



Congruência entre estratégia competitiva e de comunicação: compreendendo o processo de constituição e projeção da identidade corporativa da Natura Cosméticos no Brasil e na França¹

José Coelho de Andrade Albino (CEPEAD/UFMG - PUC Minas)²

Rodrigo César Severino Neiva (PUC Minas)³

Ana Luisa Castro Almeida (PUC Minas)⁴

Alexandre de Pádua Carrieri (CEPEAD/UFMG)^{5,6}

Resumo

Este artigo apresenta resultados de pesquisa realizada com o objetivo de compreender como a congruência entre estratégia competitiva e de comunicação pode contribuir para a construção de vantagem competitiva sustentável que viabilize a internacionalização de marcas brasileiras do setor de cosméticos. Para tal, foi conduzido um estudo de caso sobre as operações, tanto no Brasil quanto na França, da Natura Cosméticos S.A., empresa reconhecida por possuir como atributo estratégico a inovação em produto, no processo de produção e no uso matérias-primas oriundas da biodiversidade brasileira, assim como por vir construindo sólida reputação tanto do mercado brasileiro quanto no internacional.

Palavras-chave: Identidade Corporativa; Comunicação Organizacional; Estratégia Competitiva; Internacionalização de Marca.

Résumé

Cet article présente les résultats d'une recherche dont l'objectif était de comprendre comment la congruence d'une stratégie compétitive à une stratégie de communication peut contribuer à procurer un avantage durable qui rende possible l'internationalisation de marques brésiliennes dans le domaine des cosmétiques. Pour cela, une recherche sur les opérations a été amenée, aussi au Brésil comme en France, concernant Natura Cosméticos S.A. ; il s'agit d'une entreprise connue par sa caractéristique stratégique, c'est-à-dire, celle d'innover ses produits, d'investir dans la production et utilisation de matières premières extraites de la biodiversité brésilienne, et aussi pour bâtir une solide réputation, soit dans le marché brésilien, soit dans le marché international.

Mots-clés : Identités corporatives; Communication organisationnelle; Stratégie compétitive; Internationalisation de marque

¹ Trabalho apresentado no IX Colóquio Brasil-França de Ciências da Comunicação.

² Doutorando em Administração pelo Cepead/Face/UFMG; professor da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas e coordenador dos cursos de Especialização em Marketing e Gestão de Negócios do IEC/PUC Minas, Pesquisador do Neos/Cepead/UFMG e do Cepec/PUC Minas, e-mail: albino.albino@uol.com.br.

³ Mestrando em Comunicação pela Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, Bacharel em Relações Públicas pela mesma universidade, e-mail: rodrigo.neiva@uol.com.br

⁴ Doutora em Administração pela UFMG e *Erasmus University* (Holanda), Mestre em Comunicação e Cultura pela UFRJ, Professora do Mestrado em Comunicação da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, Diretora Acadêmica do *Reputation Institute* no Brasil, analuisa.puc@gmail.com

⁵ Doutor em Administração pela UFMG; Vice-coordenador e professor do Programa de Doutorado e Mestrado do Centro de Pós-graduação em Administração (Cepead) da Face/UFMG, Coordenador do Neos – Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo do Cepead/UFMG, alexandre@cepead.face.ufmg.br.

⁶ Também participaram da pesquisa: Mayra Nascimento Fonseca, Alessandra Maria de Souza; André Abreu de Souza e Silva, Élon Manuel Soares Santos e Guilherme Santiago Moreira, todos membros do Cepec – Centro de Pesquisa em Comunicação da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas e graduados em publicidade pela mesma universidade



Introdução

A realidade empresarial tem sido pródiga em exemplos de organizações excelentes nos manuais, mas cheias de incongruências nas suas práticas rotineiras. Tais situações têm se revelado altamente perniciosas para o desempenho dessas empresas. Acredita-se que um dos motivos mais frequentes para a grande incidência de ações incoerentes com os discursos seja a decisão pela implantação de modelos de gestão e ações de comunicação que estejam “na moda”, como, por exemplo, os relacionados à responsabilidade social e ambiental.

Tais modelos forçam as empresas a decidirem sobre questões vitais à sua sobrevivência e continuidade, sem uma preocupação real com a necessidade de assegurar que os pontos formalizados e divulgados expressem sua realidade. O que se nota em muitos casos é uma preocupação com a escolha de conceitos e virtudes consagrados e admirados por todos, mais do que com identificar qual é a verdadeira identidade da empresa.

Isso se torna mais crítico quando se reconhece que a congruência (coerência entre discurso e ação) percebida nas práticas de gestão é um dos pontos mais decisivos do desenvolvimento empresarial consistente em médio e longo prazo.

