



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Monografia

Marketing Sustentável

Um estudo de caso sobre a Natura

Aluna: Joanna Lombardi Barreiros
DRE: 106025601

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Monografia

Professor Valdecy Faria Leite

Dezembro/2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Marketing Sustentável

Um estudo de caso sobre a Natura

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel/Licenciado em Administração de Empresas da Faculdade Federal do Rio de Janeiro, sob orientação do professor Valdecy Faria Leite.

Dezembro 2010

Resumo

Verificar as estratégias utilizadas no Marketing Sustentável para a incorporação do tema na marca. O grande dilema atual que as empresas enfrentam é como se sobressair e conseguir aparecer frente ao consumidor com o excesso de marcas, tecnologia e comunicação. O Marketing Sustentável chegou como uma das soluções para esse problema.

O presente estudo vem mostrar como o marketing tem grande relação com a sustentabilidade e é fundamental para o crescimento das empresas. O objetivo do trabalho é a identificação de métodos e ações que contribuam para a incorporação da responsabilidade social e ambiental na imagem da empresa. Para ilustrar o estudo, a empresa Natura está sendo usada como exemplo.

Palavras-chave: Marketing, sustentabilidade, incorporação, marca, imagem.

Sumário

1 -	Introdução	5
2 -	Sustentabilidade	6
2.1 -	Histórico	6
2.2 -	Sustentabilidade nas empresas	7
3 -	Planejamento Estratégico	11
3.1 -	Análise Macroambiental	11
3.2 -	A Empresa: Natureza	15
3.3 -	Visão	16
3.4 -	Razão de Ser	16
3.5 -	Valores	16
3.6 -	Resultados 2009	17
3.7 -	Análise SWOT	18
	Análise SWOT Ponto a Ponto	20
3.8 -	Forças Competitivas: O Modelo de Porter	21
	Estratégia Competitiva	26
4 -	Marketing	27
4.1 -	Público Alvo e Posicionamento de Mercado	27
4.2 -	Mix de Marketing	27
	Produto	28
	Preço	31
	Praça	31
	Promoção	32
4.3 -	Matriz BCG	32
5 -	Estrutura Organizacional	34
5.1 -	Organograma	34
5.2 -	Fluxograma	35
6 -	Finanças	36
6.1 -	Indicadores Financeiros	36
	Lucratividade	37
	Rentabilidade	37
7 -	Sustentabilidade na Natureza	38
8 -	Conclusão	41
9 -	Bibliografia	42

1- Introdução:

Sustentabilidade. Nunca antes se ouviu falar tanto nessa palavra quanto nos dias atuais. Mas, afinal de contas, o que é sustentabilidade?

Nos últimos anos, mais notadamente na última década, observou-se o despertar de uma forte conscientização ecológica da sociedade mundial passando a ser exigido das empresas e nações uma maior atenção à dimensão ambiental da atividade econômica.

O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades. Em outras palavras, é o equilíbrio na convivência entre o homem e o meio ambiente. Isso significa cuidar dos aspectos ambientais, sociais e econômicos e buscar alternativas para sustentar a vida sem prejudicar a qualidade de vida no futuro.

Na prática, esse conceito representa promover a exploração de áreas ou o uso de recursos planetários (naturais ou não) de forma a prejudicar o menos possível o equilíbrio entre o meio ambiente e as comunidades humanas e toda a biosfera que dele dependem para existir. Pode parecer um conceito difícil de ser implementado e, em muitos casos, economicamente inviável. No entanto, não é bem assim. Mesmo nas atividades humanas altamente impactantes no meio ambiente a aplicação de práticas sustentáveis nos empreendimentos revelou-se economicamente viável e benéfica.

2- Sustentabilidade

2.1- Histórico:

Segundo Maimon (1996), até a década de 1970 a grande maioria das empresas localizadas nos países desenvolvidos apresentava um comportamento meramente reativo no que diz respeito ao meio ambiente, isto é, tratavam de cumprir as normas de poluição vigentes em seus países, porém, sem grandes investimentos nos processos que prevenissem a poluição. Quando os acidentes ocorriam, as empresas tratavam de “limpar a sujeira” e de pagar as multas. As ações preventivas só eram realizadas por extrema pressão de governos ou comunidades atingidas diretamente. Esta atitude acabava aumentando os custos operacionais e, em conseqüência, os preços dos produtos.

A partir das duas crises do petróleo (1973 e 1979) e pressionadas pelo aumento do preço da energia e outros insumos, de forma geral, as empresas começaram a alterar seus processos produtivos no sentido de economizar energia, reduzir o desperdício e eliminar fontes de custos desnecessários que afetassem seus lucros, entre eles a poluição. Como conseqüência, começaram a perceber o potencial de ganhos de um comportamento mais ético em relação ao meio ambiente, inclusive para a imagem da empresa. Além disso, com a questão em pauta, a ONU formou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, para estudar a questão e formular propostas. Em 1987, foi publicado seu relatório sob o título “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Bruntland. Este relatório lança o conceito de desenvolvimento sustentável, que visa assegurar a continuidade das conquistas e avanços na qualidade de vida e na estrutura econômica, minimizando as agressões ao meio ambiente e evitando uma catástrofe ambiental no longo prazo.

Com a publicação desse relatório e uma maior pressão da ONU e da comunidade em geral, as empresas começam a desenvolver uma nova ética socioambiental, que incorpora a necessidade de se adequar à maior cobrança da

sociedade como um todo e do movimento ambientalista, em particular. Assim, a postura das empresas passa a ser mais pro ativa.

O conceito de desenvolvimento sustentável é incorporado ao discurso oficial das empresas e a responsabilidade ambiental, isto é, a preocupação com as conseqüências de seus processos e produtos sobre o meio ambiente e as pessoas, passa, aos poucos, a ser vista como necessária e vital à sobrevivência das empresas no longo prazo. Além disso seria uma nova fonte de receitas, por meio de novas tecnologias e conceitos como o “marketing verde”, que explodiria na década de 1990.

Neste novo contexto, as leis ambientais em vigor, as normas ambientais (como a ISO 14001) voluntariamente aceitas pelas empresas (mas de certo modo impostas pelo mercado) e a própria pressão da sociedade têm feito as empresas tomarem a iniciativa de agir de maneira mais consciente e cooperativa em relação ao meio ambiente. Segundo Richers (2000), atualmente a área ecológica é a que demanda esforços mais urgentes e que, mais cedo ou mais tarde, todas as empresas terão que se preocupar com isso, seja por pressões da lei, dos consumidores ou da própria natureza.

2.2 – Sustentabilidade nas empresas

O grande dilema atual que as empresas enfrentam é como se sobressair e conseguir aparecer frente ao consumidor com o excesso de marcas, tecnologia e comunicação. Com o passar dos anos os avanços tecnológicos estão cada vez mais rápidos e as publicidades, para conseguirem apanhar esses adiantamentos, aumentam significativamente. Como era de se esperar, o consumidor não consegue absorver toda a comunicação e, involuntariamente, descarta as que não lhe chama a atenção.

Atualmente a questão da sustentabilidade vem preocupando fortemente as empresas. O marketing passa a ter uma grande responsabilidade no sentido de fazer a aproximação da empresa com as questões ambientais. As empresas precisam de alguma forma associar a sua marca ao assunto sustentabilidade.

O consumidor procura novidades, produtos que pareçam com sua personalidade e marcas que signifiquem algo na sociedade. Além disso, essa vertente do marketing também soluciona outra questão do mundo atual: a fidelização de clientes. Segundo pesquisas, o consumidor fiel traz para a empresa um aumento no resultado financeiro de 50% a 75%. Entretanto, para isso, os fabricantes precisam entender que “a verdadeira fidelidade não pode ser comprada, mas sim conquistada” (PRINGLE e THOMPSON, 2000, p. 15). E para essa lealdade ser adquirida, o Marketing Sustentável é fundamental para passar ao consumidor o benefício emocional da marca.

