

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LUCIANA HASHIBA HORTA

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SUSTENTABILIDADE:
um estudo de caso pela ótica de Recursos

SÃO PAULO
2013

LUCIANA HASHIBA HORTA

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SUSTENTABILIDADE:

um estudo de caso pela ótica de Recursos

Tese apresentada a Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas, como requisito
para obtenção do título de Doutor em
Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Ely Laureano Paiva

SÃO PAULO

2013

Hashiba Horta, Luciana Harumi.

Desenvolvimento de novos produtos e sustentabilidade: um estudo de caso pela ótica de recursos / Luciana Harumi Hashiba Maestrelli Horta. - 2013. 297f.

Orientador: Ely Laureano Paiva

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Produtos novos. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Cosméticos - Indústria - Brasil. 4. Natura (Firma). 5. Diversidade biológica. 6. Desempenho. I. Paiva, Ely Laureano. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.624

LUCIANA HASHIBA HORTA

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SUSTENTABILIDADE:

um estudo de caso pela ótica de Recursos

Tese apresentada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Data de avaliação:
19 / 03 / 2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva (Orientador)
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Marcos Vasconcellos
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. André Carvalho
Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Leonardo Santiago
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho
Universidade Federal de São Carlos

Às minhas pequenas, Marina e Luisa (ou Isa e Mama), e a Fábio que sempre estão
comigo e me lembram de ser.

Aos meus pais, Kiyoshi e Lucy, pelo carinho e dedicação desde sempre
e a Sandra que cuida de todos nós.

Agradecimentos

Agradeço a Natura e aos gestores que tive durante o período de realização deste estudo por possibilitar a realização deste estudo, e aos colegas e amigos da empresa que de diferentes modos contribuíram também. De forma especial, agradeço a todos os entrevistados pela dedicação do seu tempo para expor suas opiniões e lembranças.

Aos amigos e colegas da FGV que me apoiaram durante esta jornada, me incentivando a ir em frente. Ao casal Brito, que me apoiou em diversos momentos, meus sinceros agradecimentos.

Finalmente, agradeço meu caro orientador, Prof. Ely Paiva, por toda paciência, dedicação e tranquilidade perante uma orientanda com dificuldades provavelmente diferentes do usual, para dizer o mínimo.

RESUMO

A inovação e a sustentabilidade em seus esforços contínuos desenvolvem uma relação bilateral, na qual a sustentabilidade depende da inovação e a sustentabilidade também é um “motor” de inovação. O desenvolvimento de novos produtos (New Product Development - NPD) é reconhecido como um dos principais tipos de inovação, e apesar da extensa literatura, ainda apresenta desafios para as empresas por introduzir descontinuidade nas suas operações, requerendo maior entendimento de como a empresa se reconfigura frente a mudanças estratégicas. Este estudo tem como objetivo descrever como os princípios de sustentabilidade são incorporados ao NPD, como processo e capacidade organizacional, pela ótica de recursos. Um estudo de caso único e exemplar de uma empresa brasileira do setor de cosméticos explora o NPD desta empresa e suas mudanças perante a orientação estratégica para a sustentabilidade. No caso analisado é mostrado como os princípios de sustentabilidade foram incorporados ao NPD pela ótica de recursos, competências e capacidades operacionais, estabelecendo a relação entre inovação e sustentabilidade. A estratégia relacionada à sustentabilidade dependeu do processo e da capacidade de NPD para ser incorporada às operações da empresa. Além disto, ele mostra a especificidade da empresa Natura, ao se observar que sua cultura e sua visão já traziam claros elementos relacionados às perspectivas da sustentabilidade, mesmo antes da própria empresa adotar este direcionamento estratégico explicitamente. Este estudo visa contribuir com um campo ainda pouco explorado de análise de inovação e sustentabilidade de forma conjunta e nos níveis das operações e do negócio. Espera-se que as seis proposições teóricas feitas proporcionem oportunidades para novos estudos.

Palavras-chave: inovação sustentabilidade, desenvolvimento de novos produtos, Natura, biodiversidade, desempenho.

ABSTRACT

Innovation and sustainability within their continuous efforts develop a bilateral relationship in which sustainability depends on innovation and sustainability is also an "engine" of innovation. The development of new products (New Product Development - NPD) is recognized as one of the main types of innovation, and despite the extensive literature, it still presents challenges for businesses by introducing discontinuity in its operations, requiring greater understanding of how the company reconfigures itself facing strategic change. This study aims to describe how the principles of sustainability are incorporated into the NPD, as a process and as an organizational capacity, through the perspective of resources. A single and exemplary case study of a Brazilian company in the cosmetics industry explores this company's NPD and its changes towards the strategic direction for sustainability. In the case analyzed it is shown how sustainability principles were incorporated into NPD through the perspective of resources, skills and operational capabilities, establishing the relationship between innovation and sustainability. The strategy of sustainability depended on the ability and the process of NPD to be incorporated into the company's operations. Moreover, it shows the specificity of the company Natura, by observing that its culture and vision were clearly related to the principles of sustainability, even before the company itself explicitly adopted this strategic direction. This study aims to contribute to a field not yet explored in the analysis of innovation and sustainability jointly and at the levels of operations and business. It is expected that the six theoretical proposals made in this study will provide opportunities for further studies.

Keywords: sustainability innovation, new product development, Natura, biodiversity performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
2	A QUESTÃO DE PESQUISA	19
2.1	FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA.....	21
2.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	22
2.3	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	22
3	REVISÃO DE LITERATURA	31
3.1	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	31
3.2	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (NPD) COMO PROCESSO	35
3.3	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (NPD) COMO CAPACIDADE	42
3.3.1	Introdução aos temas Visão Baseada em Recursos (RBV) e Capacidades	42
3.3.1.1	RBV.....	43
3.3.2	Definições dos Atributos: Recursos, Competências e Capacidades (RCC).....	46
3.3.2.1	Recursos.....	50
3.3.2.2	Competências e Capacidades	51
3.3.3	RCC e Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD).....	54
3.4	DESEMPENHO EM NPD.....	60
3.5	RCC E SUSTENTABILIDADE	65
3.6	A SUSTENTABILIDADE E A CAPACIDADE DE NPD	73
4	ESQUEMA TEÓRICO	77
5	METODOLOGIA	80
5.1	ESCOLHA DA METODOLOGIA	80
5.2	ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE E DO CASO ÚNICO.....	83
5.3	COLETA DE DADOS	87
5.4	ANÁLISE DE DADOS.....	89
6	ESTUDO DE CASO NATURA.....	91
6.1	INTRODUÇÃO AO CASO.....	91
6.1.1	Dados gerais da empresa.....	91
6.1.2	A Natura e a sustentabilidade.....	103
6.1.2.1	A construção do conceito de sustentabilidade na empresa.....	103
6.1.2.2	A busca pelo uso sustentável da BDB.....	105
6.1.2.3	A redução de impactos ambientais e sociais.....	113

6.1.2.4	A estratégia ambiental da empresa	120
6.2	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS COMO PROCESSO NA NATURA	122
6.2.1	O processo do Funil de Tecnologia	124
6.2.2	O processo do Funil de Produtos	128
6.2.3	Subprocessos de suporte	131
6.3	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS COMO CAPACIDADE NA NATURA	132
6.3.1	Recursos e capacidades organizacionais	133
6.3.2	RCC do Funil de Tecnologia	142
6.3.2.1	Tecnologia de Campo	143
6.3.2.2	Desenvolvimento de matérias-primas	148
6.3.2.3	Desenvolvimento de metodologias	152
6.3.2.4	<i>Ecodesign</i>	157
6.3.3	RCC do Funil de Produtos	162
6.3.3.1	Marketing	163
6.3.3.2	Desenvolvimento de Fórmulas	171
6.3.3.3	Desenvolvimento de Embalagens	176
6.3.3.4	Suprimentos, Planejamento e Logística	181
6.4	DESEMPENHO DO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA NATURA	186
6.4.1	Exemplo 1 - Natura Ekos	194
6.4.2	Exemplo 2 – Chronos Passiflora	198
7	CONCLUSÃO	216
7.1	CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	216
7.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	220
7.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	223
7.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	224
	REFERÊNCIAS	225
	APÊNDICES	240
	ANEXOS	275

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1 - NPD - Gestão de projetos e de <i>pipeline</i>	35
Esquema 2 - Funil de NPD	36
Esquema 3 - Subprocessos do NPD	39
Esquema 4 - Portfolio de atributos	47
Esquema 5 - Recursos, competências, capacidades operacionais e organizacionais.	50
Esquema 6 - Modelo de estratégias ambientais competitivas.....	66
Esquema 7 - Esquema teórico	78
Esquema 8 - Esquema teórico detalhado.....	79
Esquema 9 - Tipos de estratégia para estudos de caso	84
Esquema 10 - Estratégia ambiental da Natura.....	120
Esquema 11 - Áreas envolvidas no NPD (2011).....	123
Esquema 12 - Cadeia de Processos da Natura	124
Esquema 13 - Processo de Inovação focado em NPD	124
Esquema 14 - Funil de Tecnologia e Funil de Produtos.....	126
Esquema 15 - Subprocessos do Funil de Tecnologia	128
Esquema 16 - Subprocessos do Funil de Produtos	132
Esquema 17 - Esquema detalhado aplicado.....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de recursos	51
Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes metodologias de pesquisa	81
Quadro 3 – Relação de entrevistados	89
Quadro 4 - Táticas de desenho de estudo de caso.....	90
Quadro 5 - Categorias e marcas	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relatório global de categorias de produtos - 2011	26
Gráfico 2 – Relatório estatístico global por geografia.....	27
Gráfico 3 – Evolução no número de Consultoras Natura (CNs) e Colaboradores (CLBs).....	92
Gráfico 4 – Desempenho das ações Natura (NATU3)	97
Gráfico 5 – Resultados financeiros.....	98
Gráfico 6 – Tamanho do mercado-alvo no Brasil e participação da Natura.....	99
Gráfico 7 – Participação no mercado HPPC	99
Gráfico 8 – Crescimento do mercado HPPC e da receita líquida da Natura.....	100
Gráfico 9 – Investimento em inovação	100
Gráfico 10 – Índice de inovação e número de produtos lançados.....	101
Gráfico 11 – Avaliação global ⁽¹⁾ e preferência pela marca ⁽²⁾	101
Gráfico 12 – Arrecadação do programa Crer para Ver.....	102
Gráfico 13 – Consumo relativo de água e energia	102
Gráfico 14 – Evolução do número Patentes e Desenhos Industriais (2001-2011)..	192
Gráfico 15 – Evolução do número de comunidades e famílias impactadas, e recursos distribuídos	193
Gráfico 16 – Avaliação de satisfação - Fornecedores ⁽¹⁾ , CLBs ⁽²⁾ e CNs ⁽¹⁾	194
Gráfico 17 – Penetração dos produtos nos lares brasileiros.....	249

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de HPPC	24
Tabela 2 – Variação anual de preços	25
Tabela 3 – Mercado mundial de HPPC	26

SIGLAS

ABEVD - Associação Brasileira de Vendas Diretas
ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ACV - Análise de Ciclo de Vida
ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BDB - Biodiversidade brasileira
BET - Banca Executiva de Tecnologia
BM&FBovespa - Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros
BSR - *Business of a Better World*
CEO - *Chief Executive Officer*
CF&T- *Cosmetics, Fragrances & Toiletries*
CGen - Conselho de Gestão do Patrimônio Genético
CI - Comitê de Inovação
CLBs - Colaboradores
CNs - Consultoras e Consultores
CP - Comitê de Produtos
DISP - Disponibilização
DP (F+E) UN - Desenvolvimento de Produtos (Fórmula e Embalagens) alocado na Unidade de Negócio
DPE - Desenvolvimento de Produtos (Embalagens)
DPF - Desenvolvimento de Produtos (Fórmula)
DT - Desenvolvimento de Tecnologias
EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
ENG - Engenharia
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
FSC - *Forest Stewardship Council*
G&RI - Gestão e Redes de Inovação
GEE - Gases do Efeito Estufa
GR - Gerente de Relacionamento
GRC - Gestão de Relacionamento com Comunidades

GRI - *Global Reporting Initiative*
GTBio - Gestão de Biodiversidade
HPPC - Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IMAFLOA – Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial
MKT - Marketing
MP - Medida Provisória
MS - Ministério da Saúde
NPD - Desenvolvimento de novos produtos (*New Product Development*)
NRBV - Natural RBV
OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG – Organizações não governamentais
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PET - Poliéster
PIB - Produto Interno Bruto
PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica
PL - Planejamento
PL+SUP UN - Planejamento e Suprimentos alocado na Unidade de Negócio
QLICAR - Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento
RBV - Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*)
RCC - Recursos, Competências e Capacidades
SAN - *Sustainable Agriculture Network*
SUST - Sustentabilidade
TBL - *Triple Bottom Line*
UEBT - *The Union for Ethical Biotrade*
UNs - Unidades de Negócio
URs - Unidades Regionais
Política USBD - Política Natura do Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional
VPs - Vice-presidências
WFDSA - *World Federation of Direct Selling Associations*
WFN - *Water Footprint Network*

1 INTRODUÇÃO

A importância da inovação é amplamente reconhecida como um fator-chave para as empresas alcançarem o sucesso no ambiente de negócios, sendo fonte de vantagem competitiva sustentável. Esta leva as empresas a ter maior capacidade de lidar com a mudança e de criar valor para a sociedade (Gopalakrishnan, 2000; Helfat & Raubitschek, 2000; Danneels, 2002; Adams, Bessant, & Phelps, 2006; García, Sanzo, & Trespacios, 2008; Keupp et al., 2011).

Neste contexto, inovação e sustentabilidade em seus esforços contínuos para cumprir suas missões desenvolvem uma relação bilateral, na qual a sustentabilidade depende da inovação e a sustentabilidade também é um “motor” de inovação (Nidumolu, Prahalad, & Rangaswami, 2009). Esta relação é observada por diferentes autores na maioria das vezes por apenas uma das duas perspectivas. Se por um lado, há a crescente complexidade no processo de inovação na busca de desempenho diferenciado para obter sucesso em um contexto de concorrência acirrada, de globalização e de incerteza, este processo recebeu um novo desafio com a necessidade de sustentabilidade imposto pela sociedade, que gera crescente expectativa por um comportamento responsável em relação aos impactos que as operações causam (Ashby, Leat, & Hudson-Smith, 2012). Desempenho superior pelo conceito do *Tripple Bottom Line* requer um equilíbrio entre as perspectivas econômica, ambiental e social (Elkington, 1994). Assim, apenas a inovação poderia lidar com esse desafio que as empresas começam a enfrentar em produtos, tecnologias, processos e modelos de negócios, porque há a necessidade de uma maneira de pensar e fazer diferente (Nidumolu et al., 2009). A evolução do processo de inovação se faz portanto necessária pela busca da sustentabilidade como uma fonte de vantagem competitiva adicional (Angell & Klassen, 1999; Linton, Klassen, & Jayaraman, 2007; Wu & Pagell, 2011).

O desenvolvimento de novos produtos (New Product Development - NPD) é reconhecido como um dos principais tipos de inovação (Husted & Allen, 2007), existindo uma vasta literatura sobre o tema (Krishnan & Ulrich, 2001) por se tratar de

um ponto chave para a competitividade de muitas empresas (Brown & Eisenhardt, 1995; Jayaram & Narasimhan, 2007). Apesar da extensa literatura, este tema ainda apresenta desafios para as empresas por introduzir descontinuidade nas suas operações (Krishnan & Ulrich, 2001), requerendo maior entendimento de como a empresa se reconfigura frente a mudanças estratégicas.

A relação entre a sustentabilidade e o NPD tem sido estudada principalmente via o conceito de *ecodesign*, mas com um foco preferencial em ferramentas e métodos de trabalho. Existem poucos estudos que trazem uma perspectiva mais abrangente que associe estes dois aspectos, principalmente dentro de uma abordagem que considere as condições dinâmicas do ambiente competitivo. Esta é uma orientação central deste estudo.

Este estudo está organizado da seguinte forma: apresentam-se em sequência a questão a ser pesquisada, a revisão de literatura dividida pelos conceitos principais abordados, o esquema teórico que os relaciona e a metodologia adotada; em seguida, realiza-se a descrição e a análise do caso, fechando-se com as conclusões, limitações da pesquisa e recomendações para pesquisas futuras.

2 A QUESTÃO DE PESQUISA

As fontes de vantagem competitiva permeiam toda a organização nos níveis do negócio e das operações, e entre seus atores internos e externos. Para sua compreensão e estudo, um olhar mais integrado é requerido pela interdependência entre estes níveis e atores. Estudos recentes sobre a evolução da estratégia empresarial (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Peng, Schroeder, & Shah, 2008) apontam para esta integração, com base no reconhecimento do aumento na complexidade da sociedade, seus consequentes impactos nas organizações, e o foco cada vez maior em processos e recursos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Em linha com esta tendência, Peng et al. (2008) propõem uma forma de entender a relação entre dois níveis conhecidos, o da gestão de operações e o da estratégia da empresa. Estes autores utilizam “Ends”, “Ways” e “Means”, termos propostos por Hayes e Wheelwright¹ (1984 apud Peng et al., 2008), segundo os quais a estratégia da empresa estabelece os objetivos de negócio (“Ends”), o foco das estratégias nos diversos níveis da organização para atingi-los (“Ways”), que por sua vez são operacionalizadas pela combinação de seus recursos, competências e capacidades (“Means”), viabilizando o desempenho operacional, que suportaria os objetivos de negócio da empresa.

