inovadoras e reconhecendo talentos.

A Natura considera os colaboradores, parceiros estratégicos para superar as ousadas metas.

A ideia é recrutar pessoas comprometidas com os projetos da empresa e determinadas a realizar com sucesso suas metas.

Uma remuneração competitiva é um dos diferenciais para manter e motivar os colaboradores e também atrair novos talentos. A remuneração total baseia-se em salário e benefícios atraentes, e está baseada em um agressivo sistema de remuneração variável: participação nos lucros e resultados, bonificação por resultados e stock option. Os principais benefícios oferecidos aos colaboradores são: Assistência Médica e Odontológica, Seguro de Vida em Grupo, restaurante, Clube Natura, Venda Interna de Produtos (VIP) - produtos Natura com desconto de 40% do valor da tabela de sugestão de preços, transporte fretado e berçário.

O modelo ainda conta com o gerenciamento do desempenho dos profissionais e também pela capacitação através de treinamentos.

1. **Conclusão**

Após este estudo do setor de cosméticos e da Natura, podemos concluir que a empresa ainda tem um grande desafio de entrar no mercado de classe A. Para manter sua competitividade, a marca precisa continuar investindo em tecnologias tanto de produtos como novo modelo de venda (estratégia de e-commerce da marca sempre associando uma consultora), estar atenta a todas as mudanças e lançar produtos diversificados sempre aliando qualidade, preço acessível, sustentabilidade e inovação.

Ainda dentro das expectativas para 2014, a empresa tem o plano de retomar as lojas-conceito, como a da rua Oscar Freire, para exposição da marca e não para negócios.

Falando de preços, o executivo da empresa afirmou que o reajuste será de 5%, sem previsão ainda de que existam outros. A Natura estima investimentos de 500 milhões de reais nesse ano (2014).

1. **Bibliografia**

<http://carodinheiro.blogfolha.uol.com.br/2013/05/29/cosmeticos-no-brasil/>

<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/o-que-esperar-para-10-setores-da-economia-brasileira-em-2013?page=6>

<http://www.cosmeticsonline.com.br/2011/noticias/detalhes-colunas1/790/um+olhar+sobre+o+brilho+do+segmento+de+maquiagem>

www.natura.com.br/‎

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-> natura-a-faturar-mais/