Cada dia, mais empresas vêm se preocupando com a responsabilidade sócio-ambiental. Segundo a pesquisa Ação Social das Empresas, realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 600 mil empresas brasileiras fizeram investimentos em doações e ações sociais em 2004, totalizando R\$ 4,7 bilhões. Essa estatística contabiliza todas as iniciativas ligadas à filantropia. Outro índice importante para medir o investimento social privado é o mapeamento anual realizado pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). Segundo essa pesquisa, entre seus 90 associados foram realizados um investimento de cerca de R\$ 1 bilhão em 2005, em 2,2 mil projetos envolvendo quatro mil entidades que beneficiam cinco milhões de pessoas.

Essas relações devem trazer benefícios emocionais para os compradores. Essas vantagens agregam credibilidade e riqueza ao uso da marca. O benefício emocional de uma marca faz com que o consumidor, na hora da compra ou do uso, sinta uma experiência boa. Mas, as necessidades dos consumidores foram mudando ao longo do tempo, até chegar à demanda atual, a sustentabilidade. Há décadas atrás vivíamos um período em que o consumo era impulsionado pela aquisição de bens materiais. Carros novos, televisões e geladeiras identificavam a classe econômica e social que a pessoa pertencia. Hoje, as necessidades da população mudaram. Os consumidores compram aquilo que lhes trará mais felicidade e auto-realização.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow é um bom exemplo de como as carências dos consumidores foram evoluindo ao longo dos anos. Segundo os

autores Pringle eThompson (2000), Maslow à medida que as necessidades de subsistência fossem sendo supridas, a população vai querendo novas opções, outros horizontes. A Hierarquia das Necessidades é uma pirâmide, a base são as necessidades fisiológicas (fome e sede); logo depois as de segurança; sociais (noções de pertencer e amor); estima (auto-estima e reconhecimento) e o topo da pirâmide são as necessidades de auto-realização. Analisando o momento atual e a Hierarquia das Necessidades de Maslow, percebe-se que estamos no topo da pirâmide. Os consumidores procuram uma marca ou produto que lhes traga auto-realização. Por isso, as empresas devem voltar-se para a área humana, desenvolvendo propagandas direcionadas à opinião do consumidor.

O Marketing Sustentável é uma solução para que as marcas consigam subir, junto com os consumidores, ao topo da pirâmide. Nesse mesmo sentido, pode-se mostrar como as ondas na construção da marca evoluíram. A primeira delas é a racional em que o marketing e as propagandas eram voltadas para a praticidade do produto. A segunda onda é a emocional. Nessa fase as empresas começaram a se preocupar com o humor e os benefícios emocionais que o produto traz. Logo depois, a terceira onda apareceu e é a que se vive atualmente. A defesa da questão ideológica, o meio ambiente e o social surgiram nas campanhas publicitárias e de marketing.

As ondas na construção da marca têm uma ligação grande na Hierarquia das Necessidades. À medida que o consumidor sobe na pirâmide e passa a querer novas necessidades, ele força que as marcas também evoluam e passem a pensar como eles. A etapa que o consumidor vive, atualmente é a que eles precisam saber em que a marca que eles consomem acredita (PRINGLE e THOMPSON, 2000). Esse é o ponto chave que o Marketing Sustentável precisa desenvolver no produto, passar a imagem da marca que o consumidor acredita. Para isso, a empresa precisa deixar bem claro sua crença, o valor simples e relevante do produto e comunicá-lo.

Mas, deve-se tomar cuidado na hora de desenvolver o Marketing Sustentável. Não basta escolher uma entidade para fazer doações ou plantar árvores. Os consumidores sabem diferenciar campanhas de caridade e ambientais

com marketing. Uma campanha de Marketing Sustentável é caracterizada pelos resultados tangíveis, intensa publicidade na mídia e longo tempo dedicado à causa.

Pringle e Thompson têm uma boa definição de Marketing para Causas Sociais: “Uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, um benefício mútuo”. (PRINGLE e THOMPSON, 2000, p.03). É esse posicionamento que Pringle e Thompson relatam que diferencia uma marca líder, bem posicionada e vista pelo consumidor, de uma que o cliente avalie como mera tentativa de ajudar uma entidade filantrópica ou de fazer bonito na sociedade, não trazendo nenhum significado positivo.

A base do Marketing Sustentável é a empresa, ou seus diretores, acreditar em uma causa e ver a possibilidade de associar esse benefício à marca. Um ponto principal para se fazer um bom marketing de sustentabilidade é garantir que a marca e ação escolhida sejam de um mesmo ambiente, elas têm que ter algum tipo de ligação.

Na era atual, valores éticos da empresa para obter fidelidade do cliente devem ser conquistados e não vendidos. As campanhas devem ser realizadas procurando uma mudança fundamental e à longo prazo. Muitas pesquisas comprovam a validade de uma campanha de Marketing Sustentável. Essas pesquisas mostram que essa vertente do marketing tem mais influência no comportamento do consumidor do que as formas tradicionais. Elas também comprovam que os compradores estão dispostos a pagar um preço um pouco mais alto por produtos ou marcas que apoiem causas. Mas, que fique claro que esse valor a mais que o consumidor paga é em contribuição à causa que gostaria de ajudar. Muitos índices ainda mostram que vários compradores irão mudar de marca escolhendo as que apoiam causas que eles aprovam. As marcas que tiverem “uma crença” terão mais credibilidade que aquelas que não tiverem (PRINGLE e THOMPSON, 2000).

3 – Planejamento Estratégico

3.1- Análise Macroambiental

O Mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

O mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos é um dos mais prósperos do mundo. Mesmo com a crise que abalou todos os continentes em 2008, manteve desempenho superior ao da maioria dos segmentos da economia. No Brasil, os resultados foram ainda mais expressivos. Em 2008, o País liderou a taxa de crescimento de participação global do setor, com 27,5%, segundo dados do Euromonitor.

O mercado-alvo no Brasil teve evolução, em valores nominais, de 15,2% em 2009, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec). O segmento de venda direta também manteve seu ritmo de expansão no País e movimentou, em 2009, R\$ 21,85 bilhões, um avanço de 18,4% sobre o ano anterior.

Existem no Brasil 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 14 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total.

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados do Euromonitor de 2009, o Brasil ocupa a terceira posição. É o primeiro mercado em desodorante; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, proteção solar, perfumaria e banho; terceiro em produtos para cabelos e cosmético cores; sexto em pele e oitavo em depilatórios.

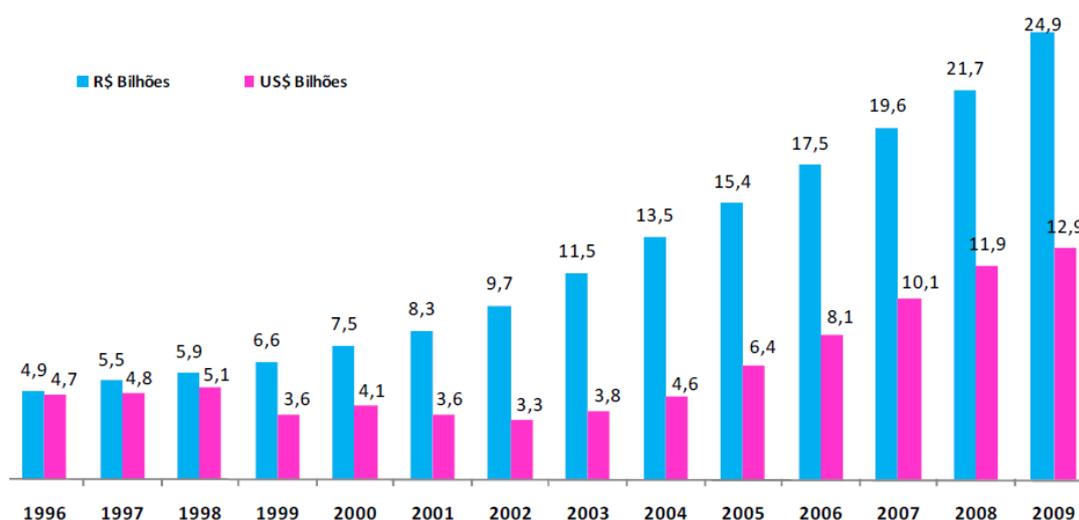
Figura 1:

