

## CAPÍTULO II: A NATURA E SEUS ASPECTOS CULTURAIS

“Marca é a essência, ética e estética, comportamento e comprometimento. Marca é a cultura, nosso maior patrimônio”.

Mensagem localizada na entrada da empresa Natura.

### 2 HISTÓRICO E CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA NATURA

A Natura iniciou suas atividades em 1969, em um pequeno prédio no bairro da Vila Mariana na cidade de São Paulo, a empresa nasceu a partir de um sonho e da união entre Antonio Luiz da Cunha Seabra, o maior acionista da empresa atualmente, detém 37,9% das ações da Natura, e Jean Pierre Berjeaut, que recebeu de seu pai, o francês Pierre Berjeaut, algumas fórmulas para a elaboração de cosméticos.

Em uma reportagem feita pela revista Exame (1998), Seabra comenta que: “Foram dois momentos decisivos para mim (...) Primeiro quando comecei a descobrir as possibilidades dos cosméticos na vida das pessoas. Depois quando vislumbrei nisso uma oportunidade de negócio (...) Nossa maior riqueza era o sonho, acreditar no sonho”.

A empresa começou a se desenvolver a partir da segunda metade da década de 70, quando Seabra e Berjeaut formaram novas sociedades, e surgiram 4 (quatro) empresas de distribuição e uma indústria de cosméticos denominada *L’Arc en Ciel*. Nesse período, Guilherme Peirão Leal, a convite de Berjeaut, passou a fazer parte da sociedade ao lado de Seabra e Jean Pierre. Com uma crise acionária no final dos anos 80, Berjeaut desfez a sociedade com Seabra e, com isso, as 5 empresas se fundiram dando origem à Natura, que iniciou a década de 90 com uma revolução corporativa.

Um marco na história da natura foi a opção feita em 1974, pela venda direta, o que fez com que nascessem as Consultoras Natura, participantes de um sistema hoje vitorioso, não só no Brasil, como nos outros países nos quais a companhia mantém operações. Com elas, e com lançamentos de produtos inovadores, a Natura tem conseguido avançar mesmo em períodos adversos da economia.

Nesse período, a Natura investiu muito em programas de tecnologia e qualidade, além disso, recrutou veteranos de multinacionais para integrar a diretoria e utilizaram toda experiência que eles detinham para que a empresa pudesse

crescer. Posteriormente, Pedro Luiz Passos uniu-se à Seabra e Leal e os três, em sociedade, fizeram com que a empresa se tornasse líder no setor de cosméticos e produtos de higiene e de perfumaria e assim, consolidaram a marca no mercado.

Segundo Leal, um dos diretores da Natura, o reconhecimento de que a empresa ficaria maior do que imaginaram, foi decisivo para os passos seguintes. “Se não déssemos um choque de sangue, trazendo gente de fora, correríamos o risco da estagnação”. (NETZ, 1997, p. 121).

Luiz Carlos de Queiroz Cabrera, da PMC (Panelli Motta Cabrera & Associados Consultores Internacional), um dos escritórios de *headhunting*<sup>2</sup> que receberam a incumbência de atrair novos talentos, afirma que: “A idéia era atrair gente que tivesse potencial empreendedor exigido por uma empresa jovem, mas ao mesmo tempo familiarizada com as modernas técnicas de controle e administração das grandes corporações estrangeiras”. (NETZ, 1997, p. 121).

“A renovação e a diversidade nos permitem fazer o *benchmarking* permanente”, afirma Pedro Passos, diretor superintendente da Natura. (NETZ, 1997, p. 121).

“A Natura de Seabra e Leal quer integrar um novo tipo de empresa diferente dos padrões tradicionais, são as adeptas de um tipo de capitalismo que faz profissão de fé nas virtudes da ética nos negócios.” (NETZ, 1997, p. 122).

Sorio (2002, p.1) define *Benchmarking* como “um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresarias entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “*companhia-a-companhia*” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.”

