
Casos de Ensino em Administração

A NATURA E A INTERNET

Teresa Cristina Janes Carneiro (FESV/ES)

RESUMO

O objetivo deste caso é discutir a necessidade de mudanças que diversas empresas estão enfrentando em função do extraordinário crescimento da Internet como atalho de vendas. O caso descreve o dilema da Natura, uma empresa de vendas diretas de produtos de beleza, diante do crescimento da Internet. Discute se vale a pena manter um canal formado por centenas de milhares de representantes remuneradas em um mundo onde fabricante e consumidores podem se relacionar sem intermediários, e se é possível encontrar um caminho capaz de evitar o desmonte de uma estrutura que vem se mostrando vencedora. Discute também se a Internet pode ser uma opção para o crescimento e melhor posicionamento estratégico da Natura, diante do aumento da concorrência estrangeira no mercado brasileiro.

Palavras-chaves: Internet; vendas diretas; crescimento.

ABSTRACT

The objective of this case is to analyze the need of change that several companies are facing because of the extraordinary growth of the Internet as a true direct sales channel. This case describes the dilemma of Natura, a beauty product direct sales company, before the growth of the Internet. It analyzes whether it is worthwhile to keep a costly channel formed by hundreds of thousands of sales representatives, while nowadays manufacturers and consumers might connect themselves without intermediate. It also researches alternative ways to avoid the disruption of a traditional winner sales structure. This case also discusses if the Internet is a good option for Natura to achieve growth and a better strategic positioning, while the foreign competition is increasing in the Brazilian market.

Key words: Internet; direct sales; growth.

INTRODUÇÃO

Em meados de 2002, Antonio Seabra um dos presidentes da Natura, vinha tentando resolver a aparente dissonância entre o modelo de negócio da empresa e o crescimento extraordinário da Internet como atalho de vendas. Para Seabra duas questões preocupavam corporações como a sua empresa: fazia sentido manter um canal formado por centenas de milhares de representantes remuneradas num mundo onde fabricante e consumidores poderiam se relacionar sem intermediários? Era possível encontrar um caminho capaz de evitar o desmonte de uma estrutura que vinha se mostrando vencedora?

Como dificuldade adicional, a Natura assistia ao desembarque no Brasil de novos competidores, atraídos por um mercado com faturamento de mais de 7 bilhões de dólares. Seabra e sua equipe precisavam traçar uma estratégia para levar a empresa para o mundo digital, que possibilitasse ao mesmo tempo manter o ritmo de crescimento que a empresa vinha alcançando no mundo real e ganhar porte para fazer frente a concorrentes globais que ambicionavam o seu mercado.

A EMPRESA

A Natura foi fundada em 1969, quando Antonio Seabra tinha 28 anos. Ele deixara para trás um emprego relativamente seguro para trabalhar na administração de um pequeno laboratório do empresário francês Pierre Berjeaut, em São Paulo. Paralelamente ao trabalho no escritório, começou a se interessar por cosméticos e bioestética. Seu interesse chamou a atenção do filho de Berjeaut, Jean-Pierre, que lhe fez um convite: ser seu sócio para montar um novo laboratório. Com um capital de 9.000 dólares, um punhado de formulações de cosméticos dadas a Jean-Pierre pelo pai e sete funcionários trabalhando precariamente em um prédio de fundo de quintal no bairro da Vila Mariana, em São Paulo, nascia a Natura. Mais tarde os dois reformaram uma antiga borracharia e montaram uma lojinha. Ali, Seabra dava consultas estéticas, explicando às clientes como usar corretamente os cremes manipulados. “Foram anos difíceis”, diz Seabra. “Várias vezes não havia dinheiro nem sequer para pagar a conta de luz”.

A Natura começou a deslanchar só na segunda metade da década de 70, quando adotou o sistema de venda direta. Seabra e Berjeaut formaram novas sociedades com outros empreendedores. Surgiram desses arranjos quatro empresas

de distribuição e uma indústria de maquiagem, a L'Arc en Ciel, que operavam de forma independente. Uma crise acionária no final dos anos 80 provocou a saída de Berjeaut. As cinco empresas se fundiram. Capitalizada por anos seguidos de prosperidade, a Natura começou a década de 90 com uma revolução corporativa. Foram recrutados veteranos de multinacionais para integrar a diretoria. A Natura investiu pesadamente em programas de qualidade e tecnologia. Foi assim preparada para enfrentar a competição que se seguiria à abertura do mercado.

