

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA NATURA: PLANEJAMENTO E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Raphaelly Antunes Alves¹, Romário Carlos Martins², Paulo Henrique Paulista³

¹Centro Universitário de Itajubá-FEPI/Engenharia de Produção, raphaelly.alvez@hotmail.com

²Centro Universitário de Itajubá-FEPI/Engenharia de Produção, pnetromario@hotmail.com

³Centro Universitário de Itajubá-FEPI/Engenharia de Produção, paulohpaulista@gmail.com

Resumo – No atual cenário mundial, as empresas se sentem no dever de planejar estratégias para se manterem economicamente, exigindo cada vez mais uma melhoria contínua em seus processos e no ambiente em que atua, onde uma estratégia bem definida deve considerar o recinto interno e externo da organização. Alguns modos para se checar o planejamento estratégico (e diagnosticar) serão implicados neste artigo mostrando o porquê da necessidade de se conhecer e praticar os principais aspectos para a empresa obter maior competitividade e garantir sua sobrevivência. Definir um diagnóstico estratégico (5 forças competitivas de Porter e análise SWOT) faz com que a organização distinga o melhor ambiente para seu funcionamento e compreenda melhorias para a mesma, sempre levando em consideração seu objetivo e os modos que a levam para conseguir atingir estes objetivos. Termos teóricos como missão, visão e valor de uma empresa também serão abordados, medidas estas de concordância para que a Natura trabalhe de acordo com suas políticas pré-definidas.

Palavras-chave: Planejamento, Análise SWOT, Estratégia, diagnóstico estratégico;

Área do Conhecimento: Engenharia de Produção

Introdução

Um dos objetivos das estratégias empresariais é de que um discurso estratégico deve interligar a situação do ambiente externo (oportunidades e ameaças) com a capacidade do ambiente interno da organização (pontos fortes e fracos). De acordo com Porter (1999), desenvolver estratégia é desenvolver modos de como uma empresa irá garantir sua competitividade, ressaltando quais serão seus objetivos, quais serão as políticas necessárias para que a empresa consiga atingir seu objetivo.

No contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições de mudanças ambientais. Atualmente, o ambiente organizacional é descrito como randômico, ou seja, não há calma nem tranquilidade em uma empresa que preocupa com sua competitividade. Nesse ambiente, a função da estratégia é promover a concordância entre a visão do futuro da organização e o que é necessário a empresa estabelecer no presente para conseguir o futuro estimado.

Neste presente trabalho, implicará o conhecimento do planejamento estratégico da empresa Natura, onde serão percorridos pontos como a compreensão de missão, visão e valor de uma empresa, a análise das cinco forças competitivas de Porter e o ajustamento da Matriz Swot, que são modos que pode-se checar o pensamento estratégico, levando a organização a manter sua competitividade no ambiente em que está inserida e alcançar seus objetivos de melhorias.

Metodologia

Para Certo e Peter (1993), o enfoque central está relacionado como a empresa lida com a concorrência. A formulação do planejamento estratégico consiste em selecionar estratégias (caminhos) para a realização dos objetivos organizacionais. Para a criação de uma estratégia organizacional, é necessário anteriormente fazer uma análise do ambiente, estabelecer uma diretriz organizacional e depois disso fazer a formulação da estratégia que irá exercer o monitoramento dos processos para melhorá-los e torná-los mais adequados. A análise do ambiente, quando utilizada adequadamente, é um instrumento que garante o sucesso da empresa. Esta consiste em identificar riscos, ameaças e oportunidades do ambiente externo, além dos pontos fortes e pontos fracos da

organização, em um ambiente interno, considerando os fatores como comportamento do mercado consumidor, estrutura industrial, características do fornecedor e ambiente social, econômico e político, etc.

Segundo Oliveira (2005), a missão de uma empresa caracteriza-se pela razão de sua existência em um ambiente organizacional. Sendo assim, a missão deve ser explícita, clara e abrangente para que a empresa acompanhe mudanças dos ambientes externos. Uma missão organizacional bem definida deve possuir os três fundamentos: propósito, que é a visão do negócio da organização, o que ela faz e oferece; o meio, que corresponde de como vai implementar o propósito e por último deve descrever o benefício que esta proporcionará a sociedade.

De acordo com Oliveira (2005), a visão de uma empresa representa onde ela quer estar e atuar, como ela quer ser vista pelos seus clientes. Para Hart (1994), a visão é um montante de desejos e sonhos de um futuro tangível em um caminho onde a empresa deve seguir até o seu destino.

Enquanto para Costa (2007), a visão tem um conceito muito amplo, mas pode ser definida simplesmente como um conceito operacional e o seu objetivo, sugerindo a descrição da auto imagem da empresa de como ela quer ser vista.

Para definir visão de um modo conceituado, devemos levar em consideração alguns pontos principais, como: a visão deve retratar um estado futuro desejado. A partir de sua missão, a empresa deve realizar uma visão que determine um estado futuro que ela deseja estar. Esta questão mostra que uma organização pode ter mais de uma visão.