Pode-se perceber que *benchmarking* é um processo, no qual as empresas visualizam o que há de melhor em seu mercado de atuação, copiam esse diferencial e o adaptam para a sua realidade com o intuito de construir uma vantagem competitiva e se tornar líder de mercado.

---

<sup>2</sup> MORAES, Gilberto de “O headhunter – também conhecido como caça-talentos – é um consultor cujo trabalho se resume em recrutar e selecionar, no mercado, profissionais para uma determinada empresa que contratou os seus serviços, segundo um conjunto de características – perfil do cargo – determinado pela organização contratante.” (site - <http://www.guiarh.com.br.x7.htm> - acessado em 25/05/2006)

“Em 1990, a Natura explicitava suas “Crenças e Razão de Ser,” formalizava seu compromisso social e preparava-se para a abertura do mercado brasileiro às exportações.

A expansão prosseguiu aceleradamente e, em 1994, a Natura dava início à internacionalização, com presença na Argentina, no Chile e Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de Consultoras. Novos negócios seriam acrescentados com a aquisição, em 1999, da Flora Medicinal, tradicional fabricante nacional de fitoterápicos<sup>3</sup>.”

(site - [www.natura.net](http://www.natura.net))

A partir de 2000 a Natura iniciou o terceiro ciclo na vida da empresa, um período de investimentos em infra-estrutura e capacitação, nesse período iniciou-se a construção do Espaço Natura, uma área de 678 mil m<sup>2</sup> e 240 mil m<sup>2</sup> de área construída, um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, inaugurado em 2001, e o lançamento da linha Ekos, com produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável.

O relatório Brundtland<sup>4</sup> conceitua desenvolvimento sustentável como sendo: “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. (site [http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio\\_Brundtland](http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio_Brundtland))

“A Natura busca disseminar a cultura da responsabilidade ambiental, individual e coletiva, entre colaboradores, equipes de vendas, fornecedores, prestadores de serviços e consumidores. Capacita colaboradores para a prática da sustentabilidade nas atividades profissionais e estende esse compromisso às parcerias com fornecedores, inclusive por meio de cláusulas contratuais. Desenvolve ações de educação ambiental e treinamento sobre a prática da responsabilidade ambiental para colaboradores, estimulando o debate. Promove campanhas internas dirigidas a familiares de colaboradores e à comunidade do entorno imediato da empresa; e participa ou apóia projetos e programas de educação ambiental voltados para a sociedade em geral.” (site - [www.natura.net](http://www.natura.net))

---

<sup>3</sup> “Fitoterápicos são medicamentos feitos de partes de plantas cujos princípios ativos não foram purificados, como chás, extratos e tinturas.” (site - [www.copacabanarunners.net/fitoterapicos.html](http://www.copacabanarunners.net/fitoterapicos.html)).

<sup>4</sup> “No ano de 1987, a Comissão Mundial da ONU sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED), presidida por Gro Harlem Brundtland e Mansour Khalid, apresentou um documento chamado Our Common Future, mais conhecido por relatório Brundtland” (site - [www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/sustentavel.html](http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=./gestao/index.html&conteudo=./gestao/artigos/sustentavel.html))

A Natura é uma empresa muito preocupada com o meio ambiente e o bem estar social. Ela desenvolve projetos ambientais visando conscientizar a comunidade interna e externa da necessidade de preservação das florestas, plantas e frutos naturais. Oferece treinamento às comunidades que extraem os produtos naturais utilizados na fabricação de seus produtos com o intuito de garantir que essas comunidades carentes e extrativistas saibam como aproveitar de maneira consciente e sustentável os recursos naturais não passem necessidade nos períodos de entre safra.

Na sede da Natura em Cajamar/SP, existem poços artesanais para que a água utilizada na produção seja usada de maneira racional e consciente. A água é desmineralizada para ser usada na produção e depois é tratada e reutilizada em outras tarefas, tais como: jardinagem, lavagem predial, combate a incêndio e em toaletes.