A empresa conseguiu crescer mesmo em situações adversas. No começo dos anos 80, ela não passava de um traço no Ibope do mercado brasileiro de cosméticos. Sem tradição para penetrar no varejo, a Natura desenvolveu uma pequena rede de 2.000 vendedoras, que faziam chegar seus produtos à clientela. Na época, as vendas anuais mal ultrapassavam os 5 milhões de dólares.

Quarta entre as empresas do setor de higiene e limpeza, a Natura aumentou de forma acelerada sua participação de mercado nos últimos anos. Em 1992, detinha 9,7% de participação. Fechou 1996 com 13,7%. Numa era em que a automatização e o corte de pessoal correm de mãos dadas, criou mais empregos, dobrando seu quadro para os atuais 3.000 funcionários. Sua força de vendas também incorporou: em 1990, a Natura tinha 50.000 revendedoras, batizadas de “consultoras” no jargão interno. Em meados de 2002, elas formavam um exército de 250.000 pessoas (vide Anexo 1), que a cada mês ofereciam os produtos Natura à cerca de 3 milhões de clientes espalhados por todo o país.

Em 1996, o lucro de 20,4 milhões de dólares representou uma rentabilidade de 28,3% sobre o patrimônio. A média das 500 maiores empresas brasileiras, no mesmo ano, ficou nos 5%. “Esse resultado mostra que num mercado em expansão e altamente concorrencial a Natura está sabendo administrar sua política de preços e custos”, afirma o consultor Nelson Carvalho. “Mantidas essas taxas, significa que a cada quatro anos seus acionistas recuperam todo o capital empregado”.

Eis um boletim sucinto da empresa.

- . Cresceu sem parar nas duas últimas décadas ao ritmo de 31% a cada ano.
- . Possui uma marca que há dois anos consecutivos vem sendo avaliada com as duas pontuações máximas por 76 de cada 100 consumidores brasileiros.
- . É apontada por 84% dos funcionários como empresa melhor para se trabalhar do que qualquer outra que eles conhecem.

Por esses e outros resultados, a Revista Exame escolheu a Natura por três anos consecutivos (1996 a 1998) a Melhor Empresa do setor e a Empresa do Ano em 1998. O que basicamente pesou a favor da escolha da Natura, segundo a revista, foi ela ter provado ser uma empresa brasileira de classe mundial mesmo diante do formidável desafio de um mercado aberto à competição estrangeira.

OS PRODUTOS NATURA

Os produtos da Natura chegam aos consumidores por meio de 250 mil consultoras em mais de 4.800 municípios brasileiros. Na América do Sul, a empresa está na Argentina, Chile, Peru e Bolívia. Os mercados brasileiros de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, dos quais a Natura participa, aumentaram seu faturamento líquido de R\$4,9 bilhões para R\$7,5 bilhões nos últimos cinco anos, com crescimento anual superior ao do PIB brasileiro e ao da média da indústria.

Em média, 20% das vendas anuais da Natura vinham de produtos lançados nos dois últimos anos. Em 2000, essa participação chegou a 35%. As suas linhas de produtos incluem Maquiagem, Banho, Homem, Mamãe e Bebê, Kits Especiais, Criança, Tratamento para o Rosto, Tratamento para Cabelos, Perfumaria, Desodorantes, Tratamento para a Acne, Proteção Solar, Cuidados Anti-Estresse, Chás, Higiene Oral, Embalagens para Presente, Camisetas, Ambientação e Acessórios.

A partir de 2002, depois de conquistar fama com cosméticos, a empresa tentava convencer as quase 5 milhões de consumidoras brasileiras de que cremes e perfumes não são suficientes para melhorar a aparência de quem não ingere a quantidade de vitaminas que o corpo necessita diariamente. Para isso, a empresa lançou uma nova linha de produtos: a Natura Bioequilíbrio, uma linha de vitaminas e suplementos alimentares.

A Natura investiu R\$15 milhões nos novos produtos — cerca de 1,2% do R\$1,25 bilhão que faturava por ano só com cosméticos. Como retorno, esperava abocanhar, em 12 meses, 5% do mercado de vitaminas, que movimentou, em 2001, US\$366 milhões no Brasil, conforme pesquisa da indústria Roche.

A Natura não tinha um canal de distribuição tradicional. Seus produtos não eram encontrados em nenhuma loja, mas revendidos por um exército de consultoras. Por isso a empresa optou por instalar duas centrais de atendimento: uma

para atender exclusivamente às revendedoras e outra para os clientes finais. Afinal, eram os atendentes que, em última instância, transmitiam a imagem da empresa junto ao consumidor. A Natura contava, em 2002, com uma equipe de quase 500 atendentes.

O Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC) nasceu em 1990, com apenas 4 linhas telefônicas. Em 2002, 38 funcionários, todos com curso universitário ou cursando uma faculdade, se revezavam nos 22 postos informatizados de atendimento, que recebiam, em média, 3.000 ligações por dia. Um cliente comprou um batom e não gostou da cor? A Natura trocava, mesmo que o produto já tivesse sido usado. Achou a fragrância muito forte? Idem. O artigo não precisava ter nenhum defeito. Essa política de trocar qualquer produto não gerava abusos? “Gerava. Tem gente que reclamava de algum produto quando ele já estava no fim”, diz Marcelo Araújo. “Mas é o preço que preferimos pagar para ter clientes 100% satisfeitos”.

As reclamações representavam apenas 15% do total das ligações. A maioria das pessoas que telefonava para a empresa (60%) desejava se tornar um revendedor Natura ou obter mais informações sobre algum produto. Havia ainda outro motivo para a Natura dedicar tanta atenção ao SNAC: os consumidores serviam como um termômetro do que estava acontecendo no mercado. Muitos produtos já haviam sido lançados por sugestão de consumidores. Embalagens também foram modificadas e refis de produtos foram oferecidos após serem ouvidos vários clientes. As próprias consultoras eram orientadas a incentivar os consumidores a telefonar para a Natura.

Já a central que atendia às consultoras da Natura, embora criada apenas em 1993, tornou-se rapidamente uma das peças-chaves de toda a operação da empresa. O primeiro efeito do Centro de Atendimento Natura foi acabar com o trabalho burocrático das promotoras, que supervisionam o trabalho das consultoras. Em 2001, 447 atendentes se revezavam em 195 postos informatizados para dar vazão às chamadas das consultoras. Além de receber os pedidos, os atendentes forneciam informações sobre o prazo de entrega, o valor da fatura e tinham autonomia para reescalonar dívidas. Passavam também os dados sobre promoções e lançamentos e recebiam sugestões, críticas ou elogios.

A empresa inaugurou em 2001 o Espaço Natura, maior centro integrado de pesquisa, desenvolvimento, produção e distribuição de cosméticos e produtos da América do Sul. A empresa investiu cerca de R\$205 milhões em um projeto arquitetônico que refletia suas crenças e valores corporativos.

Localizado no município de Cajamar, na Grande São Paulo, tinha 77 mil m² de área construída, estava instalado em um terreno de 678 mil m² e abrigava todas as operações da empresa, do desenvolvimento à distribuição dos produtos. O Espaço Natura tinha capacidade instalada para atingir 150 milhões unidades/ano e possibilidade de expansão para 300 milhões de unidades/ano.

O conjunto arquitetônico tinha 12 edifícios, com quatro fábricas (perfumes, cremes, maquiagem e xampus), armazém vertical de última geração, laboratórios e centro de pesquisa, áreas administrativa e operacional, centro de treinamento, alameda de serviços (com restaurante, banco, berçário e lojas de conveniência), centro de memória e biblioteca, estação de tratamento de efluentes, além de um clube poliesportivo.

Estrategicamente localizado no último andar do edifício encontrava-se o Centro do Consumidor, que pretendia ser o elo mais consistente do relacionamento da Natura com os usuários da marca. Nele os consumidores tinham a oportunidade de avaliar o desempenho dos últimos lançamentos da marca e mesmo de itens já existentes no portfólio. O Centro do Consumidor contava com câmaras olfativas, cabines sensoriais, completo salão de beleza para testes de maquiagem e de itens para cabelos, banheira de hidromassagem e ducha para análise de produtos de banho e higiene, salas climatizadas para testes de hidratação e exsudação e sala de análise de imagem da pele.

O Espaço Natura contava também com o maior Armazém Vertical do país em 2001, capaz de armazenar mais de 24 mil paletes de produtos e embalagens. Para garantir a qualidade dos produtos, o Armazém Vertical não tinha fonte de iluminação e era climatizado. Possuía a mais avançada tecnologia de gestão de estoque com processos totalmente automatizados: toda a movimentação de produtos e embalagens era controlada por *softwares*, que utilizavam leitura ótica para identificar os locais exatos dos paletes.