Desde a consolidação da Visão Baseada em Recursos (RBV) como uma das abordagens mais influentes sobre o estudo da estratégia, tem-se estudado cada vez mais esta perspectiva interna em busca de maior entendimento das origens da vantagem competitiva tendo a organização como foco preferencial. Deste modo, há um olhar mais agudo sobre suas operações, que vem ganhando relevância pelo

¹ Hayes, R.H., Wheelwright, S.C., 1984. Restoring Our Competitive Edge-Competing Through Manufacturing. John Wiley & Sons, New York.

reconhecimento de que sua contribuição pode ir além meramente do nível operacional. Deste modo, a área de operações tem potencial para influenciar a empresa como um todo, trazendo vantagem competitiva sustentável, desde que esteja alinhada à estratégia corporativa.

Assim como proposto por Peng et al. (2008), é relevante entender os caminhos e a manutenção da vantagem competitiva, unindo-se as perspectivas de gestão estratégica e de operações (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Skinner (1969) pioneiramente sustentava a necessidade da conexão da estratégia de operações com o negócio, para que a estratégia organizacional seja implementada e o desempenho geral da firma seja melhorado. Na prática gerencial, existe a mesma questão de como obter e manter a vantagem competitiva de um negócio, com o desafio de sempre tratar a empresa como um todo. No ambiente empresarial, nem sempre é possível dividir a empresa em áreas diferentes para encontrar soluções, como usualmente estudos acadêmicos fazem visando aprofundar seus estudos. Deste modo, unir perspectivas como a gestão estratégica e a de operações traz uma convergência que reforçaria a ponte que deve ser construída entre o meio acadêmico e a indústria.

Um tema que permite aprofundamento neste sentido é a inovação, que na forma de novas tecnologias e novos modelos de negócios já proporcionou ganhos expressivos de produtividade e de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em diferentes países (Gurría, 2009). Angel Gurría, secretário-geral da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), afirmou que "a chave do sucesso será a nossa capacidade de inovar. Esta não é uma opção política, é um imperativo!".

Inovação tem grande valor estratégico para empresas e países, o que reforça a importância de se investir nela. Em alguns países, como Israel, Japão, Coreia e Finlândia, estes investimentos alcançam mais de 2,5% do seu PIB com tendência de aumento gradual ao longo do tempo (Gurría, 2009). No Brasil, uma análise dos resultados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) de 2008, feita pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mostrou a crescente relevância da inovação para a estratégia de desenvolvimento do país.

O território de ação da inovação ainda é muito amplo, com empresas investindo muito na tentativa de construí-la como um ativo, já que ela pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável. No entanto, existem empresas que nunca conseguiram obter resultados tangíveis, pois estudos normativos nem sempre são uma garantia para sucesso de implantação de uma técnica (Loutfy & Belkhir, 2001; Salomo, Weise, & Gemünden, 2007).

Este mesmo desafio aplica-se à sustentabilidade, ou seja, certamente é mais fácil discorrer sobre que ela do que implementá-la nos diversos processos da empresa. A sua incorporação nas operações e no processo de NPD, que é tido como uma das formas mais conhecidas de inovação está longe de ser trivial.

Acredita-se que o sucesso na implementação dos princípios de sustentabilidade no nível das operações, vem de impactos que esta mudança de estratégia causa não apenas neste nível, mas também no nível do negócio.

2.1 Formulação da questão de pesquisa

A incorporação da perspectiva de sustentabilidade no NPD leva a alterações na base de recursos, competências e capacidades, a partir da sua combinação através de rotinas e processos envolvidos. Deste modo, coloca-se a seguinte questão a ser pesquisada:

Como ocorre a reconfiguração da base de recursos, competências e capacidades relacionados ao NPD a partir da incorporação dos princípios de sustentabilidade?

Para responder adequadamente a essa questão principal, apresentam-se questões específicas complementares:

Q1. Como os princípios de sustentabilidade são incorporados ao NPD pela ótica de recursos, competências e capacidades operacionais?

- Q2. De que forma o NPD pode ser descrito como capacidade organizacional?
- Q3. Quais são as capacidades operacionais envolvidas no NPD?

2.2 Objetivos da pesquisa

Este estudo tem como objetivo descrever como os princípios de sustentabilidade são incorporados ao NPD, como processo e capacidade organizacional, pela ótica de recursos.

Objetivos secundários

Os objetivos secundários propostos são: identificar e analisar os recursos, competências e capacidades operacionais relacionados ao NPD e com os princípios de sustentabilidade aplicados ao NPD, caracterizar o NPD como processo e como capacidade e analisar o impacto da incorporação dos princípios de sustentabilidade no desempenho do NPD e da empresa.

2.3 Justificativa da escolha do tema

A relevância deste estudo é justificada pelo setor sobre o qual está proposto, o de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), que cresce de forma acelerada no Brasil e no mundo. Este setor tem alcançando relevância na economia mundial, hoje caracterizada por crescente competição. Em termos teóricos, a escolha pela abordagem baseada na RBV ainda é pouco observada na literatura, principalmente relacionando NPD e sustentabilidade. A seguir, estes pontos de relevância para esta pesquisa são abordados.

Segundo relatórios da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), a indústria brasileira de HPPC apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10% nos últimos 16 anos, tendo passado de um faturamento de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 29,4 bilhões em

2011, com crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10% a.a. de crescimento médio no setor contra 3,1% a.a. do PIB Total e 2,5% a.a. da indústria geral). Estes dados são apresentados na Tabela 1 (ABIHPEC, 2011).

Vários fatores têm contribuído para o crescimento do setor acima da média brasileira segundo a ABIHPEC (2011), dentre os quais se destacam:

- a crescente participação da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- o aumento da produtividade pela utilização de tecnologias avançadas, favorecendo os preços praticados pelo setor;
- os lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do consumidor;
- o aumento da expectativa de vida, trazendo a aspiração de manutenção de aparência mais jovem.

No entanto, apesar do elevado crescimento, este setor vem sofrendo pressões competitivas importantes, tanto em preço como pela elevação das importações (ABIHPEC, 2011), levando à necessidade de evolução constante das empresas nacionais. Nos últimos cinco anos os preços do setor apresentaram crescimento inferior à inflação e ao índice de preços ao consumidor, conforme a Tabela 2 (ABIHPEC, 2011).

A balança comercial dos produtos de HPPC nos últimos dez anos, apresentou um crescimento acumulado de 293,5% nas exportações entre 2002 e 2011, enquanto as importações cresceram 340,9% no mesmo período (ABIHPEC, 2011).

Em relação ao mercado mundial de HPPC, conforme dados do relatório da Euromonitor de 2011, o Brasil ocupa a terceira posição (Tabela 3), tornando-se foco estratégico das grandes empresas desenvolvedoras e produtoras de cosméticos no mundo. É o primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo mercado em produtos para cabelos, produtos para higiene oral, produtos para os públicos masculino e infantil e proteção solar; terceiro em maquiagem, e quarto em depilatórios e produtos para a pele (ABIHPEC, 2012).

Tabela 1 - Evolução do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de HPPC

VARIÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM			
ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,6	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,1	4,6
Acumulado últimos 16 anos	63,3	49,0	360,1
Médio Composto últimos 16 anos	3,1	2,5	10,0

Fonte: ABIHPEC (2011)

Neste contexto, o Brasil ganhou importância não apenas para as empresas nacionais, mas principalmente para as estrangeiras, por ser um mercado bastante desenvolvido, mesmo que sua população não possua uma renda elevada em comparação com a dos americanos ou europeus (Alves, 2010). A oportunidade fica mais evidente se for considerado o potencial de crescimento do mercado brasileiro, que é muito maior, devido a grande parte da população ainda viver abaixo da linha da pobreza (Alves, 2010), e quanto mais pessoas ascenderem socialmente para a classe média, maior será o poder aquisitivo e, conseqüentemente, maior o consumo (Alves, 2010).

Tabela 2 – Variação anual de preços

VARIAÇÃO ANUAL – EM PORCENTAGEM					
ANO	Desvalorização Cambial Média	FGV	FIPE		
		Índice Geral de Preços	Índice de Preços ao Consumidor	Índice de Preços Higiene	Índice de Preços Beleza
2007	-10,9	7,9	4,4	2,0	1,6
2008	-6,0	9,1	6,2	5,9	3,7
2009	6,1	-1,4	3,7	2,1	2,4
2010	-9,4	11,3	6,4	1,5	4,3
2011	-4,7	5,0	5,8	5,0	1,6
Acumulado últimos 5 anos	-23,3	35,6	29,4	17,5	14,3
Médio Composto últimos 5 anos	-5,2	6,3	5,3	3,3	2,7

FONTE: ABIHPEC, Fundação Getúlio Vargas, Fundação Instituto de Pesquisa Econômicas da Universidade de São Paulo

Fonte: ABIHPEC (2011)

Os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos (ABIHPEC, 2011):

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

O modelo adotado por algumas das principais empresas do setor, como Natura, Avon e Jequití, é o de venda direta, que atingiu em 2011 o volume de negócios de R\$ 27,2 bilhões, ficando 5,4% acima dos resultados apurados no ano anterior, conforme informações da Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVD). Na análise do presidente da entidade, Sergio Pompílio, os números registram uma ligeira desaceleração no ritmo de crescimento, mas o desempenho registrado pelo setor ainda equivale ao dobro do PIB nacional que foi de 2,7% no ano passado. O modelo de venda direta é relevante para a economia brasileira, respondendo pela contribuição fiscal da comercialização de produtos e serviços realizada por milhões de revendedores autônomos. Este é um eficiente canal de vendas para diversos setores da economia, com 30% do volume de vendas em cosméticos (Gráfico 1). As

vendas diretas cumprem importante papel social como fonte de renda e de trabalho formal para mais de 2,8 milhões de famílias brasileiras (ABEVD, 2011).

Tabela 3 – Mercado mundial de HPPC

	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	2010	2011	Crescimento %	Participação %
		US\$ Milhões (preço ao consumidor)	US\$ Milhões (preço ao consumidor)		
	Mundo	387.727,1	425.866,5	9,8	
1	Estados Unidos	60.744,0	63.086,4	3,9	14,8
2	Japão	43.381,7	47.267,7	9,0	11,1
3	Brasil	36.186,9	43.028,5	18,9	10,1
4	China	23.879,4	27.704,3	16,0	6,5
5	Alemanha	17.730,3	19.419,9	9,5	4,6
6	França	16.079,1	17.294,7	7,6	4,1
7	Reino Unido	15.592,8	17.019,8	9,2	4,0
8	Rússia	12.373,0	14.187,0	14,7	3,3
9	Itália	12.158,1	12.964,7	6,6	3,0
10	Espanha	10.473,3	11.007,4	5,1	2,6
	Top Ten	248.598,6	272.980,4	9,8	64,1
©2012 Euromonitor International					

Fonte: ABIHPEC (2011)

O Brasil é o 5º mercado mundial em vendas diretas, no *ranking* da World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA) (Gráfico 2), entidade que representa as vendas diretas em âmbito global.

inclusive recomendando a amigos e familiares (81%) (Stewart et al., 2004).



Global Report on Product Categories - 2011
Published 6-20-2012

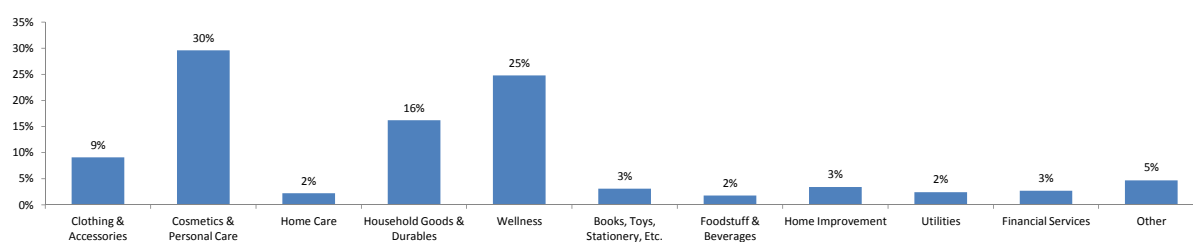


Gráfico 1 – Relatório global de categorias de produtos - 2011

Fonte: WFDSA (2012a)

Estudos a respeito da venda direta observaram que 24% dos consumidores compram produtos pela necessidade e pelo seu apelo, seguidos pela conveniência (19%) e valor do dinheiro (17%). Eles compram individualmente (pessoa-a-pessoa) (74%) e não em grupos ou reuniões, e a maioria compraria novamente (90%),



Global Statistical Report - 2011

Published 6-20-2012

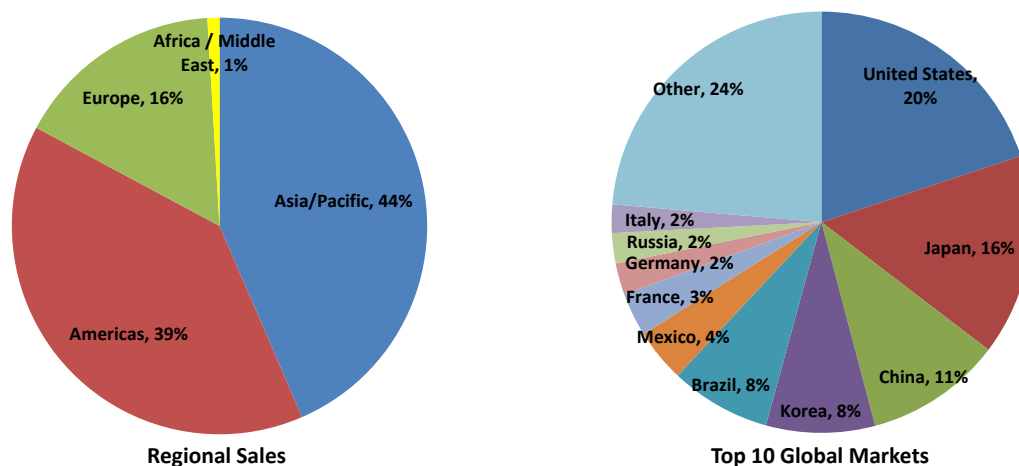


Gráfico 2 – Relatório estatístico global por geografia

Fonte: WFDSA (2012b)

Estes números demonstram o potencial deste modelo de vendas e da sua dependência de um ritmo de lançamentos de novos produtos. Diferente do varejo, os lançamentos provocam encontros periódicos para a efetivação de vendas e ampliação da base de clientes, levando à necessidade de um processo de NPD que tenha fluxo e qualidade para garantir o crescimento das vendas.

Este desafio é particularmente maior para uma empresa como a Natura, que, por não ser uma multinacional estrangeira, tem que desenvolver seus próprios produtos neste ritmo e qualidade, mantendo o seu canal de vendas abastecido de novidades para estar perto de seus clientes.

A Natura vem respondendo bem a este desafio, sendo reconhecida pelo seu potencial de inovação e sustentabilidade (como, por exemplo, através de prêmios,

apresentados no Anexo 3), chamando a atenção sobre sua trajetória de crescimento vigoroso. A empresa tendo sido objeto de estudos acadêmicos, com pelo menos 44 pesquisas publicadas até 2010, abrangendo diversas áreas do conhecimento. No entanto, novos desafios sobre a qualidade de suas inovações continuam a surgir, trazendo a necessidade de adicionar elementos que diferenciem e identifiquem cada produto, perante um contexto de mercado cada vez mais competitivo e global.

Em adição, a sustentabilidade é um tema de grande relevância que vem sendo tratado em relação à sua incorporação nas empresas em diferentes níveis organizacionais, tanto no nível mais alto da organização, ou seja, nas decisões estratégicas e no nível dos projetos, como no emprego de ferramentas operacionais, por exemplo. Este estudo possui um foco intermediário, fazendo a ligação entre os níveis estratégico e operacional.

Passar pela história da incorporação dos princípios de sustentabilidade no NPD da Natura tem uma riqueza ainda maior por ter sido feito através de uma marca que estabeleceu o uso sustentável da biodiversidade brasileira (BDB), uma orientação praticamente inédita no Brasil e pouco presente no mundo.

No campo teórico, as perspectivas da RBV com foco em recursos, competências e capacidades operacionais, em especial em ambientes dinâmicos, como o NPD, ainda são pouco usuais, apesar de vários estudos sobre competências e capacidades mencionarem o NPD. Entretanto, poucas pesquisas o tomam como tema central, focalizando como se dá o uso de recursos, competências e capacidades operacionais. O foco de estudos sobre o NPD tem sido principalmente o processo, mas ao abordar aspectos estratégicos, permite-se a combinação da gestão estratégica e a de operações, enriquecendo a análise por tratar a empresa como um todo, e que reforça esta conexão (“the missing link”) colocada como essencial por Skinner (1969).