Para Barret (2000), em uma organização os valores são princípios que guiam a organização e seu objetivo gira em torno de tanto atender os objetivos da empresa, quanto as necessidades dos indivíduos.

Spranger (1928) define os valores como um conjunto de gosto ou um ponto de vista, preferências, julgamentos, preconceitos, padrões de associação a visão de mundo de um indivíduo.

Segundo Tamayo (1997), o valor de uma empresa é constituído da sua própria cultura. O autor também ressalta que o conhecimento da alta administração da organização pode trazer importantes aportes para a objetiva definição das estratégias e políticas organizacionais. Sendo assim, os valores representam os hábitos, a maneira de pensar, de sentir e de agir de todos que participam da organização.

A partir das considerações feitas acerca de missão, visão e valor de uma organização, pode-se então, alavancar o planejamento estratégico e o sucesso empresarial através das cinco forças competitivas, conhecida também como as cinco forças de Porter.

O protótipo das Cinco Forças de Porter, pode ser absorvido como um mecanismo que auxilia o diagnóstico estratégico da empresa, levando em consideração tanto o ambiente externo como o interno.

Para o autor são estas forças que impulsionam ou impactam a organização a definir e implementar estratégias para competir no setor, em que o conjunto dessas forças determinam o potencial de desempenho. Cada uma delas deve ser analisada detalhadamente, pois a empresa precisa estar em consenso com a estrutura das forças, para então desenvolver uma estratégia competitiva.

a) Grau de rivalidade entre as empresas

Segundo Ghemawat (2000), a intensidade de rivalidade é a mais óbvia das cinco forças em um setor e aquela que os estrategistas têm focalizado historicamente. Quanto maior for a rivalidade entre as empresas maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade, promoções, etc.

b) Ameaça de novos entrantes

Este ponto é provavelmente o mais crítico, mostrando as formas de competitividade fundamentais para o negócio, em que assume barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria. Ghemawat (2000) ressalta que a entrada de novos concorrentes no ambiente industrial terá efeito imediato, pois diminui a procura do produto dos concorrentes instalados, aumentando o nível de rivalidade entre elas.

c) Ameaças de produtos substitutos

Os produtos substitutos devem ser considerados sob o ponto de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria. Atualmente, todas as indústrias estão sob pressão de produtos ou serviços substitutos, o que diminui a renda da indústria.

d) Poder de barganha dos consumidores

O poder de barganha dos consumidores realiza-se pela capacidade de troca dos consumidores com a empresa que fornece o bem ou serviço. Geralmente é esse poder que força a pressão de preços mais baixos, exigindo melhor qualidade dos produtos. Isso faz com que haja estimulação para o aumento de concorrência.

e) Poder de barganha dos fornecedores

Essa força ocorre de maneira inversa a anterior, pois o poder de barganha agora é de quem fornece os produtos/serviços. Os fornecedores, geralmente poderosos, podem usar como estratégias de barganha o aumento de preços e/ou redução da quantidade de fornecimento de produtos.

• Matriz SWOT

Atualmente são vários os fatores imprescindíveis à compreensão de uma estratégia para qualquer negócio. É essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente, tanto externo quanto interno. Basicamente, uma análise SWOT permite fazer esta análise para definir o diagnóstico estratégico da empresa. De acordo com Oliveira (2005), o termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras inglesas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte da análise interna de uma organização (forças e fraquezas) e uma análise externa (oportunidades e ameaças).

Resultados

O planejamento estratégico de negócios da Natura está baseada em quatro elementos básicos: o compromisso com a sustentabilidade, as relações de qualidade com todos os públicos, os conceitos e produtos que são desenvolvidos e a força da marca. Possuem como objetivo, manter a liderança no mercado alvo de cosméticos, construindo e reforçando os atributos da marca nas diferentes regiões do país, buscando a ampliação do número de Consultoras e Consultores e o aumento do volume de negócios.

a) Missão da empresa Natura

De acordo com os dados do site da Natura a empresa define sua missão como:

“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.”

b) Visão da empresa Natura

De acordo com os dados do site da Natura a empresa define sua visão como:

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.

c) Valor da empresa Natura

De acordo com o site da Natura a empresa define seu valor como:

“A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente. 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 longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.”