O DILEMA DO CRESCIMENTO

Vice-líder entre os fabricantes nacionais de cosméticos, a Natura estava em 2001 sob fogo cruzado. De um lado, via-se obrigada a enfrentar concorrentes solidamente estabelecidos no país, como a Avon, líder do setor, a Unilever, a L'Oréal e a Procter & Gamble. De outro, assistia ao desembarque de novos competidores, como Lancôme, Christian Dior, Shiseido, Oriflame e Davidoff, atra-

idos por um mercado que já era o quinto do mundo e que movimentou mais de 7 bilhões de dólares no ano de 2000.

A Natura precisava ganhar tamanho para se adequar ao novo cenário. Seu porte nesta época, próximo dos 1,2 bilhões de dólares de receita, fazia dela uma empresa de tamanho privilegiado para os padrões brasileiros, mas insuficiente para transformá-la num protagonista global. Uma tentativa anterior de internacionalização, em meados da década de 80, deu em nada. A que estava em curso em 2002 apenas engatinhava. Com operações próprias e 10.000 revendedoras no Chile, Colômbia, Argentina e Bolívia, a Natura colheu pouco mais de 17 milhões de dólares no exterior no ano de 2000.

Marca forte, produtos de qualidade e porte que a transformou na maior empresa de capital nacional entre os fabricantes de cosméticos eram algumas das armas da empresa para enfrentar as novas e duras condições. Mas a maior vantagem competitiva parecia ser o esquema de venda de seus produtos inspirado no da Avon. “Não inventamos a roda, apenas procuramos copiá-la bem”, diz Passos.

Por intermédio de um canal formado por 250.000 vendedoras, a Natura conseguia chegar a regiões em que o varejo organizado ainda não havia fincado suas bases. “Podemos antecipar tendências de consumo que só mais tarde o comércio irá detectar”, diz Passos. Outro ponto favorável da venda direta em relação ao comércio tradicional: a Natura conseguia se livrar das penosas negociações do *business to business*, em torno de questões como preço e política comercial, a que eram obrigados os concorrentes como a P&G, a Unilever e a L’Oréal. “Com a prática de estoques baixos, o varejo tradicional tende a trabalhar apenas com os itens de maior rotatividade, deixando de lado o restante da linha”, afirma Passos. “Com a rede de consultoras há um melhor balanceamento das vendas”.

No curto prazo, o canal de vendas azeitado funcionava como uma barreira de proteção diante dos forasteiros. “A existência de uma rede de distribuição é um diferencial decisivo diante dos novos competidores”, diz Moyses Gedanke, presidente da Arthur D. Little brasileira. “Empresas como a Natura e a Avon, que começaram antes esse trabalho, ganharam um tempo inestimável para se preparar”.

Com 3,5 bilhões de dólares de receita em 2001, o mercado brasileiro de venda direta já era o quarto do mundo, atrás do japonês, do americano e do alemão. Daí o interesse de nomes consagrados no setor, como a sueca Oriflame. “Estávamos observando o Brasil há pelo menos 10 anos”, diz Charles Krell, gerente-geral da Oriflame brasileira. “A estabilização da economia foi a senha para a nossa

entrada”. Para Krell, o atraso em relação à Natura e à Avon na montagem de uma rede de revendedoras não é um obstáculo intransponível. “Está havendo uma grande mutação no emprego, com muita gente saindo da indústria”, diz ele. “A venda direta é uma grande oportunidade de trabalho para essas pessoas”. Krell espelha-se na experiência da Amway, outra empresa de vendas porta a porta. Em pouco mais de cinco anos, a Amway brasileira conseguiu montar uma equipe de vendas equivalente à da Natura.

Outra arma importante da Natura contra os novos concorrentes era o lançamento incessante de novos produtos, atividade que consumia 3,5% de sua receita. Em 2001, foram colocadas no mercado 108 novidades – uma média de mais de um lançamento para cada três dias úteis de trabalho. Em 1996, 40% do faturamento foi obtido com produtos que não existiam dois anos antes. Esse coeficiente é comparável ao da 3M norte-americana, uma das mais inovadoras corporações do planeta. A renovação acelerada do portfólio não acontecia só na Natura. Ela era típica do setor de cosméticos, e quem não a fizesse ficaria logo falando sozinho. “As exigências do consumidor e o acirramento da concorrência estão reduzindo o ciclo de vida dos produtos”, diz Marcelo Araújo. “Com isso, a capacidade de inovar tornou-se não só um fator de diferenciação como também um requisito para continuar no jogo”. Em 1990, numa fase de competição mais branda, a Natura contabilizou 40 lançamentos.