Desta forma, o presente trabalho se propõe a analisar como vem sendo estabelecida a congruência entre estratégia competitiva e estratégia de comunicação em casos de posicionamento de marcas brasileiras de cosméticos em mercados internacionais. Isso será feito a partir de um estudo de caso sobre a atuação da Natura no Brasil e na França, dada a relevância da empresa no mercado de cosméticos brasileiro.

1 - Referencial Teórico

Naver e Slater (1990) compreendem orientação para o mercado como sendo composta, simultaneamente, por uma orientação para o cliente e para o concorrente, associada à coordenação interfuncional de todas as atividades da empresa, com o objetivo de criação de valor superior para os segmentos-alvo. Para esses autores, empresas de fato orientadas para o mercado têm foco no longo prazo e na rentabilidade, assim como apresentam *performance* superior.

Toledo e Amigo (1999), ao estudar a relação entre orientação para o mercado e competitividade, argumentam que esta última deve ser compreendida como um desempenho superior nos fatores críticos de sucesso, segundo avaliação dos clientes e



em relação aos concorrentes. Desta forma, a competitividade decorre da oferta de um valor percebido como superior pelos clientes, cabendo à empresa o desafio de criá-lo em um contexto adequado de custo / benefício.

Porter (1989) afirma que a posição competitiva favorável de uma empresa em uma indústria é explicada pela escolha deliberada de uma estratégia que lhe confere vantagem competitiva, sendo que o ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto: um excelente retorno sobre o investimento no longo prazo.

Segundo Porter (1989, p.23), “... as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples”. Para melhor compreender a dinâmica destas atividades, ele propõe uma ferramenta denominada “cadeia de valor”, a qual permite desagregar uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, permitindo a compreensão da estrutura dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Ao escolher a estratégia por meio da qual buscará alcançar vantagem competitiva, as empresas almejam conquistar sua posição no mercado, assim como ser facilmente identificadas por seus consumidores a partir de seus diferenciais competitivos. Segundo Porter (1989, p.52), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

Entretanto, Porter (1989, p.128) ressalta que o valor criado por meio da administração das atividades que compõem a cadeia de valor precisa ser percebido pelo consumidor para que a vantagem competitiva seja alcançada. Para ele, “a percepção do comprador sobre uma empresa e sobre seu produto pode ser tão importante quanto a realidade daquilo que a empresa oferece”. Logo, obter congruência entre estratégia competitiva e estratégia de comunicação torna-se indispensável para o alcance da vantagem competitiva.

A concepção de estratégia dos autores apresentados tem por base o paradigma da “escolha estratégica”, que acolhe o princípio da ação racional-instrumental, sob o qual busca-se maximizar o uso de informações e a alocação de recursos, visando a superação de ameaças ou o aproveitamento de oportunidades. Nessa perspectiva, segundo Carrieri (1998), a estratégia é adaptativa, reativa e mimética, sendo que as organizações, a ação organizacional e a estrutura constituem respostas do estrategista às diversas condições objetivas do ambiente. Já na abordagem institucional, conforme esclarecem DiMaggio e



Powell (1999), a ação empresarial é vislumbrada como estando imersa (*embedded*) no contexto social, portanto, impregnada pelo ambiente e suas instituições.

Segundo Machado-da-Silva e Barbosa (2002), o ambiente compreende as dimensões técnica e institucional. Por ambiente técnico, compreende-se a faceta da dimensão contextual que comporta os fatores de competitividade empresarial, mensurados com base em recursos econômicos. O ambiente institucional, por sua vez, é entendido como o repertório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores e crenças, que transmitem conceitos sobre modos apropriados de fazer e agir. Relaciona-se, portanto, à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete.

Tal diferenciação entre ambiente técnico e institucional, na visão desses autores, torna-se importante em razão da preponderância da compreensão e da análise da competitividade com base em indicadores exclusivamente técnicos. Do ponto de vista do ambiente institucional, a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante sua adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos *stakeholders*.

Mais uma vez, percebe-se a importância da congruência entre estratégia competitiva e de comunicação. Contudo, tendo como referência o paradigma institucionalista, o escopo da comunicação é ampliado ao se incluir todos os *stakeholders* e não apenas o consumidor como público-alvo das ações de comunicação. Da mesma forma, seu papel é redimensionado ao englobar a preocupação com a obtenção de legitimidade para as ações estratégicas atuando muito mais no nível simbólico do que no técnico-instrumental.

Como foi possível observar, no institucionalismo, transfere-se o foco da análise do discernimento da eficiência ou não de estruturas e processos internos para a incorporação dos significados externos aos princípios da ação estratégica.