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos		2009 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	%Percentual	
			Crescimento	Participação
Mundo		350,3	-2,1	
1	Estados Unidos	58,9	-1,3	16,8
2	Japão	39,9	6,6	11,4
3	Brasil	28,4	3,2	8,1
4	China	20,8	10,4	5,9
5	Alemanha	17,4	-4,2	5,0
6	França	16,3	-6,8	4,7
7	Reino Unido	15,0	-13,2	4,3
8	Itália	12,5	-5,4	3,6
9	Espanha	10,7	-17,7	3,1
10	Rússia	10,4	-9,2	3,0
Top Ten		230,37	-1,6	65,8

Fonte:Euromonitor 2009

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,5% nos últimos 14 anos, tendo passado de um faturamento "ExFactory", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 24,9 bilhões em 2009. A queda das vendas em dólares no período entre 1999 e 2002 deveu-se a desvalorização do real, que sofreu valorização de 1994 a 1996, devido sua utilização como âncora no controle inflacionário após a implantação do Plano Real em meados de 1994. A partir de 2003 o real passou a ser novamente valorizado vigorosamente até 2007. O forte crescimento em dólar nos recentes anos foi motivado por esta valorização do real, em conjunto com o crescimento deflacionado no mercado interno superior aos dois dígitos.

Figura 2:



Fonte: ABIHPEC

Vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do Setor, dentre os quais destacamos:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Nos últimos anos em geral o País apresentou índices baixos de crescimento. O quadro abaixo compara a evolução do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, demonstrando que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,5% de crescimento médio no setor contra 2,9 do PIB Total e 2,3% da Indústria Geral):

Figura 3:

VARIÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
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	10,4
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	4,9	9,4
2008	5,1	4,3	7,6
2009	-0,2	-5,5	9,8
Acumulado últimos 14 anos	48,4	45,7	307,0
Médio Composto últimos 14 anos	2,9	2,3	10,5

FONTES: IBGE - Banco Central - ABIHPEC- Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos:

- distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo
- venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares
- franquia, lojas especializadas e personalizadas

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) contabilizou ao final do ano 2,37 milhões de revendedores ativos, o que representou uma ampliação de 17% no canal de vendas na comparação com 2008. Vale destacar que, segundo a agência Euromonitor, o Brasil se tornou o maior mercado do planeta em venda direta de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, à frente de países como Estados Unidos e Japão.

Na disputa por espaço nesse mercado em permanente expansão, o *market share* da Natura no mercado-alvo no Brasil voltou a crescer em 2009, passando de 21,4%, em 2008, para 22,5%, em 2009. Nos demais países da América Latina, também houve ganho de *market share*.

3.2 – A Empresa: Natura



A Natura, fundada em 1969, começou como uma pequena empresa na Vila Mariana, que produzia somente cosméticos destinados ao cuidado com a pele, e que eram comercializados em uma única loja localizada na Rua Oscar Freire, no bairro dos Jardins, em São Paulo. Em 1970, a Natura decide apostar na consultoria personalizada e o sistema de venda direta entra em operação apoiado na força das relações pessoais. Nascia a consultoria Natura, com vendas porta-a-porta, que garantia contato direto e personalizado com as suas clientes e que, anos depois, faria com que a Natura enfrentasse a supremacia da gigante norte-americana dos cosméticos no Brasil, a Avon.

Em 1983 a empresa iniciou sua primeira atividade no exterior, no Chile. Em 1984, a Natura tornou-se uma das primeiras fábricas de bens de consumo contínuo a comercializar produtos com recargas ou refil. A empresa passou a década de noventa reorientando a carteira de produtos para linhas com base nos conceitos de biodiversidade.

Em 2001, inaugurou o complexo industrial de Cajamar no estado de São Paulo para pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de suas operações. A conclusão da fábrica permitiu a fabricação de produtos de alta qualidade, proporcionou flexibilidade e eficiência produtiva, além de baixas necessidades de investimento para futuras expansões.

Hoje a Natura possui operações em diversos países como Argentina, Peru, Chile, Colômbia, México e França.

3.3 – 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 e com o todo.

3.4 – Razão de Ser

“Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem”

Bem-Estar

É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar Bem

É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

3.5 – Valores

“Acreditamos que a percepção da importância das relações é o fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações.

A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações.

Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo.

A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações.

A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.”

3.6 – Resultados 2009

Econômicos:

- A receita líquida da Natura alcançou R\$ 4,2 bilhões, crescimento de 18,6% em relação a 2008, com evolução nas operações internacionais e no Brasil.
- O *market share* da Natura no mercado alvo evoluiu de 21,4%, em 2008, para 22,5%, em 2009, medido pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec).
- O lucro líquido foi de R\$ 683,9 milhões, com crescimento de 32,1% sobre 2008.
- Operações internacionais cresceram 42,8% em moeda local ponderada.
- Terminou do ano com R\$ 500 milhões em caixa

Sociais:

- Superada a marca de 1 milhão de consultores e consultoras, com ampliação de 20,5% no Brasil e 33% nas operações internacionais.
- Lançado o Projeto Trilhas, do Crer para Ver, em 210 municípios brasileiros, alcançando cerca de 200 mil alunos das escolas públicas
- Implantado o Crer para Ver – a contribuição para melhoria na qualidade do ensino público – em todas as operações da América Latina.
- Quadro de colaboradores com crescimento de 9,9% em todas as operações. No Brasil, o índice de *turnover* caiu de 12,4%, em 2008, para 7,5%, em 2009.

Ambientais:

- Em 2009, foi reduzido em 5,2% o volume de emissões relativas de gases do efeito estufa (GEE), por meio do Projeto Carbono Neutro.

- Registrado o melhor índice no uso de matérias-primas renováveis em fórmulas: 79,2% diante de 77,5% de 2008.
- Alcançada redução de 19% no consumo de energia por unidade faturada.
- Lançamento da linha Ekos Safra Açaí, que dissemina a conscientização em relação aos ciclos da natureza.
- A participação do refil de produtos nos itens faturados no Brasil ficou em 18,4%.

3.7 – Analise SWOT

As empresas devem sempre desenvolver e explorar suas vantagens competitivas para que consigam render mais do que apenas seu custo de capital. Seguindo esta perspectiva, é apresentada uma análise onde são relacionadas as vantagens competitivas identificadas na Natureza e que auxiliaram na projeção dos fluxos financeiros. Também são listadas suas fraquezas, oportunidades e riscos inerentes ao negócio.

A Matriz SWOT consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais, composto por duas variações: pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weaknesses*) da análise interna; oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) da análise externa. Ao construir a matriz, as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na definição de estratégias para o negócio.

Forças:

- Marca forte, com nome conhecido e admirado no mercado, imagem associada à responsabilidade social, ao desenvolvimento sustentável e à qualidade de seus produtos;
- Produtos diferenciados da concorrência

- Foco na inovação de produtos com altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento;
- Empresa com preocupação socio-ambiental: utilização de embalagens de refil, eliminação dos testes em animais, reflorestamento, etc.
- Sistema de distribuição bem estruturado e em crescimento. A rede de venda direta é a segunda maior do Brasil;
- Logística eficiente, que permite receber pedidos a qualquer hora do dia pela internet e atender a 98% deles dentro das 24 horas seguintes do seu recebimento;
- Sólida geração de fluxo de caixa livre e solidez financeira;
- Baixo nível de intensidade de capital para investimento em infraestrutura;
- Estar listada no Novo Mercado garante altos padrões de governança corporativa, trazendo mais confiança aos investidores e ao mercado;

Fraquezas:

- Mercado muito competitivo;
- Os produtos da companhia são mais caros que a média dos equivalentes nacionais;
- Total dependência dos representantes de vendas diretas;
- Dependência do mercado brasileiro, pois grande parte da sua receita bruta ainda vem deste mercado;
- Necessidade contínua de investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento para atrair e reter os consumidores;
- A penetração em regiões remotas aumenta os custos de logística;

Oportunidades:

- Expansão nos mercados brasileiro e internacional;
- É cada vez maior a preocupação da população brasileira com responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável;