Entre 2005 e 2008, o investimento das empresas em inovação em relação ao PIB cresceu 10% no Brasil, passando de 0,49% para 0,54% do PIB. O crescimento do país ficou um ponto percentual acima da média (de 9%) dos países da OCDE. A taxa de inovação (a razão entre o número de empresas que afirmam ter introduzido,

pelo menos, uma inovação no período considerado, o número total de empresas dentro dos setores pesquisados), está mostrando um número crescente, pela PINTEC, de 31,52% em 2000 para 38,11 % nesta última edição de 2008. Além disso, os gastos totais em atividades de inovação permanecem relativamente constantes nas últimas três pesquisas, com cerca de 2,5% da receita líquida (Cavalcante & Negri, 2010). Apesar da distância que separa o Brasil de outros países com empresas mais inovadoras não foi reduzida, há um esforço do governo e da indústria para a inovação, refletida por esses números e por políticas específicas implementadas ao longo dos últimos anos, como a criação de fundos de ciência e tecnologia (1999), a Lei de Inovação (2004), a melhoria da legislação de incentivos fiscais para a inovação (2005) e o lançamento de programas de financiamento e novas chamadas públicas pelos órgãos de fomento governamentais (Cavalcante & Negri, 2010).

Hoje também há pouca dúvida sobre a importância da sustentabilidade no ambiente empresarial, apesar de haver variações quanto à incorporação efetiva desta aos processos e capacidades das organizações, e ao embasamento científico do que é divulgado. Existem organizações que tratam o tema separadamente, com iniciativas distantes do seu cotidiano, com pouca conexão com a proposta de que a empresa deve ser responsável por minimizar os impactos causados por suas operações e não apenas compensá-los. Em outros casos, há simplesmente o que se denomina *greenwashing*, que é o comportamento oportunista de empresas que querem parecer sustentáveis como ferramenta de marketing, mas que não assumem nenhum compromisso que afete suas operações. É compreensível certa dose de receio, pois incorporar a sustentabilidade implica no aumento da complexidade nas tomadas de decisão, nas análises de oportunidade e requer maior esforço e conhecimento para encontrar soluções adequadas.

No contexto brasileiro, a percepção sobre a necessidade de lidar com a sustentabilidade já está presente no meio empresarial, ainda que haja poucos estudos realizados nesta geografia (Jabbour, 2010a). De acordo com a pesquisa

ISO de 2008², o Brasil tem o maior número de empresas com certificações ISO14001 na América do Sul (Jabbour et al., 2012). A maior parte das estratégias relacionadas à sustentabilidade observadas no país são reativas e preventivas, baseadas mais em *compliance*, reaproveitamento de resíduos e redução no consumo de matérias-primas (Jabbour, 2010b). Este foco em eco-eficiência foi constatado em estudos recentes sobre a gestão ambiental em empresas brasileiras, reafirmando esta abordagem essencialmente preventiva (Jabbour et al., 2012; Jabbour, 2010b).

Deste modo, este estudo tem potencial para contribuir com a academia e a indústria, em setor com relevância crescente no cenário econômico nacional e internacional, em temas contemporâneos essenciais para o futuro de todos.

² ISO, 2008. The International Organization for Standardization, Survey – 2008, pode ser encontrada em <http://www.iso.org/iso/survey2008.pdf>.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura visa estabelecer de forma ampla e coerente os conceitos envolvidos nesta pesquisa, tendo a opção pelo não aprofundamento, já que a principal preocupação é dar pano de fundo para a argumentação da tese.

3.1 Desenvolvimento de novos produtos

A forma mais comum da inovação vista como processo de criação de valor para as firmas se dá pelo NPD (Brown & Eisenhardt, 1995; Verona & Ravasi, 2003; Husted & Allen, 2007; Teece, 2007). O NPD ocorre pela integração de conhecimentos dispersos, de diferentes naturezas, como científicos, tecnológicos e de mercado, resultando em produtos reconhecidamente diferenciados (Henderson & Cockburn, 1994).

Estudos sobre desempenho de indústrias consistentemente apontaram para o NPD como fonte de desempenho superior, tendo executivos convencidos de sua importância, mas ainda com pouca base de como direcionar esforços para sua evolução (Wheelwright & Clark, 1992).

Diversos autores trazem ainda a perspectiva de que o NPD é um forte e natural direcionador de mudança contínua não apenas através dos novos produtos, mas também no nível organizacional, tendo a renovação da organização como seu potencial benefício (Dougherty, 1992; Wheelwright & Clark, 1992; Brown & Eisenhardt, 1995; Danneels, 2002; Verona & Ravasi, 2003). Por estas razões, o NPD tem sido foco de atenção em pesquisas para compreender como, continuamente e de forma sustentável, é possível inovar através de novos produtos. Deste modo, ter a capacidade de realizar o NPD extremamente bem se tornou uma vantagem competitiva (Wheelwright & Clark, 1992; Brown & Eisenhardt, 1995; Holtzman, 2011).

Apesar do fato de que há desenvolvimentos que não pretendem ser inovadores dentro do conceito de valor agregado pela novidade, o desenvolvimento de novos produtos é geralmente entendido como sinônimo de inovação. Para esta pesquisa, é importante notar que o conceito utilizado para o desenvolvimento de novos produtos carrega a noção de novidade. Produtos inovadores são uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva para as organizações, o que levou vários pesquisadores a analisar os fatores que contribuem para o seu sucesso deste processo (Griffin & Page, 1996; García et al., 2008).

Esta pesquisa optou por uma interpretação ampla de escopo do NPD, que leva em conta a questão de que novos produtos se baseiam em novos conceitos e novas tecnologias que carregam conhecimentos de diferentes naturezas (Dougherty, 1992; Verona & Ravasi, 2003). Este entendimento é representado pelo que foi estabelecido por Krishnan & Loch (2005) para a gestão de pesquisa e desenvolvimento (P&D) como:

[...] A gestão da pesquisa (isto é, o desenvolvimento de novas tecnologias ainda não conectadas a um produto a ser introduzido no mercado), e o gerenciamento de projetos (a execução de atividades para atingir um produto que tem algum aspecto novo, dentro de um determinado período de tempo).

Ao introduzir este tema neste estudo, é importante contextualizar NPD através das cinco gerações de gestão de P&D, originalmente consolidadas por autores como Roussel, Saad, & Erickson (1991) e Rothwell (1994) numa linha do tempo histórica. Neste momento, o que mais importa é a jornada de gestão de P&D das empresas e seus componentes, do que o histórico de datas (Nobelius, 2004). Blomqvist et al. (2004) observaram que, ainda hoje, os componentes das quarta e quinta gerações não estão totalmente em prática. No entanto, as empresas já não se sentem obrigadas a aplicar todos os componentes de gestão de uma das gerações, mas sim adotar uma abordagem mais baseada no seu contexto específico (Ortt & Duin, 2008).

A primeira geração (1950 - meados de 1960) foi caracterizada por uma forte crença no potencial ilimitado de tecnologias emergentes que resultou no tecnológico, uma

progressão linear de P&D originando descobertas científicas, o desenvolvimento de tecnologias, e em seguida levando-as ao mercado, num movimento de *technology push*. Havia falta de um modelo estratégico para a gestão de P&D, e, sem uma definição precisa dos resultados esperados, P&D era entendido como um custo indireto.

A geração seguinte, a segunda, (meados de 1960 - início de 1970) foi um período de relativa prosperidade, com a intensificação da concorrência e o início de um modelo estratégico para a gestão de P&D, visando colaborar com o negócio no nível dos projetos, embora em um relacionamento cliente-fornecedor e comando-controle. Houve uma crescente ênfase em marketing, ressaltando o lado da demanda e de fatores de mercado, o que levou à abordagem *market pull* (demanda de mercado), deixando para P&D um papel reativo a ser dirigido por ideias provenientes do mercado. Mais foco foi colocado no curto prazo, negligenciando a pesquisa de longo prazo em favor das demandas do mercado (Nobelius, 2004). O investimento para P&D foi centralizado, definido no nível corporativo. A gestão tentou medir os resultados de P&D por abordagens quantitativas, mas não muitas vezes com sucesso.

A subsequente terceira geração (início dos anos 1970 - meados de 1980) se deu dentro de uma severa restrição de recursos, voltando-se para um maior foco no controle e redução de custos. Esperava-se reduzir o desperdício por falhas desnecessárias para obter inovação de sucesso, através de um modelo iterativo, que incluía ambos os modelos anteriores, acrescentando ciclos de retroalimentação (*feedback*) entre as fases do processo, trazendo etapas com desenho iterativo e interdependentes. A alta gestão instituiu parcerias estratégicas e operacionais entre o P&D e outras funções essenciais visando quebrar o isolamento das áreas técnicas, compartilhar conhecimento e tomar decisões em conjunto sobre “o que”, “por que” e “quando”, estabelecendo objetivos comuns consistentes, com uma filosofia de parceria. A estratégia da empresa tornou-se mais holística, tendo as estratégias de P&D e empresarial integradas corporativamente. O nível de análise mudou de projetos para a empresa.

A quarta geração (início de 1980 - início de 1990) viu a recuperação econômica com

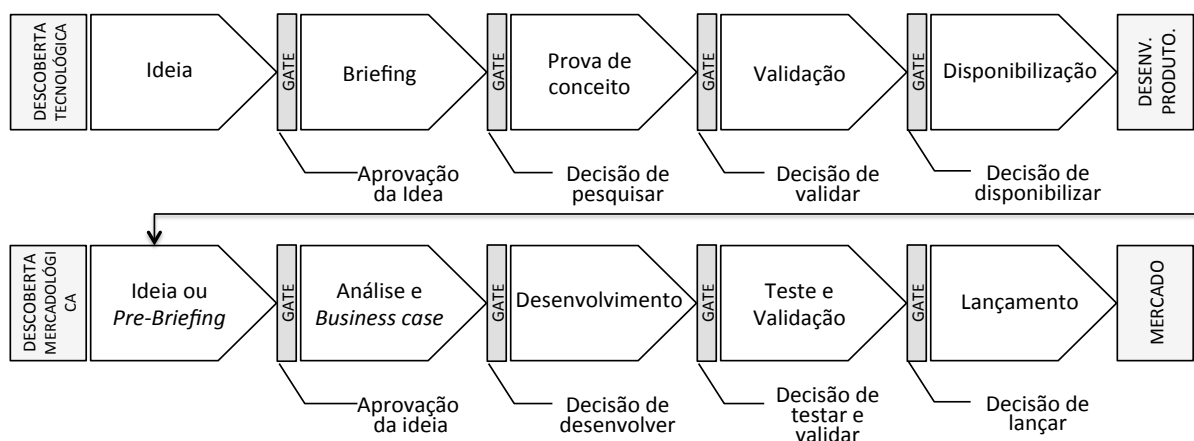
empresas concentrando-se nos seus negócios e tecnologias principais (*core business* e *core technologies*). O foco também se voltou para a globalização e alianças estratégicas para velocidade de desenvolvimento e lidar com o ciclo mais curto de vida dos produtos. O NPD foi destacado (Nobelius, 2004) com duas características principais para a inovação rápida e eficiente. Estas vinham das empresas japonesas e serviram como base para a quarta geração: o desenvolvimento paralelo e a ampla integração. Equipes multifuncionais foram formadas, permitindo a execução simultânea em um padrão integrado, e uma interação forte com a cadeia de abastecimento, com o envolvimento, especialmente nos estágios iniciais, de fornecedores e clientes no processo de P&D.

A quinta geração foi baseada na quarta geração, mas com ênfase diferenciada em algumas tendências de estratégia, como tecnologia, foco em tempo de execução, design para fabricação, flexibilidade e adaptabilidade (organizacional, de produção e de produto). No entanto, a de maior importância era a velocidade de desenvolvimento necessária no processo de inovação (Nobelius, 2004). O tempo para o mercado, ou *time-to-market*, era visto como determinante para a vantagem competitiva. As fronteiras para as atividades de P&D das empresas foram ampliadas em um contexto de crescente concorrência global, de rápida mudança tecnológica, e da necessidade de compartilhar pesados investimentos em tecnologia (Nobelius, 2004), levando a área de P&D a colocar mais ênfase na capacidade de coordenar e integrar sistemas, já que diferentes atores da cadeia de valor da empresa foram envolvidos no P&D (Nobelius, 2004), ainda que de forma mais formal e tendo a empresa como elemento central.

A identificação das cinco gerações indica mudanças de modelo de gestão de P&D como adaptações das transições do mercado e as conseqüentes necessidades ou oportunidades. Assim, frente às mudanças, pode-se analisar o potencial do P&D como uma fonte de vantagem competitiva. Ser uma empresa inovadora, eficaz e eficiente, trazendo nova tecnologia com sucesso para o mercado é um fator cada vez mais importante para o desempenho superior de uma empresa. Nobelius (2004) observa ainda que esta visão é cumulativa e orientada para evolução.

3.2 Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) como Processo

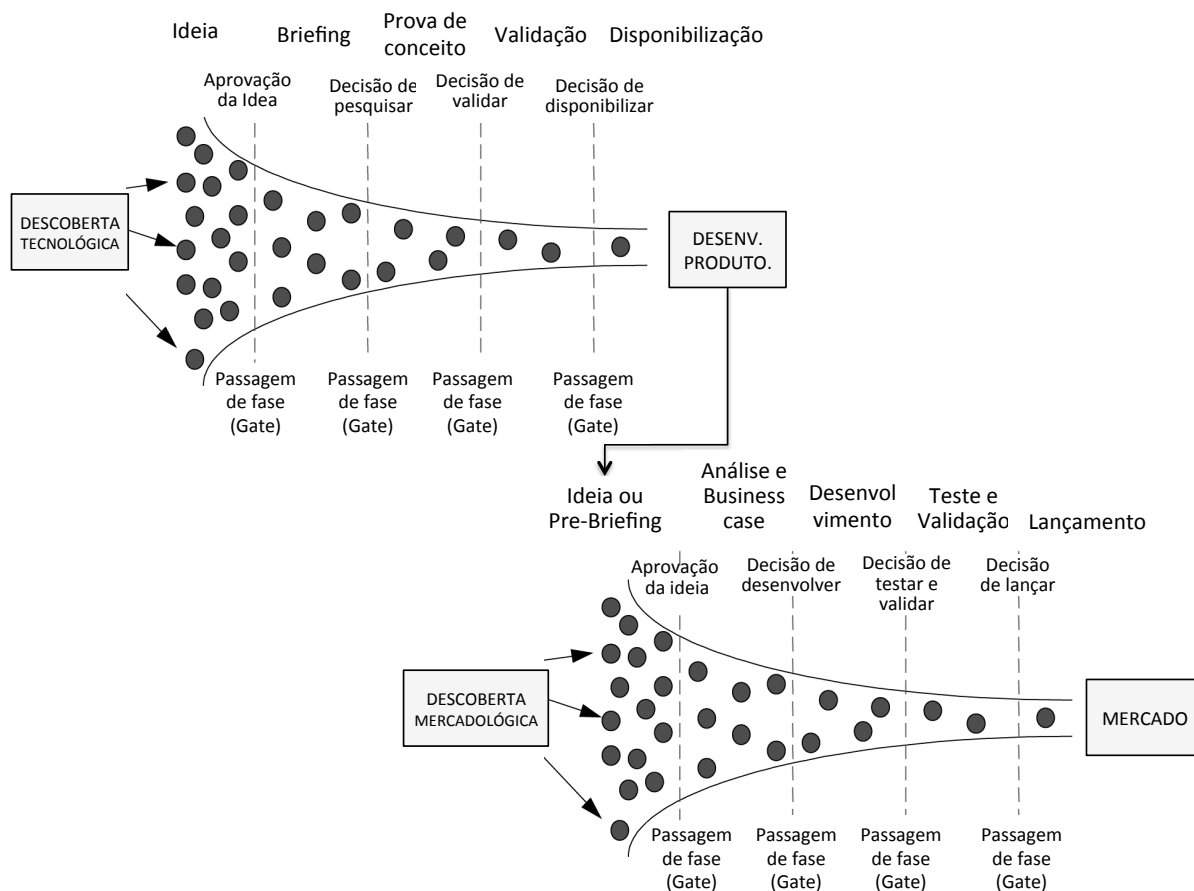
Tradicionalmente, os processos de inovação são mostrados de forma linear, descrevendo os subprocessos ao longo de uma sequência causal. Isto não é diferente com o NPD: investimentos em pesquisa científica levam da descoberta científica até a tecnologia disponibilizada, que pode se conectar à descoberta mercadológica ou às vias de desenvolvimento, que após testes e validações, resultam na introdução no mercado, com o lançamento do produto. Isso faz sentido para o nível de gestão de *pipeline* e projetos visto como uma rotina ou um processo em etapas (*stage gate*), com momentos de avaliação (para aprovação de continuidade ou não), como mostrado no Esquema 2.



Esquema 1 - NPD - Gestão de projetos e de *pipeline*

Fonte: Adaptado de Cooper, Edgett, & Kleinschmidt (2002)

O Esquema 2 traz outras informações sobre o processo. Ao agregar a visão de portfólio, além da de *pipeline* e de projetos, aparece o formato e conceito de funil (Wheelwright & Clark, 1992), agregando a noção de que a entrada é maior que a saída, e que além da taxa de mortalidade de projetos, escolhas necessitam ser feitas ao longo deste processo. Estas decisões priorizam/despriorizam e aceleram/desaceleram projetos para atender à estratégia do negócio. Existe um período de maior estabilidade, quando se chega mais próximo ao mercado, pela dimensão do potencial do impacto que pode ser gerado no curto prazo, sem grandes possibilidades de reação.