A tentativa de síntese teórica sobre o tema estratégia aqui apresentada procura conciliar abordagens objetivas e subjetivas oriundas de diversos paradigmas dos estudos organizacionais. Mas, segundo Tolbert e Zucker (1999), esta abordagem ainda há que se tornar institucionalizada. E, para tanto, torna-se necessário realizar pesquisas como a que aqui é apresentada.



2 – Metodologia

O processo de coleta de informações envolveu um esforço inicial de levantamento das características do setor de cosméticos. Posteriormente, foram conduzidas entrevistas em profundidade com profissionais da alta administração da Natura. Durante a realização destas entrevistas e da visita técnica na fábrica em Cajamar e na loja da marca em Paris, a prática da observação em equipe foi oportuna e imprescindível para a análise do processo de gerenciamento da cadeia de valor da empresa. As informações obtidas foram analisadas em conjunto com os dados secundários, possibilitando a compreensão dos elos existentes na sua cadeia de valor.

A escolha do método de estudo de caso se deve ao fato desta experiência de internacionalização da Natura ser inédita no mercado brasileiro de cosméticos, possuir alto grau de inovação e constituir um caso bem sucedido, considerando-se, tanto indicadores financeiros quanto institucionais. Por meio da semiologia, analisou-se o discurso presente no *website* da empresa, visando perceber se tal discurso era coerente com a gestão da sua cadeia de valor.

3 - Apresentação e Análise dos Dados

3.1 – Caracterização do Setor de Cosméticos

O setor de cosméticos possui estreitas relações com outras atividades como a indústria química, farmacêutica e de embalagens. Outra característica do setor é a presença de grandes empresas internacionais diversificadas e uma expressiva participação de pequenas e médias empresas.

Outra forma de atuação no setor está associada à presença de empresas com atividades concentradas. Estas empresas se voltam para produtos mais sofisticados, onde a escala de produção não seria considerada um atributo fundamental. Nelas “*são muito importantes atributos como a capacidade inovativa, a incorporação de essências diferenciadas, a embalagem, dentre outros*” (GARCIA, FURTADO, 2002, p.23). Adicionalmente, comercializam seus produtos em lojas especializadas ou por meio de venda direta.

Apesar da diversidade encontrada no setor, podem ser destacadas algumas características comuns. Nesse sentido, encontra-se a importância dos ativos como marca e canais de comercialização e distribuição dos produtos, considerados fatores críticos de



sucesso. Outra semelhança é a constante necessidade de desenvolvimento de novos produtos.

Garcia e Furtado (2002) destacam, ainda, a presença no Brasil das principais empresas internacionais do setor. Por outro lado, o segmento é marcado por uma significativa estrutura de produção nacional. Entre essas empresas, destaca-se a Natura reconhecida por sua capacidade técnica e produtiva.

3.2 – Caracterização da Empresa⁷

A Natura é uma empresa controlada por capital nacional com atuação nas áreas de produção, distribuição e comercialização de cosméticos e produtos de higiene, perfumaria e saúde. Seu crescimento e liderança no mercado brasileiro estão alicerçados no desenvolvimento de um *mix* de produtos que a singulariza, fundamentalmente, pela utilização de ativos da flora brasileira.

Fundada em 1969, por Luiz Antônio Seabra, com um capital inicial de US\$ 9000 e quatro funcionários, a Natura instalou seu laboratório em São Paulo. Logo em seguida, uma pequena loja foi aberta na rua Oscar Freire⁸, também em São Paulo. Tratava-se de uma boutique de luxo do ramo de cosméticos que oferecia tratamentos de beleza. Os produtos eram vendidos a uma clientela de alto poder aquisitivo atraída, principalmente, pela propaganda boa-a-boca.

Cinco anos depois a Natura optou pela venda direta como alternativa de viabilizar seu crescimento sem abandonar a proposta de prestação de consultoria a suas consumidoras. O recrutamento das “consultoras de beleza” foi feito entre as próprias clientes da loja, que passaram, assim, a vender os produtos Natura sob comissão. Segundo Vasconcelos (2003, p. 8), resolveu-se, assim, de certa forma,

formalizar um ‘ativo’ que a empresa percebeu com o tempo possuir e que foi responsável pelo crescimento de sua clientela: o capital social das clientes, ou seja seus contatos com outras consumidoras em potencial, com o mesmo perfil sócio-econômico e tipo de interesses, gosto e padrão de consumo...

Tratava-se, portanto, de uma estratégia de vendas e comunicação que procurava compatibilizar a sofisticação e o alto preço dos produtos da Natura com a necessidade de se usar um linguajar técnico e refinado tanto nos mostruários, quanto na publicidade e no discurso de vendas.

⁷ Os dados apresentados nesta seção foram obtidos em documentos fornecidos pela empresa, assim como em entrevistas com seus principais dirigentes.

⁸ Na Rua Oscar Freire encontram-se lojas das principais griffes do ramo da moda e cosméticos.