Na época em que a Natura surgiu, há 29 anos, existia clara divisão no mercado de cosméticos e perfumaria. Havia, de um lado, produtos de massa baratos, encontrados nas drogarias e supermercados. A categoria dos cremes e fragrâncias artesanais de luxo era dominada por empresas especializadas. Isso mudou. Desde meados da década de 90, atraídos pelas margens elevadas nesse segmento, gigantes como a Unilever e a Procter & Gamble entraram no jogo. Passaram a investir milhões de dólares tanto em tecnologia como no caminho mais rápido para crescer por meio da aquisição de empresas e marcas. “O setor de cosméticos e fragrâncias tornou-se assim bem mais concentrado que o de alimentos, por exemplo”, afirma O’Brien, do J.P. Morgan.

No futuro, esta deverá ser uma indústria controlada por três ou quatro potências globais. Um estudo do Morgan revela que só na década de 90 ocorreram 36 aquisições, que somaram cerca de 15 bilhões de dólares. Uma das maiores tacadas ocorreu nos Estados Unidos em agosto de 1994. A Johnson & Johnson incorporou aos seus domínios, por cerca de um bilhão de dólares, a Neutrogena, conhecida por suas linhas de sabonetes, xampus e cremes com fórmulas escandinavas. Valor idêntico foi pago pela Procter & Gamble ao anexar a Max Factor, fundada por um maquiador de Hollywood.

Representantes das principais marcas internacionais de cosméticos já estiveram em visita à Natura. A questão era que dificilmente uma multinacional concordaria em entrar no negócio na condição de sócio minoritário. Parecia claro que, se não quisesse ser tragada, a Natura teria que crescer para o exterior. “As vantagens de que dispomos no mercado brasileiro são transitórias”, diz Marcelo Araújo. “A médio prazo, nosso sucesso dependerá mais e mais de nossa capacidade de competir no plano global”. Segundo O’Brien do Morgan, “uma empresa como a Natura tem condições de sobreviver no mercado globalizado, desde que continue lançando produtos e se expanda no mercado latino-americano”.

Eis um desafio complicado. Suas tentativas de internacionalização, iniciadas em meados da década de 90, não foram bem-sucedidas. Suas vendas na Argentina, Chile, Peru e Portugal não ultrapassaram 20 milhões de dólares anuais. Não é fácil construir lá fora uma marca brasileira, como já aprenderam outras empresas nacionais, como a cervejaria Brahma e a Garoto, fabricante de chocolates. Há barreiras culturais e faltam recursos humanos.

A INTERNET

A Internet mudou a maneira como as empresas tocavam seu negócio. E, segundo os especialistas, nos próximos anos mudará a maneira como todos fazem negócios. Corporações tradicionais e empreendimentos recém-nascidos têm prestado atenção na rede, seduzidos por sua propalada ubiquidade. Já são inúmeras as empresas mundo afora apostando nessa teia global para alcançar consumidores e parceiros a qualquer hora e em qualquer lugar.

Em três anos, ela arrebanhou 90 milhões de internautas. O rádio levou 30 anos para alcançar 60 milhões de espectadores e a televisão levou 15 anos. E isso, dizem os gurus, é só o começo. No Brasil em 2001, uma pesquisa do site Cadê? em dobradinha com o Ibope (vide Anexo 2) revelou que 19% dos entrevistados já tinham comprado algo pela Internet. Outros 62% disseram que pretendiam ir às compras na rede. A empresa de pesquisas Forrester Research estimou que em 2001 os negócios na Internet movimentaram 22 bilhões de dólares em todo o mundo e em 2002 esse número chegou a 349 bilhões, quase o PIB da Índia. Segundo previsão da revista *Business Week*, o PIB dos Estados Unidos deverá sofrer um aumento anual de 10 a 20 bilhões de dólares a partir de 2002 por causa dos negócios via Internet.

À primeira vista, previsões do gênero podem parecer absurdas. Mas desde 1995, o número de *sites* comerciais no mundo cresceu de 2.000 para 414.000. No início, apenas 30% davam lucro. No final de 2001, o percentual de lojas virtuais lucrativas subiu para 46%. Outros 81% esperavam dar lucro em um ou dois anos. Isso se deve às características únicas da Internet. “O padrão de todas as empresas bem-sucedidas na Internet é que elas estão fazendo algo que só pode ser feito *on-line*”, disse Jeffrey Bezos, presidente da Amazon.com.

Eis algumas vantagens de fazer negócios no ciberespaço.