Esquema 2 - Funil de NPD

Fonte: Adaptado de Wheelwright & Clark (1992)

A gestão do portfolio tem como princípio o balanceamento entre risco e recompensa, de acordo com os objetivos da organização, como, por exemplo, a estabilidade ou o crescimento. Utilizam-se diversos parâmetros, como o alinhamento com a estratégia do negócio e/ou corporativa (de excelente a pobre), o mérito inventivo (de alto a baixo) e a importância estratégica para o negócio (de alta a baixa, pelo o impacto competitivo no posicionamento do negócio, pela transversalidade, no caso de tecnologia, seja em diferentes negócios, ou para a fundação de um novo negócio). Além disto, há outros parâmetros como a duração da vantagem competitiva (em anos), a recompensa (financeira ou conhecimento), o impacto competitivo da tecnologia (base, chave, avançada, emergente), a incerteza (probabilidade de sucesso técnico, comercial e geral), o tempo e o investimento para disponibilização ou marco significativo, e os investimentos requeridos para a exploração dos resultados (Wheelwright & Clark, 1992; Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001;

Cooper et al., 2002).

A gestão do portfólio tem, assim, três objetivos principais (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001):

- Maximização de valor – trata-se da alocação de recursos para maximizar o valor do portfólio em termos de grandes objetivos. Maximiza-se o valor ao utilizar o nível adequado de recursos para gerar o valor necessário para cumprir a estratégia;
- Balanceamento – visa balancear o portfólio para atingir uma distribuição adequada de projetos em número, valor potencial, prazo de desenvolvimento, risco e outros parâmetros. Este balanceamento contempla tipos de projetos, que podem ser divididos em cestas. Wheelwright & Clark (1992) propõem, por exemplo, cestas de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento Avançado, de Parcerias ou Alianças e três cestas por Extensão das Mudanças no Produto (Radicais; Plataforma ou Próxima Geração; e Híbridos, de Melhoria ou Derivativos). A distribuição de valor esperado e recursos alocados em cada uma delas devem ser determinados na estratégia para garantir que estejam alinhados aos objetivos estabelecidos. Se o mercado exige alta movimentação, deve-se garantir que projetos derivativos estejam presentes em número suficiente, assim como em uma estratégia por diferenciação tecnológica, projetos de pesquisa e sua tradução em negócio em projetos radicais devem estar contemplados como cestas prioritárias);
- Alinhamento estratégico – deve-se garantir, independente de outras considerações, que o portfólio final esteja estrategicamente alinhado e refletindo direta e verdadeiramente a estratégia do negócio.

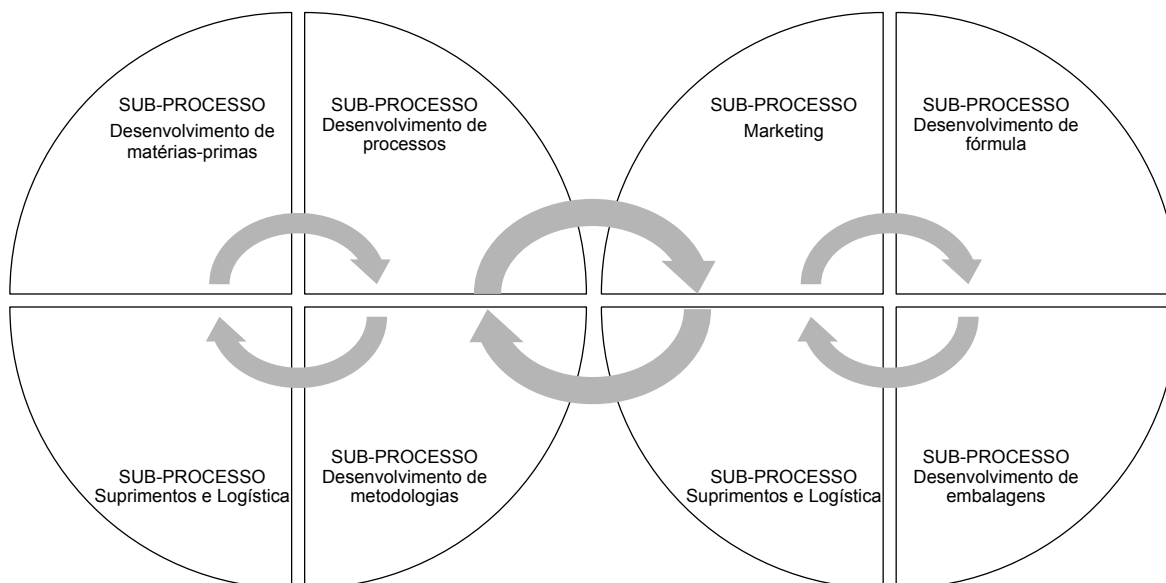
As etapas usuais são a identificação dos projetos, classificação em termos dos parâmetros determinados e priorização. Isto determinará a alocação de recursos, em projetos de hoje que formarão o portfólio e perfil mercadológico de produtos, e o balanceamento para se ter uma distribuição de investimento otimizada.

Existem requisitos básicos para que se possa atingir seus objetivos (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2001):

- Clareza de metas, objetivos e estratégias corporativos e de negócio;
- Envolvimento próximo da alta direção para direcionar a estratégia e as decisões de seleção de projetos;
- Boa comunicação e entendimento dentre a alta direção corporativa, de negócio e de P&D;
- Métodos de portfolio em harmonia com o modelo de decisão do negócio;
- Ferramentas e métodos de portfolio utilizados para disponibilização de informações e análises com diferentes perspectivas, e não para obtenção de decisão otimizada.

Trata-se de um processo dinâmico de decisão. Ele é multifacetado e complexo contemplando incertezas e informações mutantes, oportunidades dinâmicas, múltiplos objetivos, considerações estratégicas, interdependência entre projetos e diferentes tomadores de decisão, em diversos níveis da organização.

O processo de NPD como um todo pode ser abordado por diferentes perspectivas, que permitem maior compreensão, como, por exemplo, Wheelwright & Clark (1992) que trazem a reflexão sobre o processo como um fluxo de informações e não de materiais como é o mais usual. O NPD implica em um processo multidisciplinar (Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001; García et al., 2008), em que grupos de subprocessos, na maioria das vezes representados por áreas envolvidas no desenvolvimento de tecnologias e de produtos, estão envolvidos num processo maior (Xie, Song, & Stringfellow, 1998), em um fluxo cíclico de informações, conhecimento e aprendizados. Cada grupo de subprocessos é estreitamente intra-relacionado, tendo ciclos de entradas e saídas entre os seus subprocessos. Esses grupos de subprocessos são também interligados com ciclos de entradas e saídas (Esquema 3).



Esquema 3 - Subprocessos do NPD

Fonte: Adaptado de Berkhout et al. (2006)

A junção destes dois grupos de subprocessos traz o desafio crítico deste processo que é a conexão do desenvolvimento da tecnologia e sua aplicação no desenvolvimento de produtos (Wheelwright & Clark, 1992), pelas perspectivas técnica, logística e mercadológica. São fluxos de diferentes subprocessos, representados por diferentes áreas, em projetos que devem passar por fases de desenvolvimento, cumprindo requisitos para minimizar o risco e garantir o retorno do investimento ao longo do processo. Quando os subprocessos trabalham em momentos diferentes, o projeto tem seu maior potencial de sucesso, como apresentado no Esquema 2, mas também podem ocorrer em paralelo. Neste último caso, trazendo consigo a imprevisibilidade do desenvolvimento de uma nova tecnologia e, portanto, maior risco. Como decorrência, há o potencial de atraso, de retrabalho e de frustração (Wheelwright & Clark, 1992).

A criticidade deste ponto é consenso entre acadêmicos e executivos. Também é claro de que não é apenas através do processo que se encontram as suas soluções. Há necessidade principalmente da conexão entre as estratégias de tecnologia, de desenvolvimento e do negócio, e da integração dos atores destes grupos, principalmente no planejamento de novos projetos.

Existem pontos críticos apontados por outros autores que trazem uma abordagem mais transversal para os grupos de subprocessos aqui observados. O primeiro ponto trata da falta de integração intra e inter-áreas ou funções da organização. Apesar de utilizar ferramentas para design de produtos cada vez mais sofisticadas, ainda há desconexão de esforços individuais. Caso um processo de gerenciamento de requisitos não garanta que os componentes individuais formem um bom conjunto, haverá excesso de atividades sem valor agregado (Shepherd & Ahmed, 2000; Holtzman, 2011).

Os outros pontos levantados são a falta de sincronização entre o líder e o time de projeto, por incapacidade em elaborar cronogramas robustos, em priorizar atividades e em estimar necessidades de recursos. O planejamento e a execução dos projetos são impactados muito negativamente e, inevitavelmente, geram frustração e dificuldade em alocação. Por exemplo, grupos ficam para trás ou acabam por ter que esperar os demais, dificultando os testes de vários componentes que trabalham juntos. Além disto, a falta de clareza na comunicação leva a transições confusas, causando desperdício de esforços, trabalho mal direcionado e exigindo aumento do número de reuniões de esclarecimento e de alinhamento.

O desenho e o planejamento executados pelos tomadores de decisão aparecem como outro ponto que deve ser endereçado. Apesar de ser um exercício valioso construir o consenso em torno de decisões, e coletar *inputs*, a deliberação excessiva e falta de clareza de papéis na tomada de decisão, tanto do time, como dos responsáveis pela tomada de decisão, é contraproducente e pode tornar difícil ou impossível o cumprimento dos prazos do projeto (Shepherd & Ahmed, 2000; Holtzman, 2011).

Outro ponto crítico menos universal citado por Wheelwright & Clark (1992) é a integração das evoluções de tecnologia para produtos e para processos industriais. O foco normalmente dado apenas a produtos reduz o potencial de benefícios dos projetos de desenvolvimento. Isto porque pode haver impactos até negativos no desempenho das linhas industriais, potencialmente aumentando o custo e reduzindo a qualidade, por exemplo, caso não haja a preocupação de envolver a engenharia

de fabricação no tempo adequado, ferramentas inadequadas podem ser utilizadas nos processos industriais. O melhor design do mundo é inútil se não puder ser construído e devidamente utilizado.

Por fim, deve-se ter atenção em não só “combater incêndios”, atividades não programadas que surgem inesperadamente, mas que exigem uma atenção imediata. Em alguns casos, pelo menos 48% do trabalho de desenvolvimento têm sido identificados como tal (Shepherd & Ahmed, 2000; Holtzman, 2011). No entanto, não se deve considerar que é normal ter um índice alto deste tipo de atividade, sendo necessário monitorar a qualidade do planejamento para sua redução.

A maioria destes esquemas de processo de NPD possui semelhanças importantes que contribuem para a execução equilibrada e eficaz, melhorando significativamente o seu desempenho. Estas características geralmente incluem (Shepherd & Ahmed, 2000) o uso de um processo estruturado, proporcionando as “regras do jogo”. Deve-se ter a descrição dos critérios de entrada e saída entre as etapas essenciais do projeto e suas datas, planejamento para facilitar e dar clareza na tomada de decisões, equilibrar o portfólio de produtos e a alocação de recursos, e diminuir os riscos excessivos. É importante ter uma equipe de executivos seniores que monitoram o desempenho de todo o processo, e realizam a gestão do portfólio de projetos, priorizando e tomando decisões “Go/Kill”. Esta equipe ainda faz as aprovações de passagem de fase dos projetos de forma estruturada, revisando os projetos (resultados, orçamento, recursos, cronogramas e riscos) a cada fase em marcos importantes do desenvolvimento. Outras equipes que atuam no processo são os times multifuncionais, que operam sob a coordenação de um líder. Estes times realizam a execução e a análise do projeto de forma constante e sob diferentes perspectivas e agregando *expertises* complementares, para submeter os resultados para a passagem de fase.

O processo tem um papel muito importante de suporte à capacidade de NPD, já que é através dele que a capacidade se tangibiliza, pois é através do processo que os produtos são desenvolvidos e os times trabalham.

3.3 Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD) como Capacidade

O NPD pode ser definido em diferentes níveis de observação, por sua abrangência e relevância, mas seu papel mais relevante se dá no nível organizacional. O NPD é uma capacidade organizacional estratégica (Eisenhardt & Martin, 2000). Esta capacidade é formada por um conjunto de habilidades de transformação organizadas por um processo que começa respondendo a uma oportunidade de mercado e um conjunto de propostas de tecnologia de produto que tem como entrega, um produto diferenciado, disponível para comercialização que irá proporcionar desempenho superior à empresa (Krishnan & Ulrich, 2001; García et al., 2008).

Antes de discutir o NPD como capacidade, será feita uma introdução sobre RBV e capacidades para dar clareza sobre os conceitos e temas abordados neste estudo e assim expor como o NPD pode ser visto como uma capacidade organizacional.

3.3.1 Introdução aos temas Visão Baseada em Recursos (RBV) e Capacidades

A importância das capacidades vem relacionada diretamente ao reconhecimento da RBV como uma teoria (Barney & Clark, 2007), segundo a qual a vantagem competitiva das firmas advém da sua base de recursos, competências e capacidades, se estes tiverem características específicas da firma, ainda sendo valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis.

Apesar de diferentes autores (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993) tratarem recursos e capacidades separadamente e do aparente consenso em pesquisas recentes de que capacidade não é o mesmo que recurso (Flynn, Wu, & Melnyk, 2010), ainda há a confusão sobre estes termos constatada em estudos anteriores (Leonard-Barton, 1992; Verona, 1999; Rugman & Verbeke, 2002; Ray & Ramakrishnan, 2006; Wu, Melnyk, & Flynn, 2010; Perunovic, Christoffersen, & Mefford, 2012). Talvez isto se deva por originalmente a palavra recursos ter sido

utilizada de forma mais abrangente. Também não há clareza conceitual em relação a competências e capacidades, utilizadas normalmente de forma indistinta. A diferenciação entre estes termos permite analisar fenômenos com maior precisão, contribuindo com a evolução deste campo.

Desta forma, optou-se, para este estudo, partir do uso original da palavra “recursos” na RBV, para uma visão mais precisa de “atributos”, divididos em recursos, competências e capacidades próprios da firma. Estes conceitos serão abordados a seguir, com o detalhamento das definições utilizadas neste estudo, para maior clareza e compreensão.

3.3.1.1 RBV

A RBV confirmou a imagem de potencial paradigma na linha de pesquisa em estratégia (Peteraf, 1993), sendo atualmente a abordagem mais influente no seu entendimento (Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001), e dominante na análise da vantagem competitiva sustentável (Foss & Knudsen, 2003), mesmo no território nacional (Barbosa & Bataglia, 2010).

Desenvolvida a partir dos anos 80 mostrou-se capaz de elucidar e integrar diferentes pesquisas em estratégia (Peteraf, 1993), explicando as diferenças de desempenho entre firmas na mesma indústria. A RBV veio explicar porque certas firmas têm desempenho superior a outras, mesmo que inseridas no mesmo contexto que seus concorrentes (Amit & Schoemaker, 1993).

Esta visão se contrapôs à estratégia de posicionamento onde o desempenho está baseado nas condições do ambiente competitivo, que proporcionam ameaças e oportunidades às empresas. Durante os anos 80, Porter levou os gestores das firmas a olhar para seu exterior, particularmente para o ambiente da indústria onde atuavam, à procura de fontes de vantagem competitiva. Mesmo tendo aberto novo estágio no campo da Estratégia, suas colocações foram questionadas, por serem insuficientes para justificar porque, dentro de uma mesma indústria, com todas as

condições favoráveis, ainda havia firmas com desempenhos diferentes.

A RBV surgiu da constatação de que atributos das próprias firmas eram fonte de vantagem competitiva. Por esta perspectiva, as firmas são vistas como conjuntos de atributos, fatores centrais para a formulação de suas estratégias e fonte de lucratividade, permitindo-lhes atuar em vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Rumelt, 1991).

Atributos, na tratativa original da RBV, são definidos como tudo que atribui forças ou fraquezas a uma firma, como marcas, conhecimento tecnológico específico, recursos humanos habilitados, competências, equipamentos, capital e outros (Wernerfelt, 1984). Esta base de atributos é controlada pela firma, permitindo a concepção e implementação de estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia.

A RBV assume que as firmas, mesmo dentro de um mesmo setor industrial, podem ser heterogêneas com respeito aos seus atributos estratégicos e que estes, não sendo transferíveis através das empresas, geram heterogeneidade mais perene, adicionando valor e limitando a competição (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Estas premissas têm implicações na criação de vantagem competitiva, que ocorre quando os atributos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis ou móveis e não substituíveis (Barney, 1991; Barney, 1995; Barney & Wright, 1997; Peteraf & Barney, 2003; Winter, 2003; Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2009):

- Valiosos, porque permitem à firma explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, por viabilizarem estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia da firma;
- Raros, pela perspectiva de que estratégias de criação de valor de uma firma não foram implementadas por outras firmas, proporcionando-lhe vantagem competitiva, que se torna sustentável, dependendo da impossibilidade de duplicação de sua estratégia. Assim, só são valiosos e raros e considerados fonte de vantagem competitiva se os concorrentes não puderem obtê-los;

- Imperfeitamente imitáveis e móveis, se as condições históricas da firma para sua obtenção forem únicas, relacionadas às características do processo pelo qual foram acumulados (Dierickx & Cool, 1989) e quando são específicos às necessidades de uma firma (Peteraf, 1993);
- Não substituíveis, pressupondo que a sua substituição deve ser inviável, ou seja, não deve haver recursos similares ou estrategicamente equivalentes ao da firma em questão. Dierickx & Cool (1989) consideram esta a maior ameaça, pois os atributos ainda estão vulneráveis à substituição por recursos diferentes. O perigo é que esta substituição torna o recurso original obsoleto, por não mais proporcionar valor ao cliente.