A operação brasileira da Natura encerrou 2008 com 730,1 mil consultoras e consultores e faturou R\$ 4,642 bilhões. Sua participação no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal evoluiu de 18,9% em 2004 para 19,86% em 2008. No acumulado do ano, a empresa apresentou um lucro líquido de R\$ 542,2 milhões, o que representa um crescimento de 17,3% se comparado com 2007. Em 2008, mesmo com a queda de 41% do Ibovespa – principal indicador que mede o desempenho médio das cotações no mercado de ações brasileiro – os papéis da Natura apresentaram uma valorização de 18%.

De acordo com a empresa, as operações internacionais estão divididas em três grupos: (1) Operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru), (2) Operações em desenvolvimento (México, Venezuela e Colômbia) e (3) França e Estados Unidos. A receita líquida no exterior em 2008 foi de R\$ 61,3 milhões, um crescimento de 63,6% em comparação ao ano anterior.

Em 2009, a empresa pretende investir na expansão internacional com foco nos países em que já atua. Para isso, espera sobressair-se por meio de sua imagem ligada ao “bem estar bem”, colocando em evidência os produtos ecológicos e o desenvolvimento social das comunidades que fornecem matérias-primas à empresa.

Nesse contexto de internacionalização, a empresa inaugurou, em abril de 2005, *La Maison Natura Brasil*. Localizada no bairro de *Saint Germain des Prés*, em Paris, a Casa Natura se constitui num ambiente dedicado à experiência de consumidores e consultores com a marca e com os produtos. Plantas, sementes e vários outros elementos da biodiversidade brasileira são utilizados na decoração da loja. No segundo andar há um espaço para massagens e uma área com livros e discos brasileiros, onde se pode degustar café ou sucos de frutas.

Dentre os produtos comercializados na loja, destacam-se os da linha Ekos, que possui vários itens desenvolvidos especialmente para o mercado francês, além dos perfumes, criados a partir de ativos da biodiversidade brasileira como a pirioca e o breu branco.



3.3 – Análise da Congruência entre Identidade Corporativa e Gerenciamento da Cadeia de Valor

Os propósitos empresariais da Natura podem ser visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Propósitos Empresariais da Natura

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.”
Missão	“Promover o bem estar bem. Bem estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo próprio, com o seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem sucedida, prazerosa de um indivíduo com o outro, com o seu mundo. Bem estar bem é a dinâmica decorrente da interação destas relações”.
Negócio	“Constituído por um trinômio indissociável: a criação de produtos cosméticos, para cuidados pessoais e complementos nutricionais, inovadores, com alta qualidade e tecnologia, com preços competitivos, que incorporem nossa Razão de Ser, reflitam nossas Crenças e cheguem aos nossos consumidores por meio de pessoas entusiasmadas e capacitadas que propiciem um atendimento personalizado. A construção permanente da marca Natura como símbolo de confiança e da mais alta qualidade e ética em todos os seus produtos, ações e relações”.

Fonte: Adaptado de < <http://www.naturabrasil.fr> >, acesso em 20 mai. 2009.

A declaração de valores, apresentada no Quadro 2, oferece elementos para sustentação de uma série de táticas que cobrem diversas atividades de sua cadeia de valor.

Quadro 2 - Valores Básicos da Natura

Humanismo (cultivo das relações)	“Valoriza ao máximo as relações e o potencial humano. Respeita e estimula a individualidade que enriquece a diversidade. Busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações.”
Criatividade (ousar, inovar)	“Busca soluções inovadoras com alegria, ousadia, determinação e paixão. Objetiva o aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento.”
Equilíbrio (harmoniosa, interdependência)	“Inspira-se no equilíbrio e dinâmica da natureza. Percebe o homem como parte da natureza, com a qual deve se harmonizar e valoriza a interação com ela. Busca aliar consciência e competência. Discurso e prática. Saber e fazer. Ética e estética.”
Transparência (claro, evidente, que se deixa conhecer)	“Transparência é fundamental na maneira de ser e de agir. É contra a dissimulação, ambigüidades, manipulação ou discriminação nas relações pessoais, profissionais e comerciais. Busca com determinação a qualidade, compartilhando as dúvidas e buscando respostas.”

Fonte: Adaptado de < <http://www.naturabrasil.fr> >, 20 mai. 2009.

Partindo do valor “humanismo”, pode-se destacar o exemplo do Espaço Natura⁹, onde os colaboradores contam com serviços de saúde, lazer e treinamento. O valor

⁹ Construído em 1999, o Espaço Natura, em Cajamar, Grande São Paulo, é o local onde se encontram as áreas de produção, distribuição, logística e P&D da empresa. Trata-se de um terreno com área total de 643 mil m², dos quais 77 mil são de área construída e 400 mil de área preservada.