A Natura elaborou um programa de reciclagem, no qual, as caixas utilizadas para armazenar e transportar os produtos internamente são aproveitadas em média 6 vezes e depois são recicladas e as caixas que chegam dos fornecedores vão para a reciclagem após a retirada da matéria – prima. Além disso, a empresa conta com cestos de lixo próprios para a separação de todo material reciclável e as pilhas e baterias são enviadas para uma empresa que processa esse material radioativo.

A empresa utiliza a energia solar para a iluminação do estacionamento e de alguns setores da empresa. Além disso, a fábrica foi construída com paredes de vidro que permitem bastante luminosidade reduzindo a utilização de energia elétrica.

Com todas essas iniciativas ambientais a natura obteve a certificação ISO 14001, que é o Sistema de Gestão Ambiental em conformidade ISO 14001<sup>5</sup>.

Atualmente a Natura reafirma sua posição de liderança no setor de cosméticos e produtos de higiene e de perfumaria. Consolida-se, principalmente, como empresa comprometida com a qualidade das relações que estabelece com seus diferentes públicos - que congrega na chamada Comunidade Natura - e com a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios.

Como se pode verificar, desde a sua criação, a Natura passou por muitas reestruturações e mudanças até se fortalecer e atingir a liderança no mercado de

---

<sup>5</sup> Encontra-se na página 93, em anexo, mais informações sobre o Sistema de Gestão Ambiental.

higiene pessoal e perfumaria. Todas essas reestruturações foram ocorrendo à medida que o processo de globalização se intensificava e a concorrência, que primeiramente era nacional, passou a ser mundial. Com a entrada e comercialização de produtos estrangeiros no país a Natura foi obrigada a se adaptar e, embora seus presidentes tivessem receio da entrada de novos sócios, a empresa partiu para a abertura de capital<sup>6</sup>.

A Natura atualmente conta com 4.128 colaboradores, aproximadamente 62% são mulheres, 530.000 revendedores, sendo 500 mil no Brasil e 30 mil nos demais países em que atua, 95% desses revendedores são mulheres. A empresa obteve uma receita operacional bruta no último exercício (ano de 2005) equivalente à US\$ 1336,7. Além disso, os produtos da Natura são comercializados na Argentina, Chile, Peru, Bolívia, México e França.

As vendas no exterior representam atualmente menos de 3% das vendas da Natura. Nos países latino-americanos as vendas da Natura ocorrem de maneira direta, como no Brasil, e em Paris a Natura criou uma loja, na qual apenas são comercializados produtos da linha Ekos. A loja localizada em Paris faz parte de um programa de internacionalização elaborado pela empresa e é vista pelos seus presidentes como a porta de entrada na Europa e apresenta seus produtos para a Europa conceituando sua marca no mercado externo. É possível também encontrar os produtos da Natura em *Free Shops* nos aeroportos.

Uma peculiaridade da Natura é o fato de ela ser gerenciada por três presidentes. A empresa conta com três presidentes que se complementam entre si, isto é, Seabra se focaliza no planejamento estratégico, Leal tem sua visão direcionada para o nível tático e Passos é mais voltado para o nível operacional da empresa.

“Quando se observa as origens da Natura fica fácil entender como é possível administrar uma empresa com três presidentes. A Natura fez o percurso inverso dos conglomerados que se fragmentam em unidades de negócios. Sua história é a de cinco empresas independentes que se fundiram. Ali as decisões tinham sempre de

---

<sup>6</sup> A abertura de capital de uma empresa se dá por meio do lançamento de ações junto ao público, com o objetivo primário de obtenção de recursos (...) Para que uma empresa possa se tornar uma Companhia Aberta, deve estar constituída na forma jurídica de uma sociedade anônima, de acordo com o que preceitua a Lei nº 6.404, de 15/12/1976. Esse processo requer o pedido de registro da empresa como companhia aberta, para que seus títulos possam ser negociados em bolsa ou mercado de balcão. (site - <http://www.bradescom.com.br/site/default.asp?menuid=30> – acessado em 21/08/2006).

ser negociadas. Além disso, Seabra, Leal e Passos são pessoas com formações e competências complementares. Pode-se dizer, de certa maneira, que Leal é a cabeça e Passos, braços e pernas da empresa. Nesse conjunto, Seabra é alma e memória dos conceitos vencedores da empresa. “ (BLECHER,1998, p.24).

