A ECOTRIP DA NATURA

ESTRATÉGIA Em meio aos avanços da concorrência, a companhia volta às raízes e privilegia os investimentos em sustentabilidade

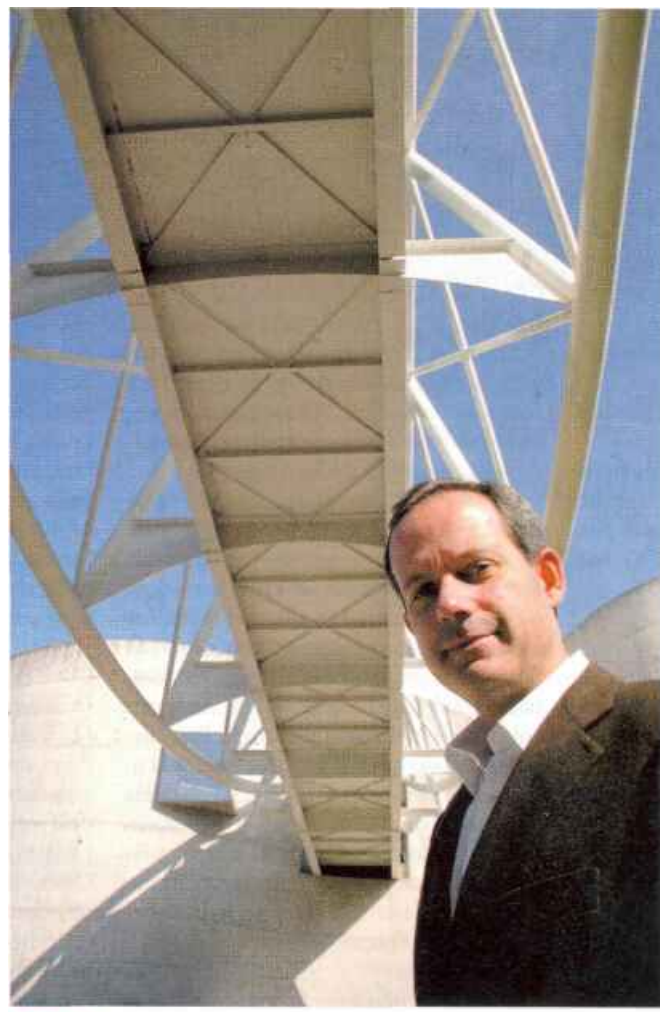
POR ANDRÉ SIQUEIRA

Quando decidiram levar a Natura para a Bolsa de Valores, em maio de 2004, os três sócios e co-presidentes da companhia (hoje controladores e membros do conselho de administração) Antônio Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos fizeram uma importante ressalva. Não abririam mão do jeito de fazer negócios que acompanha a empresa desde a fundação, em 1969. Chegou a hora da verdade. Os resultados do primeiro semestre deste ano decepcionaram os investidores, com lucros praticamente empatados com os de 2006 e margens menores. A estabilidade não é boa, sob nenhum aspecto, quando a concorrência espera crescer 13,5%, como indicam as previsões da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec).

As reações da empresa, até agora, mostram que o trio de fundadores não vai mesmo abandonar as convicções do início da jornada, quando sonhavam transformar a sociedade a partir de uma fábrica de cosméticos. "Não vamos abrir mão dos nossos compromissos de longo prazo em nome dos resultados imediatos", afirmou a *CartaCapital o* presidente da Natura, Alessandro Carlucci, escolhido há pouco mais de dois anos pelos donos da empresa como porta-voz das aspirações do grupo.

Diante do avanço de concorrentes do porte da americana Avon, que intensificou esforços e investimentos para ganhar espaço no mercado nacional, a resposta mais significativa da brasileira foi o anúncio de que vai aprofundar as apostas em iniciativas ambientais. Além disso, começa a colocar em prática medidas para fortalecer o exército de mais de 600 mil revendedoras, ou consultoras. Uma legítima volta às raízes.

O projeto carbono neutro, anunciado em setembro, prevê a compensação de todas as emissões de gases causadores de efeito estufa resultantes das operações não só da empresa, mas de toda a cadeia de fornecedores. Para tanto, é utilizado um mix dos mais rigorosos processos de medição de impacto ambiental disponíveis. A partir de 2008, o desafio será, além de compensar, reduzir as emissões atuais em um terço. "As metas ambientais foram atreladas à remuneração variável dos executivos", conta Carlucci.



FOTOS: OLGA VLAHOU

CARLUCCI. Ele diz não abrir mão dos princípios por resultados imediatos

O desempenho da empresa e dos funcionários passa, portanto, a ser medido não só em reais, mas em unidades de carbono. O balanço ambiental passará pelo crivo de uma auditoria externa, assim como os números financeiros. Mas o difícil mesmo será encontrar novos meios de reduzir as agressões ao meio ambiente em uma organização que já converteu toda a frota de veículos para gás natural, utiliza matéria-prima vegetal no lugar de produtos de origem animal e derivados de petróleo e adota o uso de refis para evitar a proliferação de embalagens. "É preciso lembrar que o objetivo de mitigar os impactos sobre o meio ambiente acompanha a empresa desde o início, quando ela foi batizada com o nome Natura", diz o presidente.