“criatividade” está presente na arrojada arquitetura da fábrica, que, além de esteticamente agradável, é eficiente e funcional. A estrutura, predominantemente em vidro, permite a completa visualização dos processos de produção por parte dos colaboradores e visitantes, favorecendo a “transparência”. Ao redor desse espaço encontra-se uma área preservada significativamente maior que sua área construída, refletindo o valor “equilíbrio”, sempre presente em sua política ambiental.

Nas práticas de Recursos Humanos, o “humanismo” encontra respaldo na forma com que Natura se relaciona com seus colaboradores: flexibilidade, remuneração acima da média do mercado, investimentos em treinamento, dentre outros aspectos. Na atividade Desenvolvimento e Tecnologia, os valores “transparência” e “humanismo” podem ser percebidos na preocupação que a empresa tem em proporcionar bem estar aos públicos com os quais interage, seja pela preocupação com o consumidor que permeia todo o processo de P&D, seja pelo sistema de bulas. Os valores “criatividade” e “equilíbrio” se expressam por meio dos altos investimentos em P&D relacionados ao desenvolvimento de ativos da biodiversidade da flora brasileira.

Nas atividades de marketing e vendas nota-se também a presença dos valores propostos. O “Humanismo” é destacado no relacionamento da empresa com sua força de vendas, reconhecida como elemento-chave por reforçar o posicionamento. O valor “criatividade” marca a escolha de clientes para atuarem como consultoras e a busca pelo “equilíbrio” norteia os projetos de responsabilidade social desenvolvidos. Por fim, o valor “transparência” reflete na forma como a empresa utiliza recursos como *intranet e internet*.

A congruência entre as ações empreendidas pela Natura e os valores que traduzem sua identidade corporativa podem ser visualizados nas figuras de 1 a 3 e nos quadros 3 e 4 a seguir.

Figura 1



Fábrica de Perfumes (Cajamar, SP)
Fonte: Arquivo pessoal

Figura 2



Operações
Fonte: Arquivo pessoal

Figura 3



La Maison Natura Brasil, Paris
Fonte: <http://arthurcasas.com>, 20 mai. 2009



Quadro 3 - Atividades Primárias - Cadeia de Valor Natura					
Valores da Empresa					
		Humanismo <i>cultivo das relações</i>	Criatividade <i>ousar, inovar</i>	Equilíbrio <i>harmonia, interdependência</i>	Transparência <i>claro, evidente, que deixa conhecer</i>
Atividades Primárias	Logística Interna	* Automatização reduz risco de acidentes no trabalho; * Ergonomia.	* Tecnologia de ponta proporcionando o <i>just in time</i> e a produção de acordo com a demanda.	* Na medida em que a produção ocorre de acordo com a demanda, evita-se desperdício de matéria-prima não renovável; * Cuidado no manuseio de produtos, o que aumenta o controle sanitário dos mesmos.	* O processo de produção é conhecido por todos os colaboradores.
	Operações	* Presença de deficientes físicos estrategicamente posicionados; * Cuidado com conforto e saúde do colaborador para evitar doenças ocupacionais; * Rodízio de função evitando monotonia no trabalho e risco de acidente; * Ergonomia.	* Forma como foram dispostas as linhas de produção, permitindo rápida ampliação da capacidade; * Alocação de deficientes nas atividades, segundo suas capacidades e potencialidades; * Forma como o espaço físico foi planejado, sendo funcionalmente, eficiente e esteticamente agradável.	* Fábricas separadas por tipo de produto e não por linha de produtos; * Automatização do processo de produção; * Trabalha-se com capacidade ociosa, permitindo acompanhar flutuações da demanda; * Linhas de produção flexíveis, permitindo rápida adaptação.	* Todos os processos podem ser observados à distância em função das paredes serem de vidro; * A automatização do processo assegura que os frascos e recipientes contêm com exatidão as quantidades previstas nos rótulos.
	Logística Externa	* Lotação de deficientes auditivos na área de <i>picking</i> ; * Automatização reduz risco de acidentes no trabalho; * Ergonomia.	* Uso da consultora para entrega de produtos vendidos pela internet.	* Automatização permitindo maior integração e eficácia do processo de atendimento de pedidos.	* Alta rastreabilidade de produtos.
	Marketing e Vendas	* Consultoras são vistas como elementos chave do composto promocional, fornecendo atendimento personalizado, consultoria de beleza e expressando o posicionamento da empresa; * Veiculação de mensagens junto aos produtos com apelo emocional; * Reconhecimento da consultora por tempo de serviço e por resultado; * Suporte técnico à área de vendas: CAN e Assistente Natura; * Possibilidade de contratação de consultoras como promotoras de vendas;	* Idéia de tratamento de beleza e não de revendas de cosméticos; * Uso da rede de relações das consultoras para aumentar penetração nos segmentos de mais alta renda; * Uso de indicadores socioambientais no seu BSC; * Segmentação das consultoras em "Consultoras Vendedoras" e "Consultoras Consultoras"; * Apelo à brasilidade no processo de internacionalização da marca; * Apelo à beleza natural; * Posicionamento "bem estar bem"; * As consultoras vendem o que o mercado demanda, não tendo que obedecer a cota de vendas por produtos; * Venda de produtos em <i>free shops</i> ; * Inserção no mercado europeu a partir da França; * Preocupação com legitimação de suas ações estratégicas.	* Empresa escuta as sugestões de consultoras e clientes para direcionar suas ações de marketing; * Integração dos canais de venda, evitando canibalismo segmentário; * Empresa com vários projetos socialmente responsáveis; * Fomenta o desenvolvimento sustentável.	* Intranet e comunicação interna facilitando a troca de informações; * Posicionamento da empresa e de seus produtos coerente com a sua cadeia de valor, o que dá credibilidade para as ações de comunicação; * Uso do estilo de governança "Novo Mercado".
	Serviços	* CAN Centro de Atendimento Natura; * SACN Serviço de Atendimento ao Consumidor da Natura; * Utilização de médicos dermatologistas para atendimento no call center; * Seminários e cursos de reciclagem para colaboradores e consultoras.	* Atendimento personalizado através das consultoras que são treinadas para dar consultoria de beleza e não apenas venda de produto; * Serviço entrega.net com pós vendas realizado pela consultora.	* Flexibilidade no atendimento das solicitações feitas através do call center; * Fornecimento de consultoria às comunidades que extraem ativos; * Divulgação de comportamentos / ações que promovam o Bem Estar Bem.	* Disponibilização de todo tipo de informação técnica sobre os produtos da empresa; * Disponibilização de informações financeiras.