Seabra diz que “Nossa gestão não seria tão vigorosa e eficaz se fosse baseada na personalidade de um líder.” (BLECHER,1998, p. 25).

Um dos aspectos que compõem a cultura da Natura e chama muita atenção é a prática de reuniões mensais entre grupos de gerentes e diretores com Seabra. “Nessas reuniões não há agenda definida. Qualquer um pode perguntar o que lhe vem à cabeça”. Para Seabra este tipo de reunião permite despertar o interesse e a criatividade dos funcionários em benefício da empresa.

A Natura é uma empresa preocupada com a renovação e inovação do seu portfólio de produtos, busca sempre colocar novos produtos no mercado para diminuir as iniciativas da concorrência e se manter competitiva.

A linha da Natura é composta por 700 produtos que são colocados no mercado de maneira sazonal. Para que a empresa possa lançar constantemente novos produtos no mercado ela possui um departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) que, aliado ao departamento de marketing, desenvolvem o produto, elaboram pesquisas e realizam testes de qualidade e de aceitação do produto. Em média a Natura demora até 3 (três) anos para desenvolver e lançar um novo produto aos consumidores.

Apenas no ano de 2005 a Natura investiu 2,9% da sua receita líquida (em torno de R\$ 2.406.349,00) em inovação e ampliou o seu portfólio com mais de 200 produtos novos. (ZANDONADI, 2006, 182)

Como se pode perceber a inovação é uma marca constante da empresa, através da colocação de novos produtos no mercado ela aumenta o número de consumidores, tornando-os mais fiéis à marca, antecipa-se aos movimentos da concorrência e assegura a liderança no setor de cosméticos e produtos de higiene e de perfumaria.

A organização está atenta as mudanças e exigências do mercado buscando sempre se adaptar e ser flexível para atender às novas necessidades do seu público consumidor. A Natura está preocupada em se antecipar às necessidades do público consumidor e com essa iniciativa pretende conquistar um número cada vez maior de clientes e ampliar o seu número de consultoras em todos os países em que atua.

“Podemos antecipar tendências de consumo que só mais tarde o comércio irá detectar (...) Com a prática de estoques baixos, o varejo tradicional tende a trabalhar com os itens de maior rotatividade, deixando de lado o restante da linha” Comenta Passos. (NETZ, 1997, p.118).

A Natura utiliza a relação entre as consultoras e os clientes para descobrir suas opiniões, prioridades, desejos e sugestões e, com isso, produzir e investir em produtos que tragam benefícios e satisfaçam a necessidades dos mesmos.

“Uma de nossas constantes preocupações, para manter a agilidade no ambiente, tem sido impedir que a empresa seja engessada pelas ferramentas de gestão”. (BLECHER, 1998, p.24).

Seabra acredita que: “As empresas costumam infantilizar os funcionários achando que se não forem supervisionados tudo dará errado” (NETZ, 1997, p.124).

Pode-se verificar que a Natura é uma empresa que valoriza e acredita no potencial e qualificação dos seus colaboradores. Especialistas vêem a Natura como um dos melhores lugares para se trabalhar. Ela investe em qualidade de vida no trabalho, procura manter um bom ambiente de trabalho e clima favorável à inovação e criação.

Nas dependências da Natura existe um espaço destinado à integração, treinamento e socialização dos novos colaboradores e dos (as) consultores (as) denominado NAN (Núcleo de Aprendizagem Natura). Nesse espaço freqüentemente ocorrem *Workshops*, palestras, confraternizações e são apresentados vídeos para capacitação e reciclagem dos funcionários e consultores.