De acordo com Barney (1986), sempre que uma estratégia necessita de aquisição de atributos, desenvolve-se um mercado de fatores estratégicos. Este mercado, por ser imperfeito, permite que os custos para obtenção e implementação destes recursos sejam menores que seu valor econômico, proporcionando à firma desempenho superior.

Dierickx & Cool (1989) afirmam que nem todos os atributos podem ser adquiridos no mercado de fatores estratégicos, e que estes seriam os atributos críticos, que são acumulados, e não adquiridos. Além disto, ressaltam que a sustentação da posição da firma na RBV se baseia em quanto estes atributos são difíceis de imitar ou substituir, em consequência da interação de propriedades básicas. Estas podem, ou não, ser características do seu processo de acumulação: eficiência com sua escala (o nível inicial do atributo influencia significativamente seu acúmulo posterior), deseconomias de compressão de tempo para desenvolvê-los (retorno decrescente em determinado tempo, tornando inviável desenvolvê-lo no prazo possível e usufruir de seu valor), sua interconexão (seu acúmulo é influenciado pelo nível de acúmulo de outros recursos), sua erosão e sua ambiguidade causal. Estes recursos têm a característica de aumentarem internamente, sendo resultado da proporção entre acúmulo e fluxo estabelecidos pela empresa.

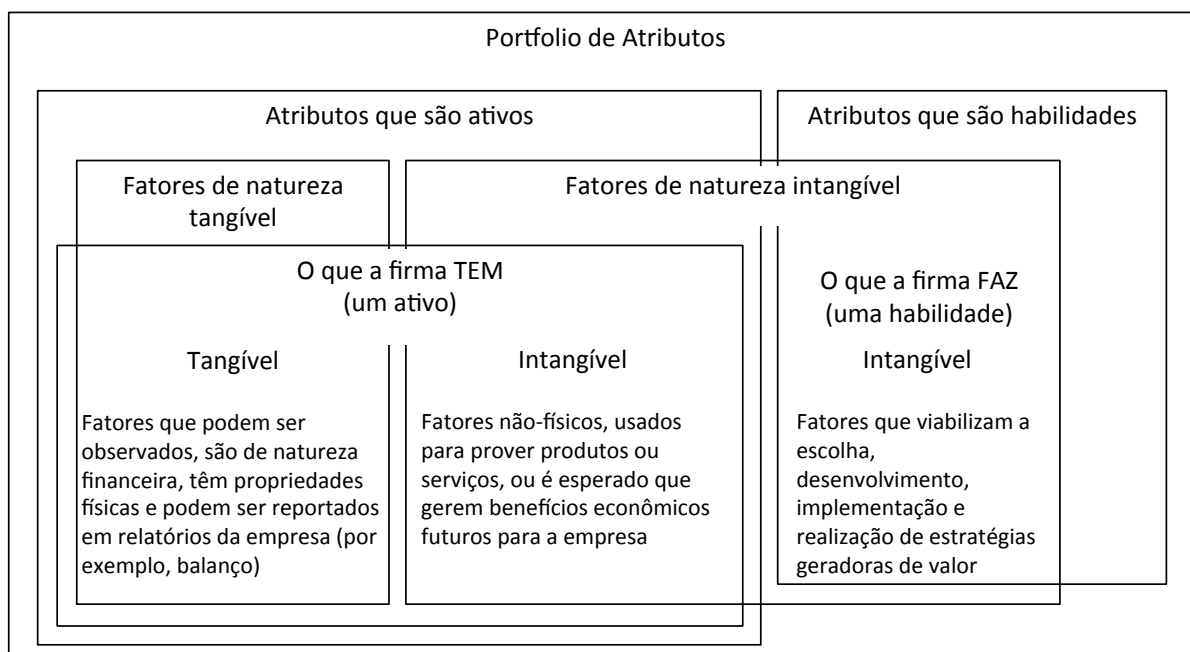
3.3.2 Definições dos Atributos: Recursos, Competências e Capacidades (RCC)

Desde os primeiros estudos sobre a RBV (Wernerfelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986) até o seu reconhecimento como uma das mais influentes e citadas teorias em administração (Barney, 2001; Peteraf & Barney, 2003; Kraaijenbrink et al., 2009), atributos da firma adquiriram progressivamente um espaço diferenciado nas discussões.

As definições utilizadas neste estudo são resultado de busca nas perspectivas de gestão estratégica, gestão das organizações e gestão de operações. Conforme já colocado, partiu-se da mudança do uso original da palavra “recursos” na RBV, para “atributos”, sendo o conjunto de RCC, os atributos da firma.

Prosseguindo com os termos e conceitos utilizados neste estudo, atributos da firma podem ser divididos em duas categorias fundamentais: tangíveis e intangíveis. Conforme é mostrado no Esquema 4, atributos tangíveis são aqueles que têm natureza física ou financeira, podendo ser observáveis e considerados ativos da empresa, por normalmente ser possível reportá-los mais formalmente, por exemplo, no balanço ou relatórios anuais da empresa (Galbreath, 2005). Esta é uma definição com pouca discordância, segundo diferentes autores (Andersen & Kheam, 1998).

Atributos intangíveis são, por sua vez, não físicos ou financeiros por natureza, e sua classificação ainda possui pouco direcionamento na literatura (Galbreath, 2005). Hall (1992) traz uma proposta adotada por diferentes autores (Andersen & Kheam, 1998; Galbreath, 2005) de que atributos intangíveis podem ser divididos em ativos e habilidades. Ativos configuram o que a empresa “tem” (é proprietária, controla ou tem acesso privilegiado (Helfat & Peteraf, 2003)) e habilidades é o que ela “faz”, não sendo tarefa fácil distingui-los (Galbreath, 2005).



Esquema 4 - Portfolio de atributos

Fonte: Adaptado de Galbreath (2005), p. 981.

A RBV não distingue entre atributos tangíveis e intangíveis, mas nem todos eles têm a mesma importância, relacionada ao diferencial em desempenho que pode trazer à organização. Os mais influentes para obtenção de vantagem competitiva parecem ser os intangíveis (Barney, 1991; Galbreath, 2005).

Hall (1992), assim como outros autores (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Henderson & Cockburn, 1994), utiliza os termos competências e capacidades de forma intercambiável, perdendo a oportunidade de dar maior precisão ao fenômeno em estudo. Ray & Ramakrishnan (2006) trazem a proposta de distinguir competências e capacidades, por dois critérios que possibilitam tratá-los separadamente. O primeiro, para as competências, é o de suficiência ou plenitude, ou seja, competências são habilidades que a firma executa em sua plenitude, com recursos em estado de suficiência. Capacidades são as habilidades onde há espaço ou até necessidade para desenvolvimento ou evolução. O segundo critério coloca competências e capacidades em níveis diferentes de habilidades da empresa, sendo competências a de utilizar seus recursos, através de rotinas, processos e outros mecanismos de conexão, e capacidades as de utilizar recursos e competências, através de rotinas, processos e outros mecanismos de conexão, para realizar suas atividades na geração de valor e vantagem competitiva (Flynn et al., 2010).

A distinção que estes autores mostram em suas pesquisas, convergiu com o que também se identificava em outras fontes. Nestas, apesar dos termos serem utilizados de forma intercambiável, parecia existir algum tipo de distinção por escopo e entre habilidades existentes dentro das firmas (Witcher, Chau, & Harding, 2008) que poderia auxiliar nas análises.

Por exemplo, Prahalad & Hamel (1990) trazem *core competences* com uma descrição e importância que converge com a definição de capacidades e não de competências, por claramente terem abrangência e complexidade de gestão, de harmonização e de consolidação de recursos e competências. Estas permitem ao negócio reagir e mudar rapidamente, não diminuem com o uso e devem ser cultivadas e protegidas. O conhecimento deixa de existir se não utilizado e tem potencial para expandir fronteiras pela conexão que pode estabelecer entre negócios.

A discriminação de escopo observada trata da especificidade da tarefa a ser executada pela habilidade. Competências tendem a ser entendidas como mais específicas, sendo utilizadas inclusive para descrever habilidades individuais, diferente de capacidades, que usualmente abrangem tarefas maiores em abrangência.

Competências podem ainda ter uma segmentação proposta inicialmente por Henderson & Cockburn (1994) de competências componentes e construtivas (*architectural*). Competências componentes tratam de habilidades mais explícitas e formais, como *expertise* e conhecimentos fundamentais para a solução de problemas no dia-a-dia, podendo ser chamadas de competências funcionais (Zailani et al., 2012). Por outro lado, as competências construtivas são a habilidade de utilizar as competências componentes, integrando as de forma efetiva, até tendo a possibilidade de desenvolver novas competências componentes conforme a necessidade.

A discriminação de hierarquia observada é a do nível organizacional e do nível operacional. Esta ocorre por haver a reconhecida hierarquia estratégica entre estes

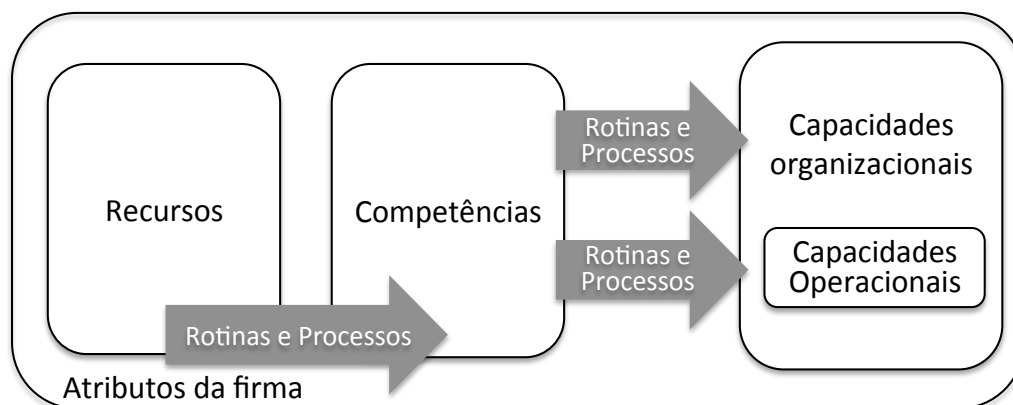
níveis (Swamidass & Newell, 1987; Teece et al., 1997), estas habilidades organizacionais podem abarcar habilidades operacionais, e por serem abrangentes, são consideradas capacidades.

Assim, a partir destas considerações e das definições encontradas na literatura (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Andersen & Kheam, 1998; Ray & Ramakrishnan, 2006), neste estudo adotou-se as definições abaixo (Esquema 5):

- recursos são ativos tangíveis e intangíveis;
- competências específicas são habilidades, e portanto intangíveis, para executar atividades específicas utilizando recursos e competências componentes através de rotinas e processos;
- capacidades operacionais são habilidades transversais, intangíveis, de combinar recursos e competências (componentes e específicas) através de rotinas e processos;
- capacidades organizacionais são habilidades, intangíveis, de combinar recursos, competências (componentes e específicas) e capacidades operacionais através de rotinas e processos.

Este esquema pode ser aplicado ao NPD para facilitar o seu entendimento. O lançamento de um novo produto requer o uso de recursos tanto operacionais, como organizacionais da firma, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Na operação, exemplos de recursos tangíveis são pesquisadores, equipamentos, matérias-primas e na organização, são as plantas de produção com seus equipamentos e sua localização. Recursos intangíveis podem ser exemplificados por competências componentes como a *expertise* de cada participante do time. No nível organizacional a reputação da marca é outro exemplo de recurso intangível. Estes recursos são utilizados através de rotinas e processos, para o desenvolvimento de um conceito, uma fórmula e uma embalagem para a obtenção de um produto final. Estas competências específicas são operacionalizadas através das capacidades operacionais. Os recursos, junto com as competências, e as capacidades

operacionais formam um conjunto no nível organizacional, que se denomina uma capacidade organizacional.



Esquema 5 - Recursos, competências, capacidades operacionais e organizacionais.

Fonte: Elaboração própria

Por exemplo, para introduzir um novo perfume no mercado, deve-se ter os recursos, como pesquisadores, com sua formação acadêmica e experiência profissional e os laboratórios. Além disto, são necessárias as competências componentes de tecnologia de fabricação de vidro e de válvula, que coordenadas junto com os recursos, formam a competência específica de desenvolvimento de embalagem, que junto com outras competências específicas, como o desenvolvimento de fórmula e inteligência de mercado, permeadas pelas capacidades operacionais, como a de inovação, viabilizam a capacidade organizacional de NPD.

3.3.2.1 Recursos

Recursos da firma, como ativos tangíveis e intangíveis, são muito diversos, podendo ser segmentados para facilitar sua análise. Ao mesmo tempo, deve-se ter em mente de que sua importância advém da sua funcionalidade, ou seja, como ele é empregado, já que pode ser utilizado para diferentes funções, proporcionando diferentes contribuições. Deste modo, o desafio da gestão se dá em encontrar seu melhor uso (Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009), pois recursos dificilmente terão valor isolados, tendo baixa chance de contribuir para a vantagem competitiva,

pois agregam valor quando são complementares, relacionados ou co-especializados (Lockett et al., 2009).

O Quadro 1 mostra exemplos de tipos de recurso, já parcialmente direcionados para este estudo, não sendo uma lista exaustiva. Abordaremos alguns destes recursos em mais detalhe nas seções posteriores.

Tipo de Recurso	Recurso	Tipo de Recurso	Recurso
Financeiros	Crédito	Reputação	Marca
	Investimento interno		Price premium
Físicos	Tamanho		Confiabilidade
	Localização		Qualidade no relacionamento
	Sofisticação técnica	Cultural	Cultura
	Flexibilidade		História
	Equipamentos		Conhecimento
Humanos	Qualificação educacional	Gestão	
	Qualificação técnica	Relacional	Trabalho em equipe
	Qualificação profissional		Lealdade
	Adaptabilidade		Confiabilidade
	Comprometimento		Colaboração
Tecnológicos	Tecnologias proprietárias	Informacional	Ferramentas
	Estoque de tecnologias		Sistemas
	Expertise na aplicação de know how		Entendimento das necessidades do consumidor
	Instalações para pesquisa		

Quadro 1 - Tipos de recursos

Fonte: Elaboração própria

3.3.2.2 Competências e Capacidades

Desde os anos 90 (Prahalad & Hamel, 1990; Leonard-Barton, 1998), competências e capacidades são relacionadas ao desenvolvimento de vantagem competitiva, através da geração de valor diferenciado percebido pelos seus clientes.

A definição de competência proposta para este estudo está em linha com diferentes autores (para revisão extensa, ver Ray & Ramakrishnan (2006)), que a definem como a habilidade em combinar uma diversidade de recursos tangíveis (por exemplo, equipamentos, maquinário, patentes, nomes de marcas, tecnologias integradas, sistemas físicos) e recursos intangíveis (por exemplo, *know-how* de

fabricação, entendimento das necessidades dos clientes, sistemas gerenciais) inerentes à organização. Aqui fica evidente o tamanho do desafio dos gestores, que necessitam entender a funcionalidade de cada recurso para garantir a melhor combinação para um fim comum (Danneels, 2002; Lockett et al., 2009).

Assim como as competências, as capacidades, sejam elas organizacionais ou operacionais, podem ter os elementos que caracterizam um atributo como fonte de vantagem competitiva. Por serem específicas da firma e institucionalizadas, emergem gradualmente com o tempo e são tácitas (muitas vezes seus participantes não têm consciência da sua existência). Além disto, como fazem parte da realidade da empresa e refletem comportamentos e crenças acumulados na sua trajetória, são dependentes do caminho e influenciadas não apenas pela história da firma, mas pelas ações dos tomadores de decisão, e, portanto, difíceis de imitar (Leonard-Barton, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Swink & Hegarty, 1998; Wu et al., 2010). Teece et al. (1997) reforçam esta posição ao colocar que capacidades não podem ser adquiridas, e sim construídas. Por fim, estas capacidades são empiricamente identificadas através da sua aplicação a problemas das firmas (Flynn et al., 2010).

A literatura traz uma abordagem baseada em rotinas ou processos (“como se faz” ou conjunto de atividades padronizadas) que permite delinear, através destes elementos, possíveis caminhos para construção de capacidades (Peng et al., 2008) que foi adotada neste estudo. Capacidades operacionais são descritas como o conjunto de habilidades, processos e rotinas, específicos da firma, desenvolvidos no seu sistema de gestão de operações que são constantemente utilizados para encontrar soluções que lhe permitem atender às necessidades e aos desafios operacionais por meio da configuração e uso de seus recursos e competências (Flynn et al., 2010). Não se tratam de práticas, pois não são obrigatoriamente padronizados em forma de programas, atividades ou procedimentos que também contribuem para objetivos operacionais, mas que não trazem oportunidade de geração de vantagem competitiva, por terem características quase opostas às capacidades - são explícitas, comuns, imitáveis, podem ser adquiridas e são no máximo customizadas para aquela firma (Flynn et al., 2010).

Swink & Hegarty (1998) trazem uma segmentação de capacidades operacionais de

manutenção (*steady-state*) e as de crescimento ou mudança. As de manutenção representam as proficiências da operação em um dado momento no tempo, proporcionando desempenho operacional superior neste momento. As de mudança permitem que a operação se altere ao longo do tempo ou que surjam novas capacidades para manutenção. Capacidades em estado estável descritas por estes autores são Acuracidade, Controle e Agilidade, e as de crescimento são Aperfeiçoamento, Inovação e Integração.