- A variedade demográfica e sócio-econômica brasileira permite a empresa desenvolver produtos diferenciados para atender a necessidades específicas desses vários nichos;
- Com a abertura de uma loja em Paris, a empresa tem a oportunidade de exportar a biodiversidade brasileira presente em seus produtos pela Europa;

Ameaças:

- A entrada dos competidores nos canais de venda direta afetaria os resultados da Natura.
- Alto nível de exposição às flutuações da economia e da política brasileira, já que o consumo de seus produtos está relacionado ao poder de compra;
- A nova legislação global e local, preocupada com o acesso e utilização da biodiversidade, é um fator que acarretaria em maiores custos;
- Alterações na lei trabalhista quanto ao *status* legal das consultoras poderia afetar os resultados operacionais já que atualmente não há relação de emprego entre as consultoras e a empresa;

- Analise Ponto a Ponto da Matriz SWOT

	Oportunidades			
Forças	1	2	3	4
1	2	1	1	2
2	2	2	1	2
3	1	1	2	1
4	1	1	2	2
5	2	2	2	2
6	2	1	1	2
7	1	2	2	1
8	2	2	1	2
9	2	1	1	1
Sub Total	15	13	13	15
	56			

	Ameaças			
Forças	1	2	3	4
1	1	2	1	1
2	1	2	1	2
3	0	1	0	1
4	2	1	0	0
5	2	1	2	2
6	0	2	2	2
7	1	0	1	0
8	2	1	2	1
9	1	1	1	1
Sub Total	10	11	10	10
	41			

	Oportunidades			
Fraquezas	1	2	3	4
1	1	2	1	1
2	1	1	2	2
3	2	1	1	2
4	1	2	1	1
5	2	1	2	1
6	1	2	2	1
Sub Total	8	9	9	8
34				

	Ameaças			
Fraquezas	1	2	3	4
1	0	1	2	1
2	2	1	1	2
3	1	1	1	1
4	1	0	2	1
5	1	2	0	1
6	2	1	1	0
Sub Total	7	6	7	6
26				

Forças x Oportunidades = $56/4 \times (9+6) = 56/60 = 0,93 = 93\%$

Fraquezas x Oportunidade = $34/4 \times (9+6) = 34/60 = 0,56 = 56\%$

Forças x Ameaças = $41/4 \times (9+6) = 41/60 = 0,68 = 68\%$

Fraquezas x Ameaças = $26/4 \times (9+6) = 26/60 = 0,43 = 43\%$

	Oportunidade	Ameaça	Totais
Força	93%	68%	161%
Fraqueza	56%	43%	99%

Total	62%
-------	-----

Como o valor percentual encontrado se encontra entre 20% e 100%, podemos dizer que a estratégia é FAVORÁVEL.

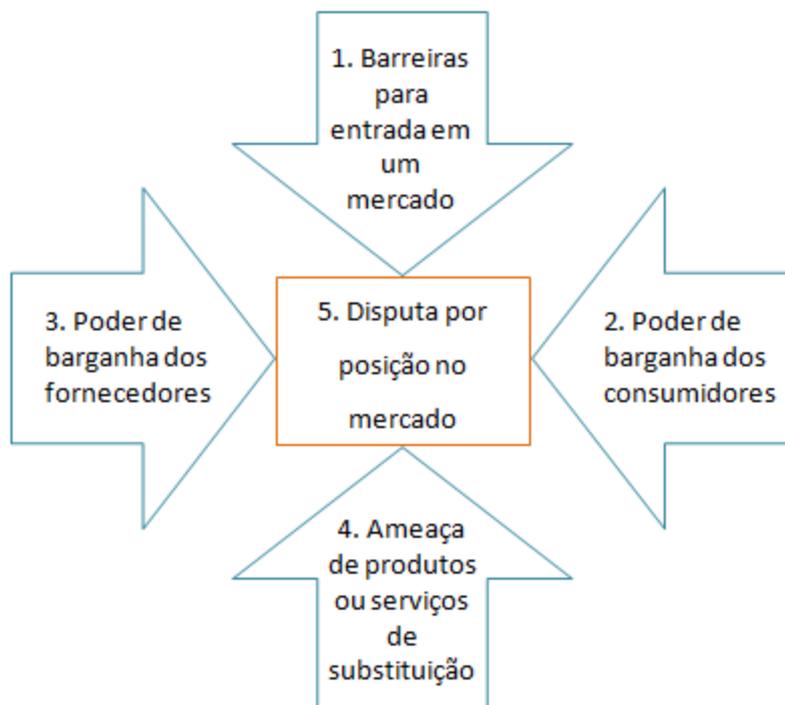
3.8- Forças Competitivas: O Modelo de Porter

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta para auxiliar na estratégia da unidade de negócio e para entender o ambiente externo. Serve também para fazer análise da atratividade de um determinado segmento de um negocio ou de um produto. (LOPES SILVA, 2008)

Concebido por Michael Porter em 1979, essa ferramenta destina-se à análise da competição entre empresas, considerando cinco fatores, as "forças"

competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter refere-se a essas forças como microambiente, em contraste com o termo mais geral macroambiente. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para re-avaliar o mercado. (PORTER, 1986)

Figura 4:



- Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as empresas que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores. (PORTER, 1986).

No mercado de cosméticos existem diversas empresas muito bem conceituadas e reconhecidas por parte dos consumidores, fazendo com que se tenha uma grande competitividade neste setor. Isso faz com que a concorrência seja bastante acirrada, caracterizando inclusive uma alta barreira de entrada.

Além da competição com a Avon no mercado de vendas diretas, a Natura também encontra concorrência nas empresas com sistemas de vendas varejistas e franqueadas como L'Oréal, Nívea, Johnson & Johnson, Unilever, Colgate-Palmolive e O Boticário. As empresas deste setor vendem seus produtos através das cadeias de distribuição de supermercados, lojas de departamento e farmácias, com exceção do O Boticário, que trabalha com lojas de franquia, sendo normalmente produtos oriundos de produções em massa, com preços mais acessíveis e altas quantidades vendidas.

Atualmente, a Avon é líder do setor nacional de vendas diretas de cosméticos e a maior competidora global da Natura. Aproximadamente 90% das vendas diretas do país são oriundas destas duas companhias.

- Ameaça de Novos Ingressantes

Segundo Porter, as barreiras de entrada são os fatores que tornam mais difícil a uma organização começar a atuar num determinado segmento ou mercado, na medida em que facilitam ou dificultam que novas empresas façam parte da concorrência. (PORTER, 1986).

A entrada de novos integrantes neste mercado é ameaçada pelo alto investimento inicial em tecnologia e P&D, que é necessária para este tipo de produto. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é necessário desembolsar entre R\$ 500 mil a R\$ 700 mil para iniciar um novo negócio nesse meio (SEBRAE, 2006)

Além disso, o investimento necessário na divulgação e reconhecimento da marca configura uma segunda barreira de entrada para novos competidores, pois como estamos falando de um mercado que envolve saúde e estética, precisa ter

seu potencial realmente atestado para se tornar viável sua compra por parte do consumidor.

- Ameaça de Produtos Substitutos

A existência de produtos substitutos no mercado que desempenham funções equivalentes é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim os substitutos podem limitar os lucros em tempos normais, e como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria poderia obter em tempos de prosperidade. (QUICK MBA, 2010).

No caso da Natura os produtos substitutos podem ser produtos semelhantes, mas feitos em farmácias de manipulação ou qualquer produto das empresas concorrentes.

- Poder de Barganha dos Fornecedores

Segundo Kotler (2000), os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os compradores ameaçando elevar os preços ou diminuir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos. É mais comum que isto ocorra quando existem poucas empresas capazes de oferecer a matéria-prima necessária na produção, pois por falta de opção, os clientes acabam cedendo às exigências feitas.

A base de fornecedores da Natura, está distribuída predominantemente no Brasil, com alguns fornecedores no exterior. Do total, 5% são fornecedores de produtos acabados e de insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas, materiais de embalagem). Outros 95% são fornecedores de serviços, ativos e materiais indiretos.