Discussão

Segundo Serra, Torres & Torres, (2004) para compreender as cinco forças competitivas devemos ter a análise do ambiente externo, e essa análise pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças de Porter, desenvolvido na década de 70. A Natura possui suas forças de competitividade bem estabelecidas de acordo com os autores que propõe o assunto, onde serão explícitas a baixo.

a) Grau de rivalidade entre as indústrias

No Brasil, de acordo com o Relatório Anual da Natura (2014) os principais concorrentes da Natura são a Avon, que também trabalha pelo sistema de venda direta, e o Boticário, que distribui seus produtos às lojas de cosméticos, inclusive com rede de varejo com sua marca.

b) Ameaças de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes para a empresa Natura é definida da seguinte forma de acordo com o Relatório Anual da Natura (2014): Um mercado difícil de entrar, se inserir, pois exige canais de distribuição, logística estruturado, treinamento das consultoras de venda, etc. Novas empresas precisam de um diferencial muito grande para entrar nesse mercado sendo competitivo.

c) Ameaças de produtos substitutos

Um substituto é particularmente ameaçador se representa uma melhoria significativa na relação entre preço e desempenho em relação aos produtos da Natura. De acordo com o Relatório Anual da Natura (2014), a Herbalife vem sendo uma empresa que possui modalidade de vendas diretas. É um concorrente que atua com produtos substitutos alimentares que atrelados a produtos de beleza vem ganhando mercado junto ao consumidor.

d) Poder de barganha dos consumidores

De acordo com o Relatório Anual da Natura (2014), por serem compras individuais não há o fator de barganha em produtos, mas, as revendedoras, que passam a ser um tipo de comprador da Natura, podem barganhar preços se adquirir grande quantidade de produtos.

e) Poder de barganha dos fornecedores

Segundo o Relatório Anual da Natura (2014), a empresa está realizando ações de conscientização dos fornecedores para que desenvolvam projetos de Sustentabilidade. De acordo com Patrícia Peters, gerente de qualidade de fornecedores da Natura, este movimento ocorre porque, mesmo com a adoção de diversas práticas internas neste sentido, a empresa precisa da qualificação de seus fornecedores para poder garantir seu produto final. Segundo ela, muitas vezes, a cobrança da Natura sobre os fornecedores é maior do que a dos próprios órgãos ambientais que regularizam o setor.

Segundo o autor Copeland *et al* (2005) todas as empresas devem explorar e desenvolver suas vantagens competitivas para conseguir maior lucratividade. Seguindo esta perspectiva, de acordo com o Relatório Anual da Natura (2014) é apresentada no Quadro 1 uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças inerentes aos planos de negócio da Natura.

Quadro 1 – Matriz SWOT da empresa Natura

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Forte marca, com nome conhecido e admirado no mercado pela imagem associada a responsabilidade social, ao desenvolvimento sustentável e à qualidade de seus produtos. Está listada no Novo Mercado, garantindo padrões de governança corporativa, trazendo mais confiança aos investidores e 	<ul style="list-style-type: none"> Necessidade contínua de investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento para atrair e reter os consumidores. Total dependência dos representantes de vendas diretas. A penetração em regiões remotas aumenta os custos de logística.

	ao mercado. <ul style="list-style-type: none"> Sistema de distribuição bem estruturado. 	
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Expansão nos mercados brasileiro e internacional por ser tratar de uma empresa sustentável. A variedade demográfica e socioeconômica brasileira permite a empresa desenvolver produtos diferenciados para atender as necessidades específicas desses vários nichos. Com uma loja em Paris, a empresa tem a oportunidade de exportar a biodiversidade brasileira presente em seus produtos pela Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> 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 acarreta mais custos. A entrada de concorrentes nos canais de vendas diretas afeta os resultados da Natura,

Fonte: Próprio autor

Conclusão

A empresa Natura tem em seus modelos administrativos atitudes correspondentes com as teorias científicas de Planejamento Estratégico, aliada a isso podemos confirmar que são por esses resultados mostrados acima que a Natura figura como uma líder do mercado que atua, bem como uma marca conceituada de forma global, com amplas condições de crescimento e consolidação no mundo dos negócios. Sendo assim concluímos que os modelos mentais e o planejamento estratégico, são fortes aliados de uma administração vitoriosa e próspera, a empresa compreende e analisa de forma satisfatória conceitos que tornam uma empresa de sucesso, ou seja, bom planejamento.

A Natura vem alcançando resultados satisfatórios e crescimento acima da média do setor nos últimos anos. É destaque no mercado de cosméticos não apenas pelo seu crescimento, mas pelas práticas adotadas. Preocupa-se em levar para o mercado as mais novas tendências, investe pesadamente em inovação de produtos, serviços e gestão. Toda a estratégia da Natura está enraizada em conceitos e valores ligados ao relacionamento, à transparência, às questões ligadas à sustentabilidade.

Referências

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: CULTRIX, 2000.

CERTO, S. C. & PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

COPELAND, T.; KOLLER, T., MURRIN, J. **Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas**. Trad. Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Makron Books, 2005.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

HART, Herbert. **The Concept of Law**, 2^a ed. Oxford, Oxford University, 1994.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, conceitos e metodologias práticas**. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14^a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RELATÓRIO ANUAL NATURA - 2010. Disponível em <<http://www.natura.com.br/relatorio-anual>> Acesso em 15 jul 2016.

SERRA, F. A. R; TORRES, A. P; TORRES, M. C. S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos**. Rio de Janeiro. Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SPRANGER, E., **Types of men: The psychology and ethics of personality**. Halle: 1928.

TAMAYO, A. et al. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.