Flynn et al. (2010) analisaram a proposta acima e trouxeram outra proposta, que não utiliza explicitamente a segmentação de manutenção ou crescimento, mas altera as capacidades e seus escopos, numa perspectiva que vai além das paredes da fábrica. Foram mantidas as de Aperfeiçoamento e de Inovação. Integração foi alterada para Cooperação, e seu escopo foi ampliado para ir além da integração dos estágios de produção, contemplando a cooperação interna e externa, inclusive com clientes, que estava incluída em Acuracidade. Agilidade foi transformada em Responsividade e foram criadas Customização e Reconfiguração. Por fim, foram eliminadas Acuracidade e Controle (Flynn et al., 2010).

Pela análise dos dois estudos, pode-se chegar a uma proposta na qual há capacidades que devem ser levadas em conta para um cenário completo, em linha com os conceitos propostos. As capacidades de Aperfeiçoamento e de Inovação foram mantidas, mas incluem em seu escopo a de Customização, que pode ser feita seja para melhorar algo existente, como algo novo ou radicalmente alterado. Entende-se que a customização é um meio e não uma capacidade em si. As de Acuracidade e de Controle são importantes e devem permear todas as competências como atividades de planejamento e controle. São incluídas mais explicitamente na de Responsividade pelo alto potencial de padronização dentro da competência. A Responsividade é uma capacidade importante, seja com o olhar interno de flexibilidade, como com o externo, de tempo a mercado. Combinada com Aperfeiçoamento e Inovação, ela garante o uso das janelas de oportunidade. Por fim, Integração e Cooperação foram mantidas, mas com escopo interno e externo.

A Reconfiguração é a capacidade operacional que confere a habilidade de “propositadamente criar, estender ou modificar” a base de recursos (Helfat et al.,

2007) por mudanças na estratégia da organização em resposta principalmente a fatores externos (Teece et al., 1997).

Outras duas capacidades importantes observadas são as de Aprendizado e de Comunicação, essenciais para a operação. Aprendizado é fundamental para evoluir qualquer competência ou capacidade, já que agrega o conhecimento acumulado e alimenta competências e capacidades para que estas possam cumprir de forma mais plena suas missões. Comunicação, por sua vez, tem sido reconhecida como uma capacidade essencial para outras capacidades ao viabilizar o estabelecimento de relacionamentos, troca de conhecimento e fluxo de informações.

3.3.3 RCC e Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD)

O NPD é uma capacidade organizacional estratégica (Eisenhardt & Martin, 2000), que se dá pela conjunção de competências técnicas específicas, formadas através da coordenação de recursos e competências componentes, permeadas pelas capacidades operacionais, que lhe proporcionam habilidades para entregar o desempenho desejado.

Em adição, o NPD como capacidade deve ser continuamente expandido, evoluído e melhorado, para que, sob pressão por competitividade, esta capacidade traga sucesso no longo prazo (Wheelwright & Clark, 1992).

Wheelwright & Clark (1992) colocam que a construção/evolução desta capacidade necessita de determinação, persistência e atenção cuidadosa para escolher o que é crucial, dentre os aspectos do processo para uma determinada empresa, em determinada situação. Reforçam ainda que, para conseguir mudanças efetivas, é recomendado realizar alterações no padrão do NPD, ou seja, na sua estratégia e no seu processo, na estrutura organizacional e na liderança, nas suas competências componentes, nas ferramentas e sistemas, proporcionando o contexto adequado para que ela aconteça.

Existem diferentes abordagens para esta construção ou evolução desta capacidade. Wheelwright & Clark (1992) propuseram abordagens que foram interpretadas a partir de focos de atuação para a mudança:

- Gestão de *Portfolio* e *Pipeline* – a partir da estratégia do negócio, delinea-se uma estratégia de desenvolvimento para suportá-la, que então é utilizada para o planejamento e gerenciamento do portfólio de projetos, priorizando-os, respondendo a seguinte pergunta: “a partir da estratégia, da natureza do negócio e dos objetivos de curto e longo prazo, qual a distribuição adequada de projetos que se deve perseguir?”;
- Gestão de Projetos – através da revisão e da evolução da estrutura do processo, como sequencia de atividades, das fases dos projetos e de suas entregas (*milestones*) ou requisitos que caracterizam o fechamento de cada uma delas, pode-se criar um novo modelo, um novo contexto;
- Competências, ferramentas e sistemas – em todo projeto existem algumas atividades e suportes críticos que têm grande influência sobre o seu desempenho, e caso elas sejam melhoradas, o impacto no resultado será desproporcional;
- Projeto Demonstração – com frequência, a necessidade de melhorias efetivas no NPD coincide com a necessidade de novos produtos específicos para encarar as ameaças competitivas ou capturar uma nova oportunidade. Nestas circunstâncias, as organizações acham interessante ter um projeto que, além de lançar os produtos, ensina o novo modo de desenvolvimento ao empregar novas competências e um novo modo de fazer, incluindo um olhar para o time, muitas vezes dedicado e co-localizado, além de diferente nível de senioridade e autonomia.

O NPD possui a habilidade de adequar os seus processos e rotinas para melhor realizar sua missão (Eisenhardt & Martin, 2000), podendo ser desenhado com maior ou menor controle, de acordo com a necessidade, principalmente relacionada ao contexto de mercado (que deve ser atendido). Deste modo, o processo mostra-se

mais linear e previsível em mercados moderadamente dinâmicos, com limites claramente definidos, aplicando-se competências baseadas em conhecimento existente, mesmo que por vezes tácito, que é traduzido em rotinas. Já em mercados mais dinâmicos, os processos são menos lineares ou previsíveis, as fronteiras menos claras e as competências baseiam-se mais em conhecimentos novos gerados em situações específicas, com rotinas mais simples, ainda que suficientemente estruturadas, com regras que apenas estabelecem fronteiras e prioridades (Eisenhardt & Martin, 2000).

Esta flexibilidade é um desafio fundamental para a pesquisa em gestão de operações, pois tentativas de forte sistematização sobre o NPD podem ser contraproduativas para a sua produção criativa, apesar de que muito do NPD consiste de rotinas. Como exemplo, podemos citar rotinas com paralelismo e a integração de atividades, que são difíceis de demonstrar. Não parece razoável "transformar a arte de desenvolvimento de produtos em uma ciência formal [...] em um processo sistemático com a intenção de melhorar o desempenho" (Krishnan & Loch, 2005).

Os produtos são manifestações da base de RCC da firma, que sendo aplicada em diversos produtos (Teece et al., 1997) torna possível, através destes produtos, perceber o valor que esta base gera para a organização. Os RCC requeridos para o NPD são muitos, mas alguns são ressaltados na literatura como críticos mais especificamente para esta capacidade (Leonard-Barton, 1992; Verona, 1999; Carr & Pearson, 1999; Shepherd & Ahmed, 2000; Richtnér & Åhlström, 2010), como para as operações de modo mais geral (Schroeder, Bates & Junntila, 2002; Peng et al., 2008).

Diferentes atores que participam do processo desempenham papéis importantes que contribuem para os seus resultados (Brown & Eisenhardt, 1995; Verona, 1999):

- alta direção – têm potencial para alavancar a geração de novos conhecimentos, através do exercício do papel adequado em diferentes ocasiões, como por exemplo, antes do início de um projeto de NPD, quando podem inicialmente dar direção, facilitar a interação dos conhecimentos tácitos e explícitos, através da oferta, atração e escolha de recursos humanos e financeiros, e, durante o projeto, podem reforçar a comunicação da

importância do projeto, dos resultados esperados e das metas para agentes externos ao time (Shepherd & Ahmed, 2000). No entanto, um desafio é ter discernimento em qual controle e quanto deve ser exercido. Se houver desequilíbrio, seu efeito pode ser contrário, e acabar prejudicando o desempenho do time (e do projeto), ao reforçar muito o conhecimento explícito e acabar por inibir o tácito e ao interferir informalmente em demasia, ao invés de restringir-se à intervenção formal, em momentos previstos (Richtnér & Åhlström, 2010). Estes agentes também são os responsáveis pela governança do processo, com autoridade para aprovar início, cancelar e repriorizar projetos, pelo alinhamento dos projetos com a estratégia da firma e pela alocação de recursos (Shepherd & Ahmed, 2000);

- Líder do projeto – este tem como responsabilidade a liderança e a gestão do projeto que requerem duas competências que podem ser complementares com uma base forte de habilidade de gestão (Verona, 1999), sendo o papel de liderança mais estratégico e inspirador, induzindo a criatividade, dando visibilidade para questões estratégicas (Verona, 1999), e o da gestão de “tocar o bumbo”, para que o planejamento da execução cumpra suas entregas no prazo adequado. Na maioria das vezes, estes papéis são unificados, mas dependendo da complexidade do projeto, pode ser necessário que a função seja dividida entre duas pessoas com perfis específicos (liderança e gestão do projeto);
- time do projeto – diversos autores colocam a importância da integração entre funções, que é facilitada pela presença de times multifuncionais (Verona, 1999; Shepherd & Ahmed, 2000). No entanto, apenas formar este time não obrigatoriamente leva a uma boa execução, se as pessoas deste time não tiverem a habilidade de trabalhar em equipe, de acolher a visão do outro, a preocupação em trazer conhecimento externo e o compromisso com as suas entregas.

Os RCC técnicos podem ser observados de forma tangível e intangível, na forma de recursos humanos especializados, com excelência na disciplina dominante (competência componente). São profissionais com formação técnica diferenciada,

sendo reconhecidos pela capacidade de gerar soluções inusitadas (Leonard-Barton, 1992; Peng et al., 2008). O conhecimento tecnológico acumulado destes profissionais e de outros menos especializados é como um reservatório de habilidades e de interesses complementares fora dos projetos, enriquecido pelo conhecimento de outras pessoas tecnicamente competentes que ajudam na formatação dos novos produtos com opiniões críticas e construtivas (Leonard-Barton, 1992). Este conhecimento é específico sobre as tecnologias necessárias para o NPD, mas não são apenas no principal, mas no suporte também, como aspectos regulatórios, de propriedade intelectual e financiamento, por exemplo.

Outros RCC técnicos observados são processos proprietários, compostos por processos e equipamentos protegidos por patentes ou *know-how*, fruto de competências componentes, ou de parcerias com fornecedores que os desenvolvem de forma exclusiva para a firma. Os processos tornam-se idiossincráticos ao incorporar os aprendizados descritos acima (Schroeder et al., 2002) e na utilização de sistemas técnicos, compostos por todos os procedimentos, ferramentas e outros artefatos criados e utilizados em projetos. Deste modo, o conhecimento gerado torna-se disponível, permitindo acesso a novos membros do time, ou a novos times, proporcionando ganho de tempo e acuracidade (Leonard-Barton, 1992).

Já os RCC mercadológicos, são similares aos RCC técnicos, mas com abordagem voltada ao mercado, como entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, conexão com os aspectos comerciais, segmentação de mercado, diferenciação de produtos e marca. Não são todos que atuam dentro do NPD, mas são esforços essenciais para que ele possa acontecer, ao trazerem novas ideias de produtos, principalmente se forem acompanhados de discussões criativas com consumidores potenciais (Crawford & Hustad, 1986).

Os RCC de gestão abarcam a integração interna e externa, além de aspectos culturais e valores da organização, que afetam diretamente o NPD. A gestão de operações tem papel fundamental na disseminação e manutenção deste modo de fazer, transcendendo seu papel funcional na estratégia, por ser, por princípio e desenho, transversal a toda a organização. Como exemplo, em relacionamentos estratégicos com parceiros, contempla-se a comunicação, a cooperação e a

coordenação de iniciativas com os principais parceiros. A comunicação contempla tanto o alto nível corporativo sobre questões importantes, como para o fechamento de acordos especiais, quanto a interação presencial frequente e a integração virtual através de ferramentas específicas, visando manter a lealdade mútua (Carr & Pearson, 1999; Peng et al., 2008). Diretrizes e políticas são outro exemplo, por explicitar posicionamentos e modo de fazer, sendo traduzidos em os objetivos, metas e planos para todos da organização, reforçando comportamentos conscientes e inconscientes nos diversos níveis.

Os aprendizados interno e externo também podem ser entendidos como RCC de gestão, por serem competências obtidas a partir de rotinas que incluem treinamentos de empregados multifuncionais, incorporação de sugestões de empregados ao desenvolvimento de produtos e processos (Schroeder et al., 2002), ou através de rotinas de interação com parceiros e contratos de longo prazo, permitindo aprendizado inter-organizacional pela resolução conjunta de problemas ou propostas de melhorias, por exemplo, com clientes e fornecedores (Schroeder et al., 2002).

A presença de sistemas de gestão na organização também é vista como um RCC de gestão, quando se tornam parte da capacidade incorporando combinações não óbvias de habilidades e alimentando comportamentos não observados no mercado. Um exemplo com duas dimensões colocadas como especialmente críticas por Leonard-Barton (1992) é a aplicação de valor atribuído à geração de conhecimento e conteúdo, constantemente reforçado pela alta direção, e suportado e incentivado pelas práticas de gestão afetam todos os projetos. A primeira é o empoderamento dos membros do time (trata-se de acreditar no potencial de contribuição significativa de cada membro do time para os resultados); a segunda é o devido reconhecimento por esta contribuição pela alta direção e o alto status da disciplina dominante (um negócio geralmente é conhecido por certas capacidades principais que atraem, retêm e motivam as pessoas talentosas, que valorizam esta base de conhecimento e juntam-se para os desafios até informalmente, chegando a ser um viés cultural relacionado à base técnica nas raízes da organização).

Por fim, existem recursos físicos, como o tamanho da empresa, as suas próprias

plantas, laboratórios e equipamentos, a sua localização geográfica, que fazem parte dos atributos organizacionais e são muito importantes para o NPD, por dar condições para sua execução. O mesmo acontece com RCC institucionais, como a reputação da empresa, que, por exemplo, impacta na sua capacidade de obter financiamento, assim como seu relacionamento institucional, neste caso com órgãos governamentais de fomento (Teece et al., 1997). Outros RCC no nível organizacional serão abordados na descrição do caso.

3.4 Desempenho em NPD

Apesar de sua relevância e de ser um tema marcante da literatura inovação (García et al., 2008), o desempenho do NPD não é uma construção simples principalmente pela sua natureza multidimensional (Griffin & Page, 1996) e ainda carece de consenso sobre a forma mais adequada para medi-lo (García et al., 2008).

Diversos autores (Griffin & Page, 1996; Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001; Krishnan & Ulrich, 2001; Bajaj, Kekre, & Srinivasan, 2004; Swink, Talluri, & Pandejpong, 2006; Salomo et al., 2007; Addas & Pinsonneault, 2008; García et al., 2008; Chen, Damanpour, & Reilly, 2010) propuseram abordar o desempenho do processo de NPD, além do operacional, com um domínio mais focado no mercado. Como exemplos, podem ser citados: com escopo financeiro (cumprimento de metas financeiras de receita), com o impacto no mercado (superioridade do produto em comparação com concorrentes), com a janela de oportunidade (abertura de um novo negócio), com a relevância do produto ou da tecnologia (novidade e benefícios do consumidor), com a aceitação de mercado objetiva (medidas financeiras e satisfação de aceitação do consumidor) e com a aceitação subjetiva do mercado (medidas perceptuais de aceitação do consumidor) (García et al., 2008).

Uma visão adicional e compatível foi trazida por outros autores (Griffin & Page, 1996; Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001) como as perspectivas de sucesso interna (tempo, os custos de desenvolvimento, grau de superioridade do produto) e externa (desempenho financeiro, grau de aceitação do consumidor), na tentativa de

combinar as diferentes abordagens de gestão (García et al., 2008), as quais se pode fazer um paralelo com o desempenho operacional e o de mercado. Neste estudo, optou-se por tratar o desempenho em dois níveis, o operacional e o organizacional, o qual inclui o operacional e o de mercado.

No intuito de suportar as análises de desempenho operacional do NPD, é interessante abordar as dimensões competitivas, pois estas são a base para se trabalhar a estratégia da organização, harmonizando-as de forma a atingir os objetivos de desempenho que foram determinados no horizonte do plano vigente. Estas dimensões, no nível organizacional, incluem a visão de fatores internos e externos (Swink & Hegarty, 1998), seguindo Corbett & Van Wassenhove (1993), numa tradução da proposta de Skinner (1974, 1996), de que as dimensões de operações ou capacidades (internas) devem ser colocadas lado-a-lado com as dimensões de diferenciação ou competitividade (externas), evidenciando a necessidade da ligação entre as estratégias de operações e negócios para que a melhoria nas dimensões competitivas de operações seja percebida pelo cliente como diferencial para geração de valor (Teixeira & Paiva, 2008).