- Poder de Barganha dos Compradores

Segundo Kotler (2000), os compradores forçam os preços para baixo, barganhando por qualidades ou mais serviços e jogando os concorrentes uns

contra os outros. O nível de renda, emprego e crédito, aliados aos prazos da taxa de juros, são os principais fatores que afetam o consumo.

Os compradores poderão pressionar a Natura para obterem descontos quando muitas unidades forem compradas, facilidades e variedade nas formas de pagamento. Essas pressões podem ser feitas por compradores individuais como acontece no caso da Natura em que a venda é para pessoas individuais. Entretanto, quando se fala em grandes redes de supermercados e farmácias, existe uma maior pressão.

- Conclusão:

A análise das Cinco Forças de Porter nos permite avaliar quais fatores apresentam mais ou menos influência para um produto ou marca.

Pode-se dizer que a Rivalidade entre os Concorrentes é uma força de alta influência, já que as empresas que atuam nesse setor estão constantemente tentando aumentar sua parcela de participação de mercado, seja no ingresso de novos consumidores ou na obtenção de clientes das outras empresas.

A ameaça de novos ingressantes não possui grande impacto para uma marca consagrada como a Natura, na medida em que o investimento inicial é muito alto para ingressar no setor de cosméticos e exige tempo até que uma nova marca se consolide.

A ameaça de produtos substitutos seria uma força de muita influência, já que estamos trabalhando com duas classes de consumidores: pessoas que já utilizam algum produto da marca Natura e outras que ainda não utilizam nenhum tipo de produto da marca. Estas últimas, podem ficar interessadas em experimentar a marca como também podem optar por outros produtos semelhantes.

O poder de barganha dos fornecedores pode ser considerado uma força de pouca influência. Como já foi dito, apenas 5% dos fornecedores são de insumos ou produtos diretos enquanto os outros 95% são de serviços e produtos indiretos podendo ser substituídos mais facilmente.

O poder de barganha dos consumidores, por fim, também seria uma força de baixa influência, já que a venda dos produtos Natura é feita através de venda direta para pessoas físicas. Caso a venda de produtos fosse para massa, aumentaria o poder de barganha.

O modelo de Porter, enfim, é muito eficiente na medida em que apresenta uma visão geral do ambiente externo à empresa. Por se tratar de um mercado de muita competitividade e sempre em movimento, as variáveis que influenciarão no sucesso ou fracasso ainda não estão completamente claras e definidas, há apenas uma previsão. Nesse cenário, o modelo de Porter é uma excelente ferramenta, já que auxilia na formulação da estratégia de lançamento do produto, através de uma análise do setor em que ele se encaixa, a fim de identificar as melhores oportunidades e as possíveis desvantagens competitivas.

- Estratégia Competitiva

A estratégia proposta para se defender das 5 forças apresentadas acima é a **DIFERENCIAÇÃO**.

Neste tipo de estratégia a empresa busca ser a única em sua indústria. A empresa seleciona um ou mais atributos que os clientes valorizam e estão dispostos a pagar mais por eles. A diferenciação pode ser baseada em diversos aspectos como: o próprio produto, qualidade do serviço, imagem da marca, etc. A empresa que alcançar e mantiver uma diferenciação será um competidor considerado acima da média em sua indústria.

Na diferenciação a empresa não se limita a oferecer o que o cliente está esperando e sim algo que o surpreenda.

Isso se aplica à estratégia da Natura, pois a empresa busca oferecer produtos diferenciados da concorrência, que têm um apelo especial para o consumidor e por isso ele se dispõe a pagar mais pela qualidade de seus produtos.

4- Marketing

4.1 – Público Alvo e Posicionamento de Mercado.

A definição de segmentação é o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos, de acordo com as necessidades ou características. Segundo Kotler (1996, p.257) “segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas”.

O motivo de segmentar o mercado é simples, os consumidores são diferentes, cada um tem uma preferência e um gosto. Um mesmo produto não pode satisfazer todas as pessoas com necessidades diferentes. Quando se conhece o público alvo é fácil direcionar o esforço e as estratégias a serem desenvolvidas.

De acordo com Kotler & Keller (2006), posicionar é: “O ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupe uma posição competitiva, distinta e significativa na mente do consumidor alvo. O posicionamento pode ocorrer de várias maneiras: por qualidade, preço, marca, categorias de produto, atributos, benefícios, etc.”

O posicionamento de mercado da Natura, é diferente do da Avon, sua maior concorrente. Enquanto a estratégia de venda da Avon envolve ganhar participação de mercado com a venda de produtos mais baratos (destinado à classe C e D), a Natura foca na venda de produtos que possuam alto valor de percepção, permitindo-lhe estipular preços mais altos (classe A e B).

4.2 – Mix de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Para definir o sistema do marketing de forma clara e objetiva surgiram os 4 P's, ou marketing mix. O primeiro, produto, é todas as qualidades e variedades de um bem de consumo como nome, embalagem, etc. O segundo, praça, é onde serão inseridas as ações, são os canais de distribuição. O terceiro é o preço,

condições de prazo. E o último é a promoção, as estratégias utilizadas para estimular a comercialização.

A definição do composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo (KOTLER, 2000).

- Produtos

A Natura oferece um portfolio de produtos que inclui soluções para diversas necessidades dos consumidores, homens e mulheres de todas as idades, tais como produtos de tratamento da pele do rosto e do corpo, cuidado e tratamento dos cabelos, maquiagem, perfumaria, produtos para o banho, proteção solar, higiene oral e linhas infantis.

As principais linhas de produtos conceituais são:

Chronos:

A linha Chronos oferece uma gama completa de opções para tratamento da pele do rosto, desenvolvidas para mulheres com mais de 30 anos. Chronos afirma a beleza das mulheres em todos os estágios de suas vidas e alinha tecnologia para tratamento da pele com a rejeição de estereótipos sobre beleza. Esta linha inclui uma variedade de produtos de limpeza, tonificação e hidratação da pele, além de produtos anti-sinais, divididos em categorias para mulheres de 30 a 45, 45 a 60 e 60 anos ou mais.

Natura Ekos:

A linha Natura Ekos de produtos de perfumaria, higiene pessoal e ambientação, utiliza recursos da rica biodiversidade brasileira e é inspirada pelo conhecimento tradicional das propriedades e usos das plantas brasileiras. Com esta linha a Natura busca aumentar a consciência da riqueza do patrimônio ambiental brasileiro e obter ingredientes naturais de maneira sustentável, de modo a preservar esse patrimônio para as gerações futuras e estimular o desenvolvimento

e a qualidade de vida nas comunidades que cultivam ou extraem esses ingredientes. Em linha com o conceito de sustentabilidade, os produtos Natura Ekos são biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que, além da diminuição do impacto ambiental, aumentam a competitividade, oferecendo economia e aproveitamento de embalagens. Natura Ekos cobre a maior parte dos segmentos de mercado em que a empresa atua, incluindo sabonetes, shampoos, condicionadores, hidratantes e perfumes. Recentemente foi lançado o Perfume do Brasil e a Água de Banho.

Mamãe e Bebê:

A linha Mamãe e Bebê de produtos para higiene pessoal foi desenvolvida para afirmar o valor do vínculo existente entre mãe e filho, que se inicia na gravidez, inclusive no tocante à importância desse relacionamento na formação da personalidade e na contribuição para a felicidade. Os ingredientes, texturas, fragrâncias, cores, formas e funções desses produtos são desenvolvidos para evocar a ternura do cuidado da mãe para com seu filho. A linha de produtos Mamãe e Bebê inclui produtos para o bebê e para a mulher grávida.

Fragrâncias e perfumes:

Uma variada e ampla seleção oferece alternativas para ambos os sexos, todas as idades e estilos, contemplando as diferenças nas preferências dos consumidores. Fragrâncias, perfumes, desodorantes e emulsões hidratantes perfumadas, com ampla variação de preço, embalagem e modo de usar.