- . **Conveniência:** a qualquer hora, de qualquer lugar, quem tem um micro ou outro aparelho que acesse a Internet pode entrar numa loja virtual. A compra é mais fácil e mais rápida. A Internet atinge aquela parcela do mercado que não tem tempo, hábito ou paciência para falar com uma vendedora cada vez que precisa de alguma coisa. São adolescentes, executivos, gente que passa pouco ou nenhum tempo em casa.
- . **Variiedade:** como os **cibermercadores** não ficam limitados por espaço nas prateleiras - na maioria das vezes, não trabalham com produtos em estoque - podem oferecer uma gama quase infinita de mercadorias.
- . **Fidelidade:** um eficiente chamariz de fregueses é criar as chamadas comunidades virtuais. Trata-se de *sites* onde as pessoas podem encontrar informações sobre determinado assunto, em torno dos quais floresce uma clientela fiel.
- . **Custo:** vender serviços e mercadorias pela Internet sai mais barato para as empresas. Um simples *site* pode substituir vários estabelecimentos de alvenaria e requer menos mão-de-obra. No Brasil, um pedido passado via telefone custava em 2001 dez vezes mais do que o transmitido *on-line*. Na operação norte-americana da Avon, uma encomenda virtual custava US\$0,40, a empresa gastava US\$1,00 para processar pedidos por correio e US\$3,00 para efetuar uma encomenda por telefone.
- . **Preço final:** se as empresas podem cortar custos, podem cobrar preços menores. Mas se contado o valor do frete, pechinchas de fato são raras. Uma pesquisa da revista *Business Week* em 2001 revelou que apenas 12% dos **cibermercadores** ofereciam preços mais baixos na Internet que no mundo real. O problema é que muitos fabricantes não queriam que os preços na Internet ficassem muito baixos, pois poderiam arranhar seu relacionamento com os distribuidores tradicionais.

-
- . **Serviço ao consumidor:** a Internet também é um meio de prestar assistência de melhor qualidade aos clientes. Já existem sistemas que identificam o cliente em segundos e permitem que ele receba tratamento personalizado. Além disso, atender o consumidor pela Internet sai mais barato para as empresas do que montar centrais de atendimento telefônico.
 - . **Fim do atravessador:** a Internet põe os intermediários em xeque. Entre os mais ameaçados estão os intermediários de informação, exatamente por venderem algo que o comprador não precisa ver, tocar ou experimentar antes de comprar.

Do lado de quem vende pela Internet, as coisas estavam meio nebulosas no início de 2001. A maior estrela dos negócios *on-line*, a Amazon, que faturou 148 milhões de dólares em 1997, continuava dando prejuízo. No Brasil, a situação era ainda pior. Havia por aqui apenas um computador para cada 32 habitantes. A Internet, apesar de seu crescimento explosivo, atingia pouco mais de 6% da população brasileira nesta época. Além disso, os norte-americanos tinham uma cultura de venda por catálogo que remontava ao século passado. Por aqui, isso nunca deu muito certo.

O congestionamento na superestrada da informação poderia ser um dos obstáculos ao crescimento dos negócios *on-line*. De 1995 a 2000, de acordo com o *International Data Corporation (IDC)*, o número de pessoas no mundo comprando na rede, aumentou de 4 milhões para 46 milhões. A falta de segurança e privacidade na rede também vinha puxando o freio das transações *on-line*. Apesar dos avanços nessa área, nada é 100% seguro. A Internet cresceu como um meio de comunicação do meio acadêmico, sem se preocupar muito com a proteção e o sigilo das informações.

Em meados de 2002, a rede física formada por 250.000 consultoras no decorrer dos últimos 30 anos na Natura, ainda garantia vendas maiores e custos menores do que a rede virtual. As consultoras eram uma espécie de produto híbrido. Funcionavam ao mesmo tempo como canal e como clientes fiéis; é isso que tem movido o negócio de venda direta há mais de 100 anos. Elas precisavam comprar uma quantidade mínima de produtos todos os anos para continuar fazendo parte do sistema e serem remuneradas por ele. Consumidores comuns não tinham esse vínculo. Empresas como a Natura pareciam mais focadas no canal de distribuição do que no consumidor. Para os controladores da Natura, tirar as consultoras de cena romperia também o vínculo com milhões de consumidores desejosos em fazer da compra de um produto uma experiência de relacionamento.