As dimensões competitivas internas são relacionadas à estratégia de operações, e direcionadoras das capacidades que devem ser desenvolvidas. As dimensões deste tipo mais usuais na literatura são: qualidade, custo, confiabilidade e flexibilidade (Wheelwright, 1984; Swamidass & Newell, 1987; Miller & Roth, 1994; Jayaram & Narasimhan, 2007; Teixeira & Paiva, 2008). Existem algumas variações como a inclusão de tempo para o mercado (*innovativeness* ou *time to market*) (Corbett & Van Wassenhove, 1993; Miller & Roth, 1994; Jayaram & Narasimhan, 2007; Nair & Boulton, 2008), mas não com a mesma ênfase que as citadas acima. Esta abordagem, apesar de bastante utilizada e conhecida, traz conceitos agregados demais para dar clareza no direcionamento do uso adequado da base de atributos da firma (Swink & Hegarty, 1998) e possíveis caminhos para construção de capacidades (Peng et al., 2008) para trazer diferenciação ao produto final. Este estudo procura endereçar este ponto ao abordar os RCC e trazer outra proposta para capacidades operacionais.

Normalmente, na literatura de operações, as dimensões competitivas internas são

entendidas também como prioridades competitivas (Swink & Hegarty, 1998; Ward et al., 1998) que dão o foco para obter o desempenho operacional desejado. Entende-se que a diferenciação para o produto final é obtida se estas prioridades competitivas estiverem alinhadas à estratégia do negócio. Nesta perspectiva, as dimensões são um conjunto de possíveis focos de atuação e o desafio da gestão estratégica da operação é alinhar-se à estratégia da organização, tendo como resultado a priorização de uma ou mais dimensões com o foco na busca de eficiência e diferenciação.

Ao tratar de foco em dimensões competitivas internas, chega-se ao conceito de *trade-offs*, uma abordagem predominantemente de gestão de operações que tem suas origens nos anos 1970, quando foram estabelecidos por Skinner (1969), passando por um período latente nos anos 1980 (Silveira & Slack, 2001). Houve uma retomada dessa discussão na década de 1990, por diferentes autores e por executivos, que intuitivamente sabiam de sua existência (Swink et al., 2006), e finalmente tendo sua importância aumentada nos anos seguintes (Silveira & Slack, 2001; Swink et al., 2006).

Este conceito parte de uma lógica de que estas dimensões competitivas são variáveis inversamente correlacionadas (Hayes & Pisano, 1996; Paiva, 2010), colocando a incompatibilidade em focar em mais de uma das dimensões competitivas de uma operação para sustentação de sua estratégia de negócios. Deste modo, a firma deve optar entre estas dimensões para atingir desempenho diferenciado, não sendo factível obter este resultado em mais de uma delas ao simultaneamente (Wheelwright, 1984). Coloca-se que caso as escolhas não sejam feitas de forma consistente ao longo do tempo, o negócio irá progressivamente perdendo diferenciação competitiva e não importa quanto esforço a organização possa empregar na sua formulação e implementação da estratégia, esta não será efetiva (Wheelwright, 1984). Silveira & Slack (2001) sugerem que mais do que discutir se eles existem ou não, ou se alguns são mais "reais" do que outros, a principal preocupação é a de como eles são conceituados, especificados e gerenciados.

A partir do início dos anos 1990, também começaram a surgir artigos sobre

capacidades cumulativas, perspectiva bem aceita num contexto de crescente competitividade quando já não havia mais espaço para que as empresas atingissem o sucesso nos negócios buscando o seu desempenho em um conjunto restrito de objetivos. Ferdows & De Meyer (1990) propuseram e testaram um modelo que trazia possibilidade de coexistência de desempenho diferenciado em mais de uma das dimensões competitivas de operações. Esse modelo trouxe a proposta de que a evolução e a melhoria das dimensões competitivas poderia se basear na acumulação de competências na área de operações. Assim, após o desenvolvimento de competência na primeira dimensão, havia a possibilidade de desenvolver a competência em outra dimensão e através desta, o consequente aumento de desempenho. Entretanto, isto ocorreria não em apenas uma, mas em ambas as dimensões simultaneamente, e mesmo as melhorias posteriores de uma beneficiariam a anterior, sucessivamente (Teixeira & Paiva, 2008). Esse modelo ficou conhecido como “cone de areia” (*Sand Cone Model*, em inglês), considerando ainda uma ordem lógica para este acúmulo de competências nas dimensões competitivas (qualidade, confiabilidade, flexibilidade e custo). Apesar do modelo ter sido testado e reforçado por outros autores (Corbett & Van Wassenhove, 1993; Miller & Roth, 1994; Flynn & Flynn, 2004) e esta última premissa ter sido contestada por alguns destes autores (Teixeira & Paiva, 2008), a qualidade aparece como a principal dimensão competitiva que serve de base para o desenvolvimento de outras dimensões (Teixeira & Paiva, 2008).

Swink & Hegarty (1998) propõem um conceito adicional de fronteiras de desempenho, advinda da gestão de manufatura e serviços, que coloca que realidades técnicas, como tecnologia, estrutura organizacional e outras práticas, formam restrições às capacidades de um sistema de produção, levando a *trade-offs* entre as dimensões de desempenho no curto prazo, criando uma fronteira de desempenho. No entanto, mudanças relevantes nestas realidades permitem que se possa ter desempenho superior em mais de uma dimensão simultaneamente, levando ao estabelecimento de uma nova fronteira de desempenho, que os autores chamam de “local”. Este termo vem ressaltar que esta evolução não se estende indefinidamente, pois há um limite onde estas mudanças benéficas ao processo passam a impactar negativamente o desempenho operacional, estabelecendo-se assim uma fronteira global, onde o processo passa a enfrentar *trade-offs*

praticamente incontornáveis no curto prazo.

As dimensões competitivas, como exposto até o momento, ainda normalmente não contemplam dimensões que explicitamente endereçam o tema da sustentabilidade. No entanto, a evolução das pressões políticas, sociais e econômicas ao longo das últimas décadas para a responsabilidade das organizações com os impactos que elas geram, as tem levado a considerá-lo tanto na busca por competitividade, como em suas perspectivas estratégicas e operacionais (Elkington, 1994; Linton et al., 2007; Matos & Hall, 2007; Polonsky & Ottman, 1998). A vantagem competitiva das organizações deve ir além de ter novos produtos com qualidade, a baixo custo e em tempo hábil (Sarkis, Gonzalez-torre, & Adenso-diaz, 2010).

O conceito do *Triple Bottom Line* (TBL) (Elkington, 1994) ganhou rápido reconhecimento ao despertar as empresas para a sustentabilidade aplicada aos negócios. Suas atividades também devem proteger os recursos naturais e o meio ambiente, servindo ao bem comum da sociedade (Wu & Pagell, 2011). Esta abordagem apresentou desafios críticos sobre a responsabilidade ambiental corporativa e as questões sociais (Linton et al., 2007; Porter & Kramer, 2006; Sarkis et al., 2010; Wu & Pagell, 2011), não só pela perspectiva de risco ou restrição, mas também como oportunidade (Elkington, 1994).

Como Elkington (1994) afirmou:

Em contraste com a orientação anti-indústria, anti-lucro, e anti-crescimento do ambientalismo inicial, tornou-se cada vez mais claro que as empresas devem desempenhar um papel central na concretização dos objetivos de estratégias de desenvolvimento sustentável.

O desafio é como gerir um negócio viável hoje sem comprometer o meio ambiente no futuro (Wu & Pagell, 2011). As empresas estão em busca de soluções para se tornar mais viáveis neste cenário incerto. Como exemplo, as empresas introduziram princípios de funcionamento e normas técnicas para ajudar na tomada de decisão, sem prescrição de ações específicas. Seu principal objetivo é o de articular os valores de metas ambientais das organizações para mostrar aos gestores a necessidade de inovar para atingir esses objetivos (Wu & Pagell, 2011). Há muitas

discussões em curso sobre como virar a atenção de pesquisadores e executivos de gestão de operações para considerar as implicações e os impactos da sustentabilidade em práticas tradicionais e na tomada de decisão, estudando mecanismos para o processo e os resultados relacionados (Angell & Klassen, 1999; Linton et al., 2007; Sroufe et al., 2000).

Um primeiro passo seria a incorporação da perspectiva do TBL às dimensões competitivas, com a expectativa de que, deste modo, elas direcionem mudanças da avaliação do desempenho da organização, seja no nível operacional e/ou organizacional. Ao analisar o desempenho do NPD, a incorporação da sustentabilidade vem agregar novas perspectivas, de impactos ambientais e sociais, que devem ser incorporadas na análise do desempenho do processo e seus projetos, indo além das dimensões tradicionais. Este movimento pode levar ao estabelecimento de nova fronteira de desempenho para o processo de NPD.

3.5 RCC e Sustentabilidade

Diferentes autores trouxeram estudos relacionando à sustentabilidade, ou pelo menos às perspectivas ambiental e social, ainda que de forma separada, relacionadas a RBV (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998; Bakker & Nijhof, 2002; Bakker, Fisscher, & Brack, 2002; Husted & Allen, 2007; Sharma & Iyer, 2012).

Hart (1995), por exemplo, trouxe a *Natural* RBV (NRBV), onde apresentava três possibilidades de estratégia relacionando o aspecto ambiental a RBV: a prevenção à poluição, gestão de produtos e desenvolvimento sustentável. Este modelo depois evoluiu para outro onde no lugar de desenvolvimento sustentável, foram propostas duas outras estratégias: tecnologias limpas e visão de sustentabilidade Hart & Milstein (2003).

Utilizando uma perspectiva diferente, mas considerada complementar no presente estudo, Orsato (2009) propôs um modelo de estratégias ambientais competitivas (Esquema 6), que cruza o conceito de estratégia de posicionamento de Porter e o da

RBV. A complementaridade advém da possibilidade de junção dos dois modelos para inclusive trazer a simplificação de que a quinta estratégia identificada por Orsato (2009) de inovação de valor sustentável não necessita obrigatoriamente ser segregada das demais (conforme até abordado pelo autor), já que a inovação permeia todas as estratégias. Além disto, estas estratégias são aplicáveis tanto a mercados existentes quanto a novos mercados, sendo inclusive mais rico poder analisar a entrada em novos mercados utilizando os quatro caminhos e escolher a intensidade a ser dada a cada um deles.



Esquema 6 - Modelo de estratégias ambientais competitivas

Fonte: Adaptado de Orsato (2009)

Analisando os modelos de forma conjunta observa-se que as tecnologias limpas não são por si só uma estratégia, pois as que não chegam ao mercado não impactam o desempenho, portanto não podendo ser chamadas de inovação, pois o seu valor não terá sido capturado. De qualquer modo, também são utilizadas em todas as estratégias por se entender que são meio para todas elas. O combate à poluição tem ligação explícita com a Eco-eficiência e a Liderança em custo, por focar na redução de resíduos e emissões de gases. A visão de sustentabilidade cria o mapa para que a Liderança além de *compliance* e *Eco-branding* tenham seus

direcionamentos. A gestão de produtos integra a visão de *stakeholders* ao negócio, viabilizando o *Eco-branding*, principalmente.

Outros estudos também associam a sustentabilidade à inovação pela constatação de que não é possível buscar resultados diferentes fazendo do mesmo jeito, ainda que se possa buscar fazer de modo mais eficiente (Bowen et al., 2001; Husted e Allen, 2007; Nidumolu et al., 2009; Gobble, 2012). O desafio da inovação é encontrar o espaço onde atuar, entre o bem social, a conservação ambiental e o sucesso dos negócios. Não parece ser um consenso entre os autores, mas esta inovação pode ser incremental (Hart, 1995), ou seja, utilizando-se a capacidade de melhoria, pois nem sempre será necessário realizar alterações radicais para fazer diferente.

Deste modo, a incorporação da sustentabilidade na organização e nos seus negócios requer novos RCC ou novas configurações destes (Bakker & Nijhof, 2002; Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998; Bowen et al., 2001). A sustentabilidade passa a ser entendida como uma mudança no contexto externo da organização que traz a possibilidade num primeiro momento, e a necessidade no futuro próximo, de ter seu conceito incorporado na estratégia desta organização. Esta incorporação se dá através de novos RCC, seja por aquisição ou criação, ou pelo rearranjo dos existentes, levando à modificação da sua base de RCC.

Bakker & Nijhof (2002) agregam mais um olhar sobre o dinamismo necessário ao colocar que “responsabilidade tem como base a sincera expectativa de agir de um modo desejado”. No contexto organizacional, esta responsabilidade se origina não apenas das expectativas de dentro da organização, mas das expectativas existentes, preenchidas ou não, de todos os seus *stakeholders*. Considerando-se que “*stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos das atividades corporativas” e que são “identificados através do potencial ou real, benefício ou prejuízo, que eles podem experienciar ou antecipar dos resultados da ação ou não-ação da firma” (Donaldson & Preston, 1995, p. 85), fica claro que o que é responsável ou legítimo pode mudar, pois as expectativas das pessoas mudam ao longo do tempo, havendo a necessidade de percepção, de alinhamento, de reflexão e de resposta constante às diferentes expectativas em voga (Bakker & Nijhof, 2002).

Partindo-se da constatação de que a incorporação da sustentabilidade requer a modificação da base de atributos da organização, vale buscar alguns RCC que devem estar presentes ou ser criados para que este fenômeno aconteça para dar base à presente pesquisa, seguindo as estratégias expostas no Esquema 6 como guia. Existe o desafio de agregar a perspectiva social com mais clareza, ainda que de forma pontual em cada uma delas.

Eco-eficiência, baseada na diretriz de fazer mais com menos e com menor impacto ambiental é mais aplicada a mercado industrial e em indústrias que são intensivas em processos (Orsato, 2009). Esta estratégia requer novos recursos para trazer novo conhecimento específico relacionado à medição e predição de impacto ambiental e social.

É preciso que haja a criação ou a aquisição destas novas competências componentes, assim como a evolução das existentes, pois não há outro modo de inserir este conceito se não for partindo do profundo conhecimento da organização e de suas atividades. Por exemplo, a redução de emissão de gases efeito estufa requer nova competência de modelos de medição, mas também de evolução de novas alternativas de processos para obtê-la. Deve-se ter competências na avaliação e no monitoramento de produtividade para incorporar estes novos parâmetros aos processos. Além disto, para que a incorporação no dia-a-dia aconteça, o envolvimento do público interno é reconhecido como prática fundamental. Existe a necessidade de municiá-los de novas informações para realizar seu trabalho sob esta nova perspectiva (Polonsky & Ottman, 1998) e para encontrar oportunidades de melhoria, levando em conta que as competências estarão em nível de suficiência para que isto ocorra. A simbiose industrial é outro exemplo de competência necessária para a adoção desta estratégia. O contexto deve ser favorável a um olhar mais sistêmico, seja na cultura presente na organização, como no seu exterior, junto aos parceiros, por exemplo.

Na perspectiva social, existe a preocupação de que esta eficiência não seja obtida à custa do bem estar dos empregados e dos parceiros, seja relacionado diretamente à saúde, com cuidados com ergonomia, fadiga, carga de trabalho, mas também pelo relacionamento que se estabelece. A capacidade de adquirir credibilidade e

confiança para integração de *stakeholders* (Sharma & Vredenburg, 1998) mostra-se fundamental.

Na estratégia que se propõe de Liderança além do *compliance*, a reputação da empresa é fator crítico, pois dá credenciais ao novo movimento – observa-se esta estratégia em indústrias intensivas em recursos, como energia, óleo e gás (Orsato, 2009). Além disto, a capacidade de integração e coordenação com *stakeholders* são evidenciadas, por haver a necessidade de envolvimento de muito mais atores que antes, para garantir a ampliação de perspectiva (Hart, 1995; Polonsky & Ottman, 1998; Bakker & Nijhof, 2002; Aragon-Correa & Sharma, 2003). A necessidade de envolvimento inclusive aumenta com a evolução do tema dentro da organização e do NPD, pois nos estágios iniciais parece relativamente fácil realizar melhorias ambientais, mas ampliar esta atuação requer aprofundamento em competências complementares, que deve ocorrer através do apoio de especialistas (Polonsky & Ottman, 1998).

Comunicação também é bastante importante, principalmente no estágio inicial. Ela é necessária para estabelecer o diálogo, propiciando comportamento proativo das partes envolvidas, como para divulgar e capturar informações para ampliar a visibilidade (Polonsky & Ottman, 1998; Dupré, Barbut, & Kell, 2005) e a consciência da responsabilidade de todos sobre os resultados, além de alinhar e atualizar conceitos e expectativas (Bakker & Nijhof, 2002). Isto se aplica tanto internamente, em relação ao envolvimento de todos os empregados da firma, quanto aos públicos externos à firma, sejam parceiros ou os próprios clientes e consumidores (Bakker & Nijhof, 2002). A comunicação também é importante para as organizações ganharem credibilidade e legitimidade perante os consumidores, desenvolvendo atividades específicas e comunicando-as, tendo o conceito incorporado na sua marca e produtos, mas sempre tendo em vista a preocupação em utilizar argumentos éticos (por exemplo, como o produto foi manufaturado, propriedades intrínsecas e benefícios ambientais) (Dupré et al., 2005). Aqui fica claro que não se trata apenas de coordenar o relacionamento com *stakeholders*, mas também de engajá-los no mesmo processo, principalmente abrindo espaço para o diálogo, trazendo legitimidade para a reputação.

O marketing institucional também amplia o conceito de comunicação, pois a mensagem deve ter aderência, tocando as pessoas, para que elas percebam a correlação com elas mesmas, trazendo a percepção de responsabilidade corporativa (Bakker & Nijhof, 2002). O entendimento do que cada grupo de *stakeholders* valoriza é essencial para esta estratégia, não se restringindo ao entendimento do consumidor, mas de cada grupo de interesse, para que a conexão com seus valores seja natural (Bakker & Nijhof, 2002).