Natura Única:

A linha de produtos de maquiagem premium Natura Única estimula a auto-realização e a descoberta da beleza única de cada mulher, valorizando diversas belezas, raças e estilos. Utilizando tecnologia por desenvolvida pela própria empresa, estes cosméticos contêm ingredientes que tratam e protegem a pele, e usam fórmulas testadas. A linha Natura Única inclui produtos para o rosto, os olhos e os lábios.

Faces de Natura:

Faces de Natura é uma linha completa de cosméticos e produtos de higiene pessoal, desenvolvidos para refletir o ritmo de vida da jovem mulher moderna. A linha oferece produtos para tratamento de pele, cosméticos e fragrâncias – todos práticos, fáceis de usar e facilmente combináveis com outros produtos dentro da linha, de acordo com as preferências pessoais e inspiração da mulher jovem.

Tododia:

A linha Tododia oferece uma grande variedade de produtos desenvolvidos para uso diário em diversos segmentos. Esta linha segue uma tendência mundial no uso cosmético de ingredientes naturais, como o leite, o açúcar e o mel.

Com o mesmo cuidado que a Natura desenvolve suas fórmulas, se ocupamos das embalagens dos produtos, para que elas reflitam a atratividade e o impacto positivo dos valores da Companhia, bem como a preocupação com a responsabilidade ambiental. A Natura foi pioneira, em 1983, no uso de refis para os produtos de maior consumo. Essa medida reflete expressivamente o comprometimento da empresa com a questão ambiental.

Os produtos Natura são as mais importantes expressões do conceito Bem Estar Bem, por isso, manter seu alto padrão de qualidade é uma prioridade absoluta. A empresa preza garantir a segurança dos ingredientes, produtos e processos de fabricação, com foco sempre na saúde e segurança dos consumidores.

Com o avanço da ciência, novos e diferentes estudos surgem frequentemente. A Natura deseja assegurar aos consumidores que, ao adquirir um produto Natura, ele dispõe do que há de melhor e mais inovador, tanto em termos de eficácia quanto de segurança.

– Preço

Segundo Churchill e Peter (2007), o preço é parte do custo total que os clientes pagam numa troca, além dele, o custo de um produto inclui também o tempo gasto, o esforço mental e o comportamental despendidos naquela compra. Desta forma, o preço influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão. (CHURCHILL JR & PETER, 2007)

A informação bem disseminada faz com que o consumidor entenda os valores agregados dos produtos naturais da Natura e optem por eles, mesmo sendo mais caros.

Além disso, a Natura também usou o refil como estratégia de preço, onde o cliente compra o primeiro produto com um preço elevado, e os seguintes, com um preço muito mais baixo, uma vez que o cliente não compra mais a embalagem, e sim, o refil. Essa atitude também contribui para a preservação do meio ambiente. Todos esses atributos contribuem para a empresa fidelizar o cliente e possuir um diferencial em relação aos concorrentes.

– Praça

A Natura não possui ponto de venda para seus produtos. Ao invés de ponto de venda, a empresa optou pelo modelo de venda direta através das suas consultoras. Em 2009, atingiu um número histórico: ultrapassou a marca de 1 milhão de consultoras e consultores trabalhando, sendo 879,7 mil no Brasil e 159,2 mil nas operações internacionais. No Brasil, a ampliação da base de CNs em 2009 foi de 20,5%, e fora do País esse crescimento foi de 33,2%.

Os produtos são distribuídos por representantes de vendas em todo o território nacional e redes de pequena escala na Argentina, Peru e Chile. O canal exclusivo de vendas diretas associado à força de sua marca geram boas margens de crescimento das vendas, conquistando o *market share* dos canais de distribuição convencionais. Apesar do canal ser diferente, concorre de forma

eqüitativa com os seguintes gigantes do setor de cosmético global que atuam no Brasil: Avon, L'Oréal e Nívea. Apesar da Johnson & Johnson, Unilever, Colgate-Palmolive também atuarem no país, o nicho de mercado explorado por estas é um pouco diferente do mercado alvo da Natura.

A logística de transporte dos produtos para as residências dos representantes de venda envolve a utilização de mais de vinte diferentes empresas e serviço postal e o tempo de entrega nas poucas regiões classificadas como de difícil acesso leva até dez dias.

– Promoção

Em abril de 2000, a Natura inaugurou seu portal virtual - natura.net - com, o objetivo de reproduzir a dinâmica as relações humanas na Internet, integrando a empresa interna e externamente. O site atende o consumidor final, consultores Natura, colaboradores, força de vendas e profissionais da imprensa e da área de saúde. Para cada um desses públicos foi preparado um ambiente específico de navegação. O foco do site não é o e-commerce e sim o e-business, por isso a empresa desenvolveu um programa para fortalecer seu canal de vendas e atingir seu contato com a clientela.

Além da internet, a Natura também se utiliza de anuncios em revistas e televisão além de merchandising em alguns programas.

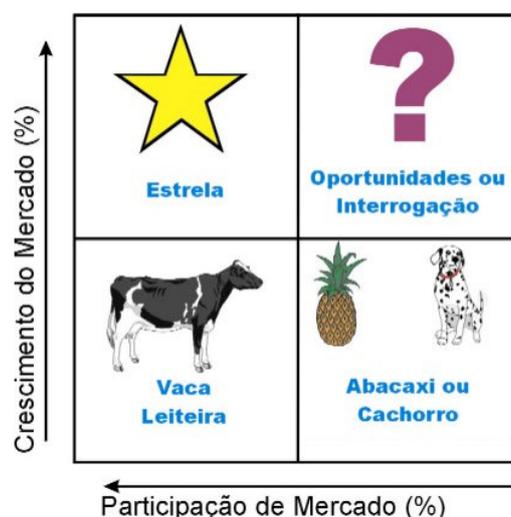
4.3 - Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Com base nas informações de crescimento e participação dos produtos no mercado, detalhadas anteriormente no mix de marketing de produto, criou-se a Matriz BCG, delineando os produtos comercializados em quatro quadrantes:

- Estrela: os produtos caracterizados como "estrelas" tem alta participação em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento; são exemplos os produtos naturais como a linha Ekos.

- Vaca leiteira: os produtos "vacas leiteiras" têm alta participação em um mercado já estabilizado, cujas taxas de crescimento são moderadas. É comum vermos "estrelas" se transformarem em "vacas leiteiras" após um tempo. Neste caso, temos os produtos da linha de cosméticos Faces de Natura
- Ponto de interrogação: pertencem a esse quadrante os produtos que tem baixa participação em um mercado que apresenta altas taxas de crescimento. Essas "crianças problemáticas" (como também são conhecidas) têm um poder de competitividade razoável e, com as estratégias corretas, podem conquistar o consumidor. Estão enquadrados aqui as Fragrâncias e Perfumes que possuem muitos concorrentes inclusive internacionais.
- Abacaxi: os produtos "abacaxis" têm baixa participação em um mercado maduro, que já não apresenta sinais de crescimento. Às vezes, pode ser adequado que a empresa simplesmente livre-se dos seus "abacaxis" ou "cachorrinhos" que somente dão prejuízos, do ponto de vista estratégico e financeiro.