Se os investimentos na área ambiental cresceram, os ganhos obtidos com as iniciativas também serão mais compartilhados com os consumidores do que no passado. Os frascos de óleos trifásicos, por exemplo, trazem no rótulo informações sobre o impacto ambiental, que são explorados também nas

peças publicitárias. "Não vamos anunciar preços mais baixos. Mas podemos e queremos fazer propaganda de produtos que carregam nossas crenças, como os que são carbono neutro e aqueles que despertam a mulher para estar bem consigo mesma", explica Carlucci.

Em outro front, os executivos que participaram até sexta-feira 5 das duas semanas de reuniões de planejamento estratégico, no quartel-general de Cajamar, em São Paulo, perceberam mudanças na estratégia de vendas da companhia. O treinamento das revendedoras será mais intenso, para reforçar o apego à cultura da empresa. A tática foi iniciada há poucos dias, durante encontros realizados com 16 mil consultoras na Região Sul. Além disso, será instituída a figura da orientadora, uma profissional mais experiente encarregada de capacitar as novatas, de acordo com um modelo testado previamente.

CARBONO NEUTRO. O objetivo é compensar as emissões de gases de efeito estufa

"O que está definido no planejamento é que as consultoras precisam se sentir orgulhosas de fazer parte da Natura, porque os ideais da empresa também fazem parte delas", afirma Carlucci. Com os demais executivos, a tônica das conversas foi diferente: "A mensagem é que precisamos ser mais eficientes, mais produtivos, mais inovadores, o que não deve ser confundido com agressividade nas vendas". Em resumo, a empresa quer reforçar a imagem de comprometimento com a qualidade e o consumidor, para não ter de baixar preços e partir para a briga direta com a concorrência.

> A empresa quer reforçar o compromisso com a qualidade, em vez de brigar só por preço

No segundo trimestre deste ano, a Natura conseguiu elevar para 1,08 bilhão de reais a receita, numa alta de 10,9% na comparação com o mesmo período de 2006. O exército de consultoras cresceu de 617 mil, no fim de 2006, para 670 mil. De outro lado, o lucro líquido permaneceu praticamente estável, na casa de 210 milhões de reais no semestre. Para os investidores que decidiram apostar em uma empresa acostumada a sustentar o crescimento na ordem de 30% nos anos mais recentes, o resultado deixou a desejar. As ações caíram 21% nos últimos três meses.

A queda chegou a ser interrompida por rumores de que a Avon teria feito uma oferta pela rival, o que fez as cotações dispararem quase 6% no mesmo dia. "Não houve nenhum contato conosco, e os controladores não têm nenhum plano de vender a companhia. O problema é que há quem ganhe e quem perca com esse tipo de boato", afirma Carlucci.

A principal preocupação do executivo, em meio à oscilação no mercado, é manter inalterado o foco da companhia, sob eventuais pressões de acionistas minoritários, donos de 25% dos papéis. "Isso (a oscilação das ações) aconteceu e vai acontecer no futuro. Temos responsabilidade por todos os acionistas, mas é natural ter períodos de alto crescimento e outros em que vamos crescer menos", diz Carlucci.

O projeto de internacionalização é outro dos pilares em que a companhia espera sustentar o próximo ciclo de expansão dos negócios. O executivo conta que, neste ano, os resultados das operações nos países considerados como em consolidação - Argentina, Chile e Peru - tornaram-se positivos, embora ainda exijam investimentos para manter o ritmo de crescimento. No México, onde a marca chegou há um ano e meio, e na Venezuela e Colômbia, mercados em que o trabalho começou há cerca de seis meses, os indicadores também se mostram favoráveis, segundo Carlucci.

"Tudo leva a crer que as vendas internacionais serão um importante apoio para as operações brasileiras", aposta o presidente da Natura. "Mais que isso, provam que é possível para uma empresa brasileira de cosméticos conquistar mercados no exterior."

Quanto ao desafio de emplacar os produtos Natura na Europa, só no fim do primeiro semestre de 2008 a empresa pretende divulgar os próximos passos. Por enquanto, a marca ficará restrita à loja-conceito aberta em Paris, onde também funciona um laboratório para o desenvolvimento de um modelo mais sofisticado de venda direta, adequado ao exigente mercado europeu.

A maior fabricante de cosméticos do Brasil terá de apostar todo o potencial que a tornou referência em inovação na difícil e paradoxal tarefa de se reinventar, sem perder as próprias raízes. "Estamos convencidos de que, para manter a liderança, temos de ser cada vez mais nós mesmos", conclui Carlucci. •

Fonte: Carta Capital, ano 13, n. 465, p. 40-41, 10 out. 2007.