Bem Estar Bem

Fonte: *Dados da Pesquisa*



Quadro 4 - Atividades de Apoio - Cadeia de Valor Natura					
Valores da Empresa					
		Humanismo <i>cultivo das relações</i>	Criatividade <i>ousar, inovar</i>	Equilíbrio <i>harmonia, interdependência</i>	Transparência <i>claro, evidente, que deixa conhecer</i>
Atividades de Apoio	Infra Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> * Espaços de conveniência para o colaborador; * Alta preocupação com segurança; * Centro de serviços de saúde para o colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> * Arquitetura arrojada e eficiente para a execução das atividades de cada área; * Estrutura modular permite rápida ampliação; * Núcleos de aprendizagem. 	<ul style="list-style-type: none"> * Área preservada de 400 mil m², significativamente maior que a área construída de 77 mil m²; * Ambiente esteticamente agradável e estruturalmente eficiente; * Fábricas separadas por tipos de produtos e não por linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Arquitetura em vidro: os processos de produção podem ser vistos à distância pelos visitantes e colaboradores; * Política de receber visitantes em suas instalações.
	Gerência de RH	<ul style="list-style-type: none"> * Liberdade de expressão; * Uso do termo colaborador e não funcionário; * Salários acima da média do mercado; * Programas de benefícios e reconhecimento; * 14º salário; * Possibilidade de ascensão dentro da empresa; * Novas contratações feitas por indicação de colaboradores; * Significativo investimento em treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Posicionamento da força de vendas como consultora de beleza e não vendedoras de cosméticos; * Consultoras são vistas como parte fundamental da empresa; * Segmentação das consultoras em “Consultoras Vendedoras” e “Consultoras Consultoras”; * Existência de poucos controles formais sobre a atividade de consultora. * Inclusão social de deficientes físicos, visuais e auditivos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ginástica laboral; * Rodízio de função; * Uso de equipamentos de segurança no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> * Alta gerência adota postura de igualdade com os colaboradores; * Política de “portas abertas”.
	Desenvolvimento e Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> * Testes de produtos (dermatológicos e toxicológicos); 	<ul style="list-style-type: none"> * Média de criação de 1 produto a cada 3 dias através de grande investimento em P&D e aquisição de patentes internacionais, sendo realizados ajustes locais; * 63% da receita oriunda de novos produtos; * Desenvolvimento de embalagens; * Uso do natura.net para aproximar o cliente da consultora e não para realizar venda direta; * Significativo número de registros de patentes tanto no Brasil quanto no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> * Não produz produtos que agridem o corpo; * Centro do consumidor; * Sistema de refil e bula; * Programa de Certificação de Ativos e ISO 14001; 	<ul style="list-style-type: none"> * Natura.net disponibilizando informação para os clientes sobre a empresa e produtos; * Sistema de bulas; * Sistema de acompanhamento dos pedidos pela consultoria via site.
	Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolvimento de política de fidelização de fornecedores estratégicos; * Cuidado e apoio a comunidades que extraem matéria-prima. 	<ul style="list-style-type: none"> * Busca de ativos da flora brasileira. 	<ul style="list-style-type: none"> * Programa de extração sustentável de ativos; * Uso de fitoterápicos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Concorrências anuais entre fornecedores não estratégicos.