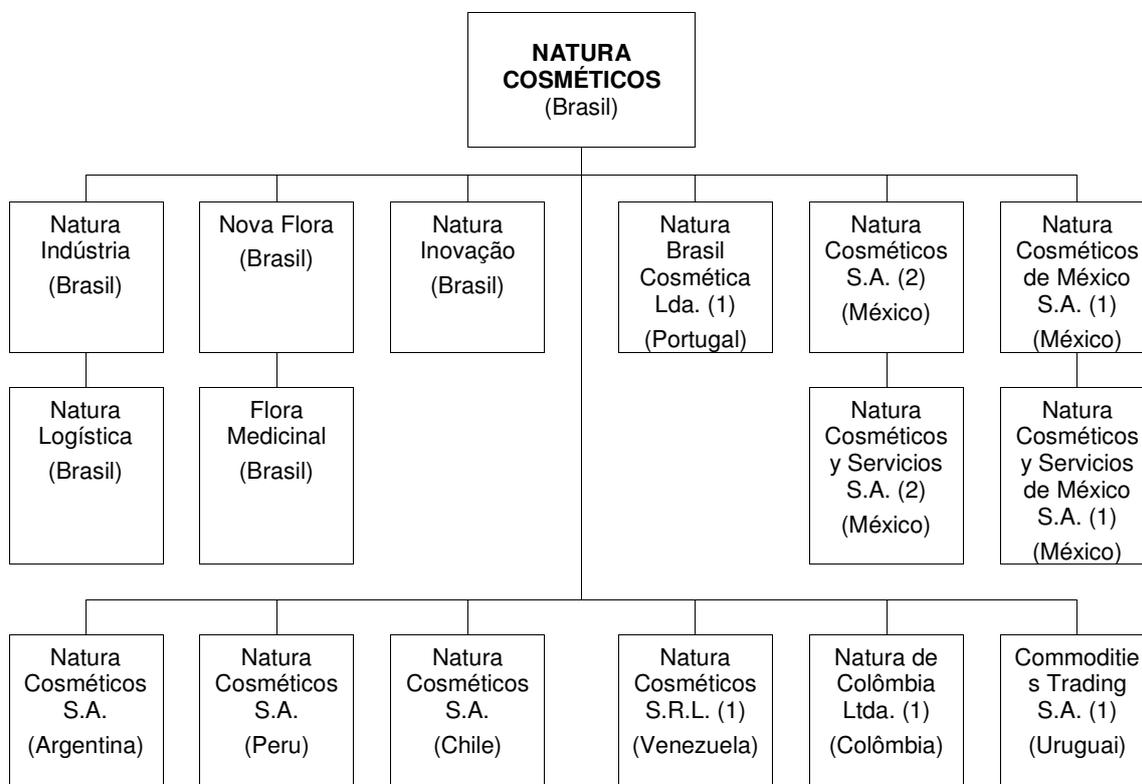
Figura 6:



5 – Estrutura Organizacional

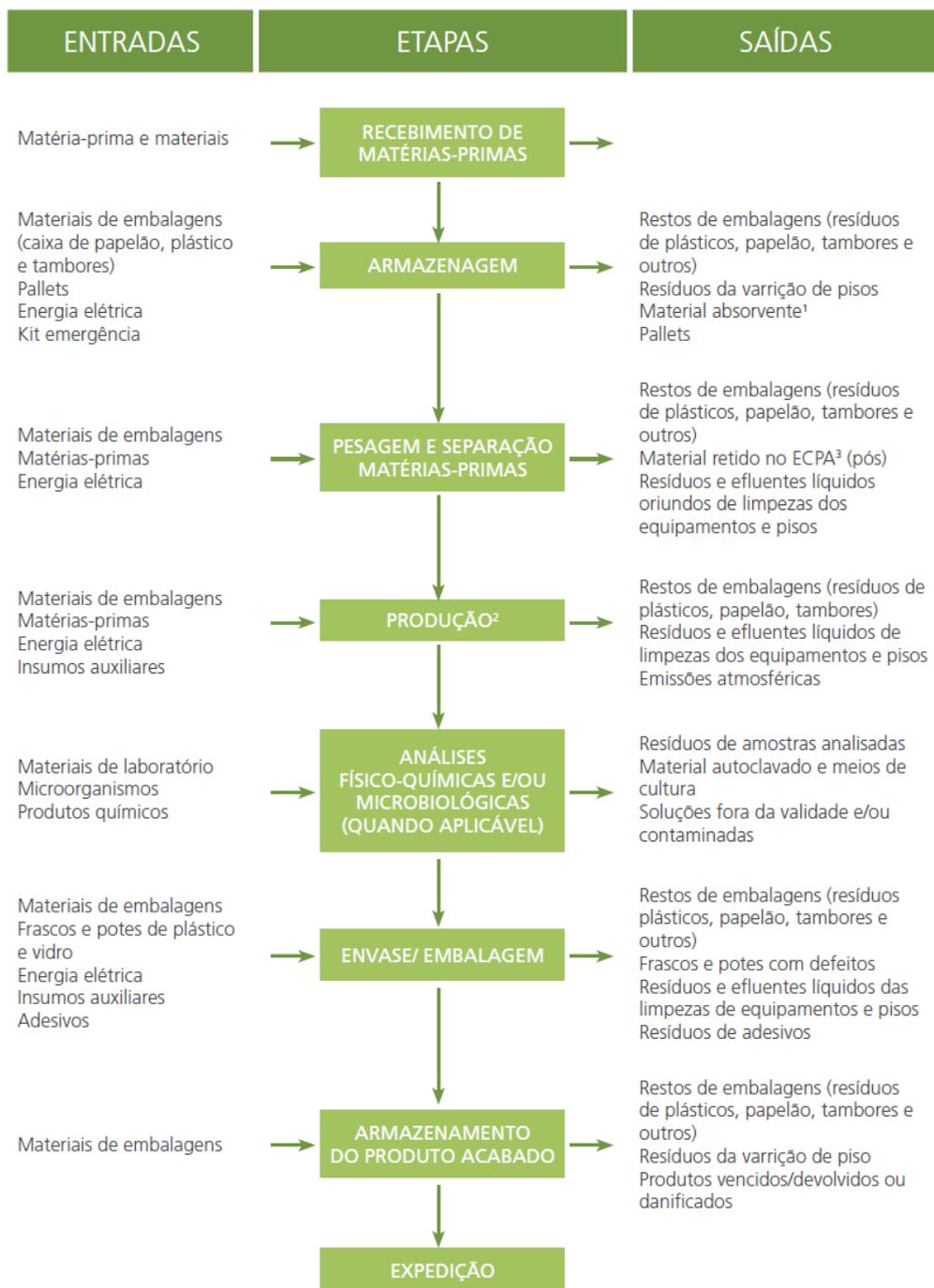
Fundação: 1969, Brasil, São Paulo
Fundador: Antonio Luis da Cunha Seabra
Sede Mundial: São Paulo
Capital aberto: Sim
Lucro Líquido: R\$ 683,9 milhões
Market Share: 22,5%
Consultoras: Mais de 1 milhão
Presença Global: Mais de 6 países (Argentina, Peru, Chile, Colômbia, México e França)
Segmento: Varejo
Principais Produtos: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
Slogan: Bem Estar Bem
Website: www.natura. Net

5.1 – Organograma



5.2 – Fuxograma

Fluxograma Geral do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos



1. Material eventualmente utilizado para recolhimento de vazamento/ derramamento de produto.

2. As etapas de produção foram detalhadas em fluxogramas específicos para os diferentes tipos de produtos.

3. ECPA: Equipamento de Controle de Poluição do Ar.

6 – Finanças

6.1 – Indicadores Financeiros

Os indicadores de desempenho têm a finalidade de indicar a saúde financeira do negócio em questão e, a partir de sua análise, oferecer uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento

Demonstrações do Resultado

Para os Exercícios Findos em 31 de Dezembro de 2009 e de 2008

(Em milhares de reais - R\$, exceto o lucro líquido do exercício por ação)

	Nota Explicativa	Controladora	
		2009	2008 (Reapresentada)
OPERAÇÕES CONTINUADAS			
RECEITA LÍQUIDA	28	4.593.165	3.830.939
Custo dos produtos vendidos		(1.956.558)	(1.609.476)
LUCRO BRUTO		2.636.607	2.221.463
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS			
Com vendas		(1.062.579)	(1.017.117)
Administrativas e gerais		(698.241)	(474.958)
Participação dos colaboradores nos resultados	18	(21.049)	(20.332)
Remuneração dos administradores	19	(13.139)	(10.087)
Resultado de equivalência patrimonial	12	(2.830)	(12.536)
Outras receitas (despesas) operacionais. Líquidas	25	961	30.738
LUCRO OPERACIONAL ANTES DOS EFEITOS FINANCEIROS		839.730	717.171
Receitas financeiras	24	56.794	59.498
Despesas financeiras	24	(83.805)	(85.023)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		812.719	691.646
Imposto de renda e contribuição social - correntes	9.b	(144.403)	(196.055)
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	9.b	15.608	22.266
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS		683.924	517.857
Atribuível a:			
Acionistas da Sociedade		683.924	517.857
Não controladores		-	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$		1,5895	1,2069

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Pela Demonstração de Resultado acima, podemos calcular alguns indicadores de desempenho, por exemplo:

- Lucratividade

É um indicador de eficiência operacional. Indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

$$(\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

$$(683.924 / 4.593.165) \times 100 = 14,89\%$$

- Rentabilidade

É um indicador de atratividade do negócio. Indica a taxa de retorno do capital investido em determinado período.

$$(\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100$$

$$(683.924 / 2.278.480) \times 100 = 30\%$$

7 – Sustentabilidade Na Natura

A Natura é reconhecida no Brasil e no mundo por sua busca constante em permear a sustentabilidade ao dia a dia dos negócios.