As consultoras no sistema de venda direta funcionavam também como uma espécie de trunfo logístico. Em 1999, cerca de 80 milhões de unidades – entre batons, xampus, cremes e perfumes – foram vendidos pela Natura. Desse total, apenas 3 milhões de pedidos foram processados e entregues por ela mesma. Cada revendedora foi responsável, em média, pela compra e pela distribuição de 25 produtos por mês. Mudar essa estrutura significava mudar todo o processo logístico da empresa. Os 15.000 pacotes feitos todos os dias nos seus armazéns seriam multiplicados muitas vezes. O mesmo aconteceria com as rotas de distribuição. É muito fácil vender um batom pela Internet para um consumidor do Amazonas. Mas quanto custa à empresa levar esse produto até lá? Em 2001, as consultoras da Natura vendiam os produtos da marca em 4.500 municípios espalhados pelos pontos mais distantes do Brasil.

Constatações como essas – e a filosofia de relacionamento pessoal que permeia esse tipo de negócio – explicavam muito da relutância do setor de vendas diretas em absorver várias novidades gerenciais trazidas pela Internet.

Além da questão de como o comércio eletrônico poderia afetar o negócio da Natura, outras questões incomodavam a empresa: era possível ter porte para enfrentar competidores globais que estavam chegando ao Brasil, sem sair do país? Era realmente necessária uma expansão internacional para sobreviver? A Internet poderia ajudar nesse processo de crescimento e expansão?

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso tem como objetivo educacional discutir o potencial da Internet como tecnologia transformadora de modelos de negócios tradicionais, além do seu papel estratégico no futuro das empresas e a dificuldade de transformação dos negócios baseados em relacionamento em negócios baseados em tecnologia.

FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS

O caso foi integralmente baseado em reportagens sobre a empresa publicadas em revistas e jornais de circulação nacional, entre eles, o jornal Gazeta Mercantil e a Revista Exame.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso pode ser utilizado em cursos de Sistemas de Informação no tópico sobre mudanças organizacionais apoiadas pela tecnologia da informação, em cursos de Estratégia no tópico sobre negócios eletrônicos e transformação de modelos de negócios e em cursos de Marketing no tópico sobre canais de venda e distribuição. Pode ser também utilizado em cursos de Logística no tópico sobre o papel da logística no comércio eletrônico. Pode ainda ser utilizado para discutir estratégias de crescimento de empresas em cursos de Estratégia.

BIBLIOGRAFIA

ATÉ onde a Natura consegue ir.

Exame, São Paulo, 10 set. 1997.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

ATENDIMENTO.

Exame, São Paulo, 03 jun. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

CAMPOS, E.

Perfil do internauta brasileiro. 2000. Disponível em: <<http://www.jfservice.com.br/arquivo/informatica/dicas/2000/04/11-pesquisa>> Acesso em: 10 jan. 2003.

COSMÉTICOS: até onde a Natura consegue ir.

Exame, São Paulo, 10 set. 1997.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

ESPELHO meu.

Exame, São Paulo, 10 out. 1996.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

ESTOU totalmente por fora.

Exame, São Paulo, 07 out. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

EU GOSTO dela.

Exame, São Paulo, 01 jul. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

EXCELÊNCIA perfumada.

Exame, São Paulo, 01 jul. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

FAZER o bem compensa.

Exame, São Paulo, 22 abr. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

INDÚSTRIA de cosmético investe nas vitaminas.

Correio da Web, Brasília, 23 out. 2002. Disponível em: <<http://www.correioweb.com.br>> Acesso em: 14 ago. 2001.

INDÚSTRIA e varejo convivem em paz na Internet.

Gazeta Mercantil, São Paulo, 05 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.investnews.net>> Acesso em: 14 ago. 2001.

MERCADO: mulher procura.

Exame, São Paulo, 08 abr. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>

[pgMain.jhtml](#)> Acesso em: 08 ago. 2001.

MUNDO digital.

Exame, São Paulo, 12 ago. 1998.
Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml>> Acesso em: 08 ago. 2001.

NATURA apóia ações sociais e ambientais.

Gazeta Mercantil, São Paulo, 04 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.investnews.net>> Acesso em: 14 ago. 2001.

NATURA inaugura maior centro integrado de pesquisa, produção e distribuição de cosméticos da América do Sul.

Disponível em: <http://www.abevd.org.br/paginas/noticias_maio.htm#natural> Acesso em: 10 jan. 2003.

PAZ na venda pela Internet.

Gazeta Mercantil, São Paulo, 05 jul. 2001. Disponível em: <<http://www.investnews.net>> Acesso em: 14 ago. 2001.