Bem Estar Bem

Fonte: *Dados da Pesquisa*



3.4 – Análise da Congruência entre Estratégia Competitiva e Projeção da Identidade Corporativa no Contexto Internacional

O desafio das empresas nos processos de internacionalização é desenvolver a capacidade adaptativa que as capacite a gerir os atributos de sua identidade, com o objetivo de promover o alinhamento com as questões culturais locais, sem que isso represente uma alteração de seus valores essenciais, ou seja, das características que lhe confere uma posição diferenciada no mercado.

Segundo Costa (2007), os “fatos objetivos” que definem a identidade da organização são mediadores entre a empresa e seus públicos. Esses fatos objetivos – ações, serviços, produtos, embalagens, lugares, marcas, mensagens, cheiros, experiências, entre outros – são, em grande parte, responsáveis pela construção e reconstrução de sentidos. Assim, a análise da interação da Natura com os consumidores por meio do *website* francês será utilizada para a compreensão da contribuição da estratégia de comunicação para o posicionamento da empresa neste mercado e a coerência com sua estratégia competitiva.

Análise do *website*¹⁰

No mercado francês a empresa se apresenta como “Natura Brasil”, ao contrário do que acontece no mercado latino-americano, onde o nome da empresa é acompanhado pela frase *bien estar bien*. O mesmo acontece também no endereço eletrônico da empresa <www.naturabrasil.fr>. Nesse sentido, com a introdução da palavra “Brasil”, busca-se imprimir à marca e aos produtos os significados referentes ao país no que tange à riqueza e à diversidade dos seus recursos naturais. Levando-se em consideração o alto grau de competição do mercado europeu, obter o reconhecimento destes atributos pode representar uma vantagem competitiva. Da mesma forma, os nomes da maior parte dos produtos nos rótulos e embalagens são mantidos em português, ainda que as informações técnicas sejam adaptadas para o mercado em questão.

A seção “*lês ingrédients*” apresenta informações dos principais ingredientes naturais que compõem as fórmulas dos cosméticos: andiroba, breu branco, buriti, castanha, cupuaçu, maracujá, mate-verde, murumuru, pitanga e piprioca. Ao clicar na matéria-prima, há um mapa do Brasil com destaque para a região onde o produto é cultivado. O texto oferece uma explicação da origem dessas plantas e seus efeitos,

¹⁰ www.naturabrasil.fr



convidando o público-alvo a consumir elementos da flora brasileira. A empresa deixa claro que no processo de cultivo e extração não há dano ao meio ambiente, em consonância com o conceito de “equilíbrio” e “transparência” destacados como valor.

Logo na página principal a empresa apresenta o link “*L’univers Natura Brasil*”, cuja função é a de reproduzir a experiência dos produtos no ambiente virtual, por meio de imagens da floresta amazônica. Ao entrar nesta seção, o valor “humanismo” é projetado por meio da frase “*A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente*”, que aparece na tela enquanto o usuário aguarda o carregamento da página. O Universo Natura está dividido em três seções com seus respectivos links: construir, florescer e compartilhar, conforme apresentado no quadro 3:

Quadro 3 – O Universo Natura Brasil

Link	Temas abordados (sub-link)	Imagens
Construir	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidade social• Biodiversidade• Relações (empregados, clientes, sociedade)	<ul style="list-style-type: none">• Projetos de Responsabilidade Social• Imagens da natureza (floresta, cachoeira, água)
Florescer	<ul style="list-style-type: none">• Conceito “Bem Estar Bem”• Linha Ekos• Refis (pioneirismo no projeto)• Desenvolvimento sustentável	<ul style="list-style-type: none">• Produtos da linha Ekos• Matéria-prima (maracujá, pitanga breu branco)• Produtos com recargas
Compartilhar	<ul style="list-style-type: none">• <i>Maison Natura Brasil</i>• Venda Direta	<ul style="list-style-type: none">• Fotos do interior da loja• Fotos de consultoras e informações sobre o modelo de venda direta

Fonte: Adaptado de < <http://www.naturabrasil.fr>>, 20 mai. 2009.