A empresa oferece aos novos colaboradores um programa de treinamento e integração que dura em média 2 (duas) semanas, através desse programa eles conhecem mais sobre a empresa e são preparados para desenvolverem suas atividades.

A Natura oferece aos seus funcionários um espaço denominado “Alameda de Serviços,” que dispõe de refeitório, mini-drogaria, centro médico, que atende emergências e algumas especialidades, restaurantes, caixas eletrônicos, lojas de utilidades e um mini-locadora e livraria com o intuito de facilitar o dia-a-dia dos seus colaboradores.

A empresa tem uma quadra, na qual são organizados campeonatos de futebol entre os homens e oferece às mulheres um clube para que elas possam se distrair.

A Natura tem em seu prédio uma pequena estação de ônibus para transportar seus colaboradores.

Além desses serviços, as funcionárias que têm filhos na faixa etária entre 4 meses a 4 anos podem deixá-los na creche instalada nas dependências da Natura para poderem trabalhar, sem preocupação com as crianças.

Os colaboradores que trabalham na produção são treinados e capacitados para trabalhar em toda a linha de um produto e, com o intuito de evitar a repetição de tarefas, a cada 2 (duas) horas de trabalho eles trocam de atividade e durante o expediente fazem 2 (duas) sessões de ginástica.

Os funcionários da produção trabalham 6 (seis) horas por dia e em períodos de sazonalidade, tais como, dias das mães, dias dos pais, natal entre outros, é elaborado um sistema revezamento em que trabalham 7 (sete) horas por dia.

Os presidentes da empresa sempre enviam cartões e telefonemas aos seus funcionários quando eles fazem aniversário. Além disso, todos os colaboradores recebem o 14º salário, mesmo que os lucros obtidos não sejam o que a empresa estava esperando alcançar.

Esses diferenciais mostram aos colaboradores da Natura o quanto eles são importantes para a empresa e os motivam a trabalhar, cada vez com mais qualidade.

A Natura elabora eventos para seus consultores e consultoras, muitas vezes eles são convidados a irem até a sede da empresa para conhecerem as novidades que a empresa lançará no mercado e possam comercializar melhor esses novos produtos. As consultoras com mais de 15 (quinze) anos de parceria ganham da Natura um dia especial, em que vão a salão de beleza, se arrumam, compram roupas e participam de um jantar na empresa com presença de seus presidentes. Essas iniciativas permitem que esses parceiros se sintam como parte integrante da empresa e, com isso, realizem suas atividades com prazer e dedicação.

A empresa está preocupada com a integração e colocação dos deficientes físicos no mercado de trabalho e pode-se constatar que 5% do quadro de funcionários da Natura é composto por pessoas portadoras de necessidades especiais.

Como já mencionado anteriormente as paredes das áreas de produção da Natura é feita de vidro, essa característica, mais que uma alternativa para se economizar energia reflete também uma característica cultural da empresa, isto é,



transmite a clareza e a transparência com que ela procura realizar suas atividades e se relacionar com seus colaboradores internos e externos.

A cultura da natura como pode-se verificar influi muito nos resultados obtidos pela empresa. O enfoque na qualidade de vida no trabalho e a preocupação em manter um bom ambiente de trabalho dentro da empresa permite o estabelecimento de um espírito inovador e criativo que garantem o sucesso e o crescimento da empresa.

A seguir, será apresentado e analisado o Movimento dos Focolares, o Projeto de Economia de Comunhão (EdC) e cultura da Femaq, empresa cuja cultura organizacional está baseada nos princípios de EdC, que valoriza o bom relacionamento entre os empregados e com a direção da empresa, a divisão do seu lucro em três partes iguais e se preocupa em garantir uma boa qualidade de vida aos seus colaboradores dentro e fora da organização.