Um dos exemplos mais simples da preocupação da empresa com a sustentabilidade é a utilização dos refis.

A Natura utiliza os refis desde 1983, e foi a primeira empresa no mercado brasileiro a ter esse tipo de iniciativa. Desde então ela vem desenvolvendo refis para grande parte dos seus produtos de alto consumo no Brasil.

A Natura entende que, na busca sistemática pela redução dos impactos causados por seus produtos, deve investir em instrumentos e práticas inovadoras. O foco constante deve ser na redução desses impactos, incorporando aspectos sociais e ambientais nas análises para a tomada de decisão em todas as áreas e processos da empresa.

Dessa forma, existem investimentos na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Nas embalagens, é oferecido o uso de refis e é adotado o uso de materiais recicláveis e reciclados. Em 2009, foi alcançado o melhor índice no uso de material de origem renovável vegetal da história da empresa: 79,2%. São utilizados ainda os conceitos do *ecodesign*, visando facilitar a reciclagem no pós-consumo.

As consultoras e consultores de algumas regiões do Brasil também são mobilizadas para que, voluntariamente, recolham as embalagens pós-consumo da Natura de seus clientes e as encaminhem, por meio das transportadoras parceiras, às cooperativas de catadores locais. Assim, além de reduzir o impacto ambiental, há a contribuição para a inclusão social e a geração de renda das pessoas que vivem da coleta seletiva desses materiais.

UM NOVO CICLO DE RENOVAÇÃO PARA O PLANETA BEM ESTAR BEM



**FONTE
renovável
vegetal**

O Sabonete Cremoso Natura Erva Doce foi o primeiro produto cosmético com refil lançado no Brasil, em 1983. E hoje, a marca mais uma vez reforça seu compromisso com o planeta trazendo o **Refil do Sabonete Cremoso Erva Doce em plástico verde**.

A fragrância que é marca registrada e inconfundível da Natura vendeu, só na cidade de São Paulo, em 2009, mais de **100 mil unidades de refil**. Se vendermos a mesma quantidade de refis no próximo ano, teremos uma **redução de 10 toneladas na emissão de CO2**.

BENEFÍCIOS

- Mesmas propriedades do plástico petroquímico
- Redução da dependência do petróleo
- Origem vegetal renovável
- 100% reciclável
- Redução na emissão de CO2
- Redução de 71% na emissão dos gases causadores do aquecimento global.
- Pioneirismo no lançamento da tecnologia em um produto cosmético.



REDUÇÃO
de 71% na emissão
de gases causadores
do **aquecimento
global**

A EVOLUÇÃO É O DIA A DIA DA NATUREZA

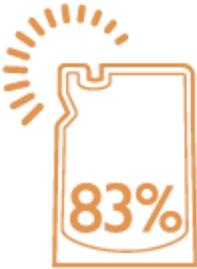
Os **hidratantes corporais NaturaTododia** são sucesso de vendas em todo país.

Em 2009, só na capital de São Paulo, foram vendidos quase 2 milhões de unidades de refil.

Se neste ano repetirmos esse número com o **novo refil sachê**, teremos uma **economia de 83 toneladas de plástico**.

BENEFÍCIOS

- Redução de 68% no impacto ambiental comparado ao refil anterior
- 83% menos plástico que a embalagem regular
- 97% menos geração de lixo
- Fácil identificação do produto regular
- Fácil de manusear
- Refilagem rápida e sem desperdícios



MENOS plástico
que a embalagem original



REDUÇÃO de **97%**
da geração de lixo

Outra iniciativa da Natura é redução da emissão de gases do efeito estufa. As mudanças climáticas tornaram-se um dos grandes desafios da sociedade atual. Se nada for feito, todos sofrerão as consequências da elevação temperatura global, provocada pela crescente emissão dos gases de efeito estufa (GEEs).

A Natura considera esse tema altamente relevante e lamenta que o compromisso mundial com as reduções não tenha avançado durante a última Conferência sobre as Mudanças Climáticas (COP15), realizada em 2009, na cidade de Copenhague, Dinamarca. Neste encontro, a Natura anunciou a parceria que firmou com o WWF para reduzir em 10% as emissões relacionadas aos chamados escopos 1 e 2 de GEEs até 2012., com base no ano de 2008.

Com o **Programa Carbono Neutro**, foi definida a meta de redução de 33% as emissões relativas de gases de efeito estufa em toda a cadeia produtiva no prazo de cinco anos, entre 2007 e 2011. Em 2009, obteve-se uma redução de

5,2% das emissões, totalizando, desde 2006, um acumulado de -16,1%. O programa contempla ainda a compensação das emissões que não se consegue evitar, realizada por meio de projetos de caráter socioambiental, que promovem a captura de carbono e, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento das comunidades locais.

8 – Conclusão

No mundo atual a sociedade tem um peso grande nas decisões de mercado. Por isso, cada vez mais as empresas devem estar atentas no que o consumidor pensa. E hoje, a sociedade acha que a iniciativa privada também é responsável pelos problemas sociais e ambientais do país e do mundo. Por isso, o Marketing Sustentável está tão “em moda”.

Esse trabalho trouxe, com o exemplo da Natura, a resposta para quais ações dessa esfera do marketing devem ser utilizadas para conseguir incorporar a responsabilidade sócio-ambiental na marca e não apenas ser mais uma empresa que faz publicidade social.

Percebe-se então, pelo estudo feito que realmente o marketing tem uma forte relação com o tema. O caso da Natura, apresentado, reforça a premissa de que as empresas podem obter resultados ao investirem na questão ambiental e social. Esse estudo é justificado pelo aumento de campanhas de marketing voltadas para a sustentabilidade, mas que muitas vezes não dão resultados satisfatórios.

O presente trabalho demonstrou que o Marketing de Sustentabilidade bem realizado pela empresa, como é o caso da Natura, é o caminho mais preciso e certo para que as instituições consigam associar à imagem da marca ao compromisso com a natureza e a responsabilidade social.

9 – Bibliografia

ABIHPEC. (2010). *Regularização Sanitária no Brasil*. Acesso em 29 de Outubro de 2010, disponível em http://www.abihpec.org.br/areatecnica_regbrasil.php

CHURCHIL JR, G., & PETER, J. P. (2007). *Marketing - Criando Valor para os Clientes*. Saraiva.

CROCCO, L., TELLES, R., & GIOIA, R. (2006). *Decisões de Marketing*. São Paulo: Saraiva.

GARVIN, D. (1999). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

IBGE. (2008). *Sistema IBGE de Recuperação Automática*. Acesso em 1 de Novembro de 2010, disponível em <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=1608&z=t&o=22&i=P>

KOTLER, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson.

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2005). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Pearson.

KOTLER, P., & KELLER, K. (2006). *Marketing Management*. Pearson Prentice Hall.

LOPES SILVA, A. (20 de Novembro de 2008). *O modelo das Cinco Forças de Porter*. Acesso em 1 de Novembro de 2010, disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-modelo-das-cinco-forcas-de-porter/40345/>

NATURA. (2010). Acesso em 28 de Setembro de 2010, disponível em <http://www.natura.net>

PORTER, M. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

ROCHA, A. D., & CHRISTENSEN, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo: Atlas.

SEBRAE. (10 de Março de 2006). *Cosméticos Ganham com Busca de Beleza*. Acesso em 25 de Outubro de 2010, disponível em http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaquos/oportunidade/default.asp?materia=11335