Os signos presentes nestes links são indiciais¹¹, gerando uma metonímia¹² visual¹³, em que as sementes, cascas, frutas e ervas remetem à biodiversidade brasileira. Os textos convidam o público a consumir elementos da flora nacional, sem que haja dano para esta, ao passo que evoca a brasilidade por meio do consumo de produtos originalmente brasileiros.

Ao mesmo tempo em que as imagens são projetadas, o *website* reproduz os sons da floresta. A mensagem visual e sonora gerada indica a natureza como personagem principal de uma história, neste caso, a história das matérias-primas. Pode-se perceber o

¹¹ O signo indicial diz respeito à relação causal entre significante e significado, ou seja, é através da causa que o significado é identificado. A função do signo indicial é determinar indícios, não é exigido ao receptor o questionamento de sua causa ou consequência, não requer reflexão para ser compreendido (JOLY, 1996)

¹² Metonímia indica a utilização de um termo em lugar de outro sendo que entre eles existe uma relação de proximidade (JOLY, 1996).

¹³ Metonímia visual diz respeito à utilização de um signo visual para representar um todo (JOLY, 1996).



apelo aos valores “equilíbrio” (o homem utilizando a natureza de maneira sustentável) e “criatividade” (transformação de produtos tipicamente brasileiros em cosméticos).

Esse espaço de experimentação criado no site através do *link* “O Universo Natura Brasil” teve sua origem em *La Maison Natura Brasil*, considerada a primeira vitrine internacional da marca. O conceito “*Bem Estar Bem*” é transmitido por meio de experiências do consumidor com os elementos da biodiversidade brasileira. A entrada da loja é decorada com cipó da Amazônia. No interior estão expostas sementes, cascas e raízes de onde são extraídos os ativos da linha Ekos. Os consumidores podem tocar e sentir a matéria-prima que está presente em óleos, loções, cremes e perfumes da marca. Todos esses elementos promovem uma ligação simbólica do consumidor com a floresta.

A Casa Natura, assim como sua representação no ciberespaço, segue os valores de respeito à diversidade, criatividade e desenvolvimento sustentável. Os elementos naturais utilizados na decoração possuem certificados concedidos pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente como os cipós, as divisórias de fibra de bananeira e a madeira de demolição utilizada no piso.

Considerações Finais

Para que uma empresa construa vantagem competitiva sustentável, suas atividades de valor devem ser planejadas e executadas de forma sinérgica, ou seja, tais atividades devem estar em sintonia com a estratégia competitiva, assim como devem se reforçar mutuamente, contribuindo para o aumento do desempenho global.

No caso da Natura percebe-se a habilidade em coordenar elos para gerar diferenciação e dar respaldo ao conceito “Bem Estar Bem”. A singularidade é obtida por meio dos *trade offs* realizados e da sinergia alcançada entre suas várias atividades de valor. Essas atividades se apresentam carregadas de representações sígnicas dos valores organizacionais e são decisivas para a formação do posicionamento. A experiência de produto, a arquitetura da sede da empresa, as ações de responsabilidade social, o desenvolvimento de matérias-primas originais, são percebidos e interpretados pelos *stakeholders* por meio de suas experiências particulares nos processos de interação com a empresa.

A análise do histórico, da proposição de valor e das atividades da cadeia de valor da Natura indica que ela é uma empresa orientada para o mercado, possuindo uma



marca consistentemente construída com base em seus valores, o que faz com que ela consiga sinalizá-los claramente aos seus públicos por meio das diversas ações.

Cabe ressaltar, ainda, que a Natura vem obtendo êxito tanto no que se refere aos indicadores econômicos e técnico-operacionais quanto aos institucionais, o que demonstra a adoção de paradigma institucionalista como forma de conceber e implementar tanto sua estratégia competitiva quanto sua estratégia de comunicação.

Referências

CARRIERI, A de P. “Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa”. In: ENANPAD, 12, 1998, Foz do Iguaçu - PR. **Anais da XXII ENANPAD**. 1998.

COSTA, J. O jogo narcísico das marcas. (entrevista). **Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo, Ano 4, n.7. 2. sem. 2007.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

GARCIA, R., FURTADO, J. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia Cosméticos, Universidade Estadual de Campinas, 2002.

JOLY, M. **Introdução à análise da imagem**. São Paulo: Papyrus, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 3, set./dez., 2002.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of marketing orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, out., 1990.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RELATÓRIO Anual Natura 2001 a 2008. Disponível em <<http://www.natura.net>> Acesso em 01 jun. 2009.

TOLBERT, P., ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

TOLEDO, G. L.; AMIGO, R. J. R. Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 64-76, jul./dez., 1994.

VASCONCELOS, I. F. G. . Estratégia como fenômeno social emergente e paradoxos: uma análise crítica do caso Natura. In: 3Es, 1, 2003, Curitiba - PR. **Anais da I 3Es**. 2003.