PERFUMES invadem o comércio eletrônico.

Gazeta Mercantil, São Paulo, 14 ago. 2001. Disponível em: <<http://www.investnews.net>> Acesso em: 14 ago. 2001.

ANEXO 1

Resumo da História

- . Criada em 1969
- . Fábrica (Itapecerica), Distribuição (São Paulo) e Nova fábrica (Cajamar)
- . 3.000 colaboradores
- . Presença em Portugal, Argentina, Chile, Bolívia e Peru
- . Volume de negócios em 1999: R\$1.2 bilhão
- . Canal de vendas de 250.000 consultoras em 2000
- . 1996-98: Melhor empresa do setor pela Revista Exame
- . 1998: Empresa do ano pela Revista Exame

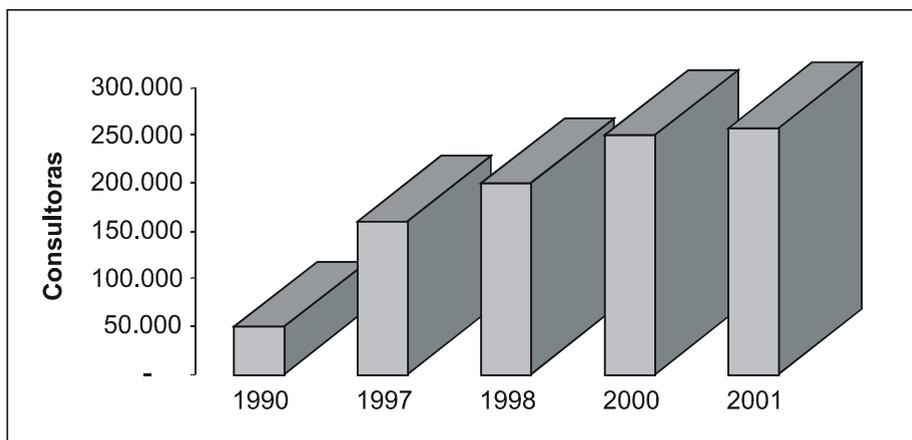
Perfil das 250.000 consultoras de vendas (em 2000)

- . 95% mulheres
- . Predominância classes B e C
- . Faixa etária: 30-45 anos
- . 65% possui outra atividade
- . Maioria com 2º grau completo
- . Pouca familiaridade com computador
- . 20.000 ligações/dia

Situação do Canal de Vendas

- . Alto custo de comunicação. Comunicação por meio de mala direta
- . Serviços por meio de *Call Center* e Promotora de Vendas
- . Baixa produtividade da força de vendas
- . Alto custo de prestação de serviços e captação de pedidos

Gráfico 1: Crescimento da Força de Vendas



ANEXO 2

Resultado da 4ª Pesquisa Cadê?/Ibope sobre o Perfil do Internauta Brasileiro

A novidade da 4ª pesquisa Cadê?/Ibope sobre o Perfil do Internauta Brasileiro divulgada no início de 2001, é o aumento do público feminino que saltou de 17% (em 1996) para 37% (2000). E ainda a ampliação do consumo *on-line*, que avançou de 18% (1996) para 32% (2000). A pesquisa revela ainda que a maioria da comunidade cibernética é formada por homens (63%), jovens adultos (68% têm entre 15 a 29 anos), em formação (69% estuda). Além disso, o cibercidadão está habilitado para o consumo, já que a renda mensal familiar fica entre 10 e 50 salários mínimos (59%).

O usuário ainda é “marinheiro de primeira viagem”, mas chega a efetuar mais de uma conexão ao dia (71%), feitas principalmente de casa (74%). O uso do *e-mail* (39%) e a busca de informações sobre produtos e serviços (35%) estão entre as atividades mais importantes. Os números mostram ainda que a maioria vem aderindo às facilidades de administração oferecidas pela rede. Cerca de 59% dos entrevistados já fez entrega *on-line* da declaração de Imposto de Renda e 50% utiliza regularmente o *home banking*.

Mesmo sendo adepto da comodidade, a compra *on-line* é apontada como o assunto menos interessante e mais rejeitado. Se é difícil conquistar este consumidor, mantê-lo não é tarefa das mais árduas. Quem comprou uma vez acaba incorporando o hábito (54% dos que compram, fizeram isso de 2 a 5 vezes em 1999). Na lista dos artigos preferidos ainda figuram CD, livros e *softwares*. O melhor de tudo é que eles estão dispostos a gastar até R\$200,00 em cada compra via *modem*.