Para esta estratégia, outras competências componentes se fazem necessárias, como o entendimento das certificações e seus processos de obtenção, sistemas de gestão ambiental, mudanças climáticas e coordenação de programas de voluntariado entre outras.

A estratégia focada em gestão de marcas ecológicas, o *Eco-branding*, se baseia no princípio de que um valor único está sendo oferecido ao consumidor, com o qual ele se identifica e está disposto a pagar mais por ele. Aplica-se normalmente às marcas de nicho, ou seja, marcas *premium*, com consumidores leais e altas margens (Orsato, 2009). Deste modo, esta estratégia requer as competências tradicionais de marketing, aliadas às de ir além do *compliance*, com a diferença de que o foco é no produto e menos da organização. Por exemplo, o entendimento é focado muito mais no consumidor enquanto comprador de seus produtos e como cidadão, e não necessariamente de todos os *stakeholders*, como ocorre na Liderança além do *compliance*.

As certificações devem ser de cadeias ou dos próprios produtos, mas devem ser conhecidas e entendidas pelos consumidores, sendo essencial levar este ponto em conta na escolha de quais certificações utilizar e o modo de como comunicar para não especialistas. Por exemplo, certificações multinacionais e *multistakeholder*, que proporcionam informações aos consumidores, facilitando sua escolha na compra, como, por exemplo, a certificação do *Forest Stewardship Council* (FSC) e do *Sustainable Agriculture Network* (SAN). Metodologias de medição e predição de impacto ambiental dos produtos são ferramentas muito importantes e requerem competências específicas para serem construídas e aplicadas.

A estratégia baseada na Liderança em custos é mais aplicada em mercados B2B e sensíveis a preço, e procura oferecer produtos com atributos ecológicos a preços baixos, ou seja, o foco é ter custos baixos e ser ecologicamente correto, não importando o grau, mas como “licença para operar” ou como argumento adicional de venda (Orsato, 2009).

Esta estratégia exige que os produtos sejam desenvolvidos utilizando-se o *ecodesign*, levando em conta o ciclo de vida do produto, requerendo conhecimento sobre análise de ciclo de vida dos produtos (ACV), tecnologias de reciclagem e reuso, redução de uso de materiais, seja por design com redução de material, seja por utilizar materiais mais leves, com funcionalidade diferenciada e tecnologias para desacoplamento de componentes.

Outros caminhos para esta estratégia são, por exemplo, a desmaterialização, principalmente por sistemas produto-serviço, onde a relação do consumidor, de proprietário do produto, passa a ser de usuário do serviço ou funcionalidade que aquele produto lhe proporciona. Outro exemplo é a busca por mudanças na composição dos produtos, obtendo matérias-primas de mais baixo custo e menor impacto ambiental, por exemplo, de fonte renovável *versus* fóssil.

Existem fatores que são aplicáveis mais claramente a todas as estratégias, como a existência de uma visão compartilhada, que é muito importante para manter o propósito comum dentro da organização e gerar pressão interna e entusiasmo para inovação e mudança (Hart, 1995; Aragon-Correa & Sharma, 2003). O aprendizado, tanto externo como interno, é outra capacidade essencial à incorporação da sustentabilidade (Aragon-Correa & Sharma, 2003) pois este é um tema ainda considerado novo e em constante evolução. Além disto, a multidisciplinaridade potencializa as novas ideias e soluções. Uma frase que ilustra bem a importância do aprendizado foi colocada por Karlsson & Luttrupp (2006):

Não está claro o que o desenvolvimento sustentável é; o que podemos fazer é tentar o nosso melhor para encontrar as melhores soluções, ir em frente e certificando-se de que aprendemos com o que acontece.

Dentre os recursos que podem ser necessários à incorporação da sustentabilidade na organização há um recurso com casos conhecidos no mercado, citado por Seuring et al. (2008), que é a ressonância³ do conceito de sustentabilidade com os valores pessoais dos fundadores das empresas. Outra capacidade que está presente em todas as estratégias e que pode ser vista como uma estratégia também é a inovação, pois, conforme já exposto, não é viável ou admissível pensar que todas estas estratégias serão possíveis realizando as mesmas atividades, com os mesmos recursos e combinando-os do mesmo modo. A capacidade de inovação contínua é citada como fundamental para a implementação de estratégias ambientais, com a ressalva de que Sharma & Vredenburg (1998) a colocam como uma capacidade organizacional.

A capacidade de resposta é muito importante quando se trata do tema da sustentabilidade, por ser reconhecido que existe a possibilidade da existência de inércia contra sua incorporação proativa na estratégia da organização (Bowen & Sharma, 2005). Sharma & Vredenburg (1998) mencionam como fator importante para emplacar o desenvolvimento das capacidades relacionadas à sustentabilidade, o foco nas “low hanging fruits”, como a opção feita por empresas pela abordagem dos gases do efeito estufa, em alta devido à divulgação de Al Gore⁴ sobre as mudanças climáticas, que trouxe um indicador mais conhecido, mais simples para leigos e que oxigenou o discurso sobre o impacto ambiental.

É importante ressaltar que apesar de ser possível encontrar estudos com as perspectivas do TBL, normalmente estes vêm em duplas, ou seja, as perspectivas abordadas duas a duas (ambiental-econômica e social-econômica), com menor número envolvendo a perspectiva social.

³ Termo trazido a este estudo pela à contribuição do Sr.Pommez.

⁴ Al Gore teve sua popularidade aumentada pelo filme Uma Verdade Inconveniente em 2006 e ganhou o Prêmio Nobel em 2007 pela atuação no tema de mudanças climáticas, esclarecendo os conceitos envolvidos e conscientizando a população sobre a gravidade deste fenômeno.

3.6 A Sustentabilidade e a capacidade de NPD

Esta seção tem por objetivo consolidar a relação entre os conceitos RCC, NPD e Sustentabilidade, dentro do escopo deste estudo. Esta pesquisa visa aprofundar o conhecimento sobre o processo e a capacidade de NPD, quando são impactados por alterações na estratégia da empresa em resposta às mudanças no ambiente externo. Alterações no contexto onde a organização se insere podem ser originadas de diversas formas, e são percebidas através de sinais e tendências que começam a emergir no mercado, como é o caso do conceito de sustentabilidade. A crescente atenção sobre o papel das empresas na sociedade trazida por este conceito aumenta a responsabilidade de uma empresa não apenas sobre seus produtos, mas também sobre os impactos negativos que estes geram, ou o potencial de impactos positivos que podem gerar, impondo grandes desafios às organizações (Bakker & Nijhof, 2002).

Tradicionalmente, as demandas dos clientes ou consumidores se concentravam principalmente nos custos e na qualidade dos produtos. Hoje em dia, a atenção está se ampliando para outras características dos produtos para uma perspectiva de ciclo de vida do produto como um todo. Além das características intrínsecas dos produtos, a forma como foram produzidos, transportados e como podem ser eliminados, estão ganhando importância (Bakker & Nijhof, 2002).

O desafio adicional que se coloca é o de que no nível das operações, as inovações dentro de um enfoque ambiental são desenvolvidas com o objetivo explícito de melhoria ambiental, mas também são motivadas por dimensões competitivas do negócio, pois muitas delas se conectam com benefícios econômicos. Assim, objetivos ambientais passam a ser vistos juntos com os outros mais tradicionais. Vale colocar, no entanto, que usualmente eles não estão entre os mais prioritários, a não ser que haja uma política estabelecida internamente para isto (Triebswetter & Wackerbauer, 2008). Além disso, o interesse por questões de responsabilidade tanto sociais como ambientais tem aumentado. Nos últimos anos, uma maior atenção tem sido dada às questões de responsabilidade em toda a cadeia de suprimentos do produto (Carvalho, 2011). O comportamento responsável das organizações na

cadeia do produto é dependente das ações de outras partes, como fornecedores e clientes. Somente através da cooperação e integração entre as diferentes partes envolvidas é que é possível chegar a uma forma específica de gestão da cadeia com responsabilidade (Bakker & Nijhof, 2002).

Além da interação, integração e coordenação, vale identificar quem são os atores envolvidos por não ser tão óbvio quem serão os demais participantes no processo neste contexto. Tradicionalmente, têm-se as áreas internas, como P&D, marketing, finanças, manufatura e a alta direção relacionada às áreas. Fora das fronteiras da empresa, têm-se os agentes externos, como fornecedores, clientes, comunidade científica e governo (por exemplo, as agências de assuntos regulatórios para registro de produtos, os órgãos de fomento e os de propriedade intelectual). No processo com a inclusão dos princípios de sustentabilidade, normalmente, são envolvidos também, como novos atores, os grupo ambientais, como organizações não governamentais (ONGs) e outros grupos direta ou indiretamente impactados pela empresa e pelos seus resultados (Polonsky & Ottman, 1998).

Neste contexto, a abordagem colaborativa, através do diálogo, apesar de desafiadora, abre a possibilidade de que os objetivos destes públicos e da empresa sejam alcançados. Conforme Polonsky & Ottman (1998) colocam: “um processo de NPD verde requer uma comunicação extensa entre a firma e seus *stakeholders*, não uma simples reação por parte da firma”. Mais especificamente em relação ao consumidor final, a firma tem o desafio de buscar que estes entendam o valor dos seus produtos pela perspectiva de sustentabilidade. Isto pode ocorrer através da interação com este público e com ações educativas para que ele possa valorizar seus produtos por estes novos atributos. Deste modo, há a possibilidade de mudar sua relação com o mercado para não apenas reagir às pressões, mas agindo de forma proativa para mudar comportamentos e conseqüentemente obter os resultados desejados (Polonsky & Ottman, 1998).

Em adição, apesar da estrutura básica do processo permanecer inalterada, existe a constatação de que o processo que incorpora o conceito de sustentabilidade é mais complexo, já que em todas as fases do processo os fatores do TBL devem ser considerados em conjunto com as demais dimensões competitivas tradicionais

(Polonsky & Ottman, 1998). Neste ponto, podem surgir *trade-offs* que agregam complexidade para o NPD e para a tomada de decisão (Byggeth & Hochschorner, 2006; Camahan & Thurston, 1998). Além disto, conforme já apontado, o aumento de envolvidos no processo aumenta muito quando se traz a perspectiva de sustentabilidade, levando a interações e análises mais complexas (Hart, 1995).

Por fim, aumentando a complexidade deste contexto, a percepção do que é legítimo e responsável pode mudar ao longo do tempo, dependendo das expectativas e do poder dos atores envolvidos, e também dos que estão em torno de uma organização. Portanto, os recursos necessários para cuidar dos interesses do que é percebido como importante (legítimo e responsável) precisa constantemente acompanhar as mudanças da sociedade, necessitando ter uma natureza dinâmica. Uma organização precisa ter a capacidade de perceber, refletir e responder às diferentes reivindicações das partes interessadas (Bakker & Nijhof, 2002). Dentro deste contexto, o NPD como capacidade tem seu desafio ampliado, pois não basta superar todos os desafios vigentes para incorporar o conceito atual de sustentabilidade, mas também todas as suas evoluções futuras.

Mesmo com toda esta complexidade aumentada, há oportunidades crescentes de sinergia com a inovação. Husted & Allen (2007) colocam que já existem pesquisas confirmando forte relação entre o NPD e os programas de responsabilidade social. Para estes autores, esta relação é bidirecional, ou seja, se por um lado as empresas podem utilizar estes programas como forma de alavancar o processo de NPD e os programas poderem gerar RCC valiosos para a empresa (Brito & Berardi, 2010), por outro lado, empresas com a capacidade de inovar continuamente podem utilizar estes mesmos RCC para outros fins, por exemplo, para as estratégias sociais e ambientais corporativas (Husted & Allen, 2007).

Mesmo no caso do NPD, por exemplo, identificam-se estudos que instrumentalizam o *ecodesign*⁵, numa visão restrita, sem trazer o contexto geral deste processo dentro

⁵ *Ecodesign* é um conceito que integra aspectos multifacetados de *design* e considerações

da organização. Ignoram assim a complexidade deste processo, que envolve muitas áreas internas e que é ponto de conexão de vários públicos, tanto internos quanto externos, essenciais à empresa. Gobble (2012) aponta para a oportunidade que se perde ao não atentar mais em detalhe a esta conexão, pela oportunidade de passar das estratégias de gestão dos efeitos negativos para as de gestão da criação de valor com o design de produtos inovadores, por exemplo.

Finalizando esta seção, vale ressaltar que a incorporação dos princípios de sustentabilidade deve se iniciar no topo da organização. Mesmo na alta direção, que tem acesso ao contexto externo e às consequências de não reagir às mudanças, a atitude ainda é reativa, e a mesma postura é encontrada quando se aborda o nível operacional. Deste modo, não se pode cair no erro de tomar-se como dado que apenas incorporar o conceito de sustentabilidade na estratégia da organização viabiliza sua inserção em toda a empresa.

4 ESQUEMA TEÓRICO

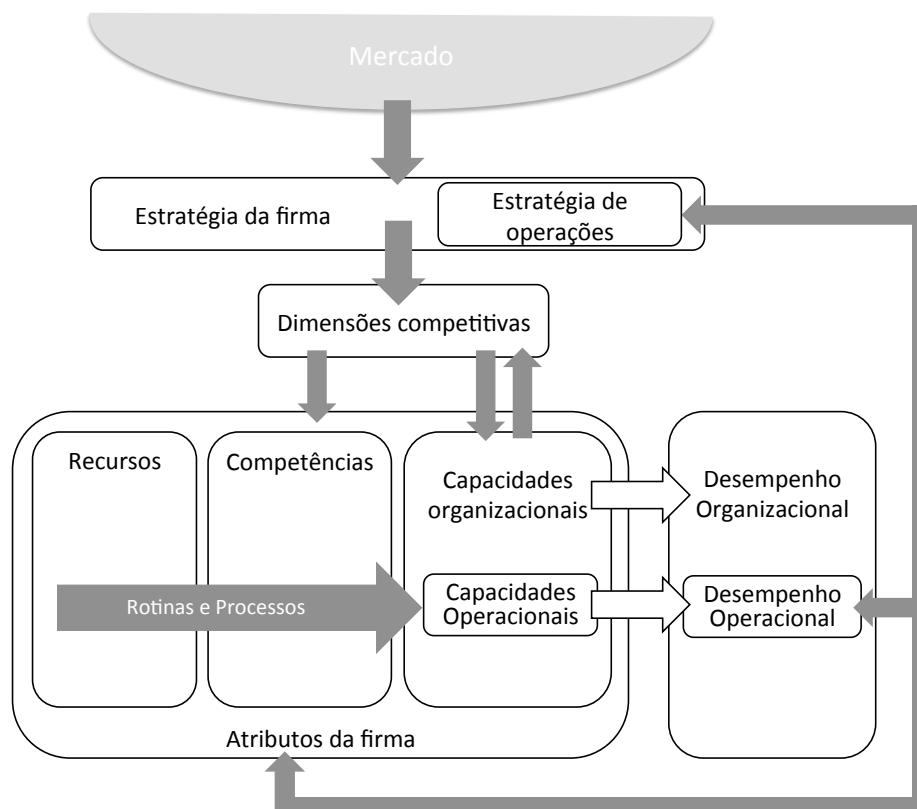
Nesta seção o esquema teórico principal do estudo é apresentado em duas versões. Uma versão mais simplificada que mostra de forma mais genérica os conceitos empregados e uma versão mais detalhada que mostra os tipos de dimensões competitivas, capacidades operacionais e desempenho operacional utilizados neste estudo.

O Esquema 7 apresenta os conceitos aplicados tanto ao nível da empresa, quanto ao nível de suas operações, de forma integrada. Este olhar segue a perspectiva de que, do mesmo modo que a firma deve entender seus fins (objetivos de desempenho), meios (recursos, competências e capacidades) e caminhos (estratégia) para garantir o desempenho esperado (Peng et al., 2008), o mesmo ocorre no seu nível operacional (Wu et al., 2010), que deve ser desenhado para cumprir seu papel dentro da estratégia da organização (Wheelwright, 1984; Peng et al., 2008).

O conceito de estratégia de operações está baseado no papel e na contribuição das operações na estratégia das organizações, a partir do momento que se estabelece a ligação entre estes níveis de estratégia (Skinner, 1969; Wheelwright, 1984; Swamidass & Newell, 1987). Os elos mais evidentes são as dimensões competitivas harmonizadas com coerência para atender aos objetivos de desempenho e às capacidades organizacionais alinhadas com estes objetivos. A efetividade da estratégia de operações fica condicionada ao entendimento das diferenças entre estes elementos de meio (base de RCC, com suas rotinas e processos) e sua utilização adequada para atingir os fins estabelecidos (Flynn et al., 2010). No presente estudo, especificamente por meio do processo e da capacidade de NPD.

Estes conceitos podem ser aplicados a ambos os níveis, organizacional e operacional, para permitir aprofundamento em pesquisas acadêmicas. No entanto, existe o risco de se perder a perspectiva do todo ao não colocar estes níveis de forma conjunta para a análise e a interpretação das empresas. Deste modo, buscou-se entender como estes fenômenos ocorrem de forma inter-relacionada,

corroborando com a relação positiva entre a postura proativa de operações e o desempenho do negócio (Swamidass & Newell, 1987; Ward, Leong, & Boyer, 1994; Peng et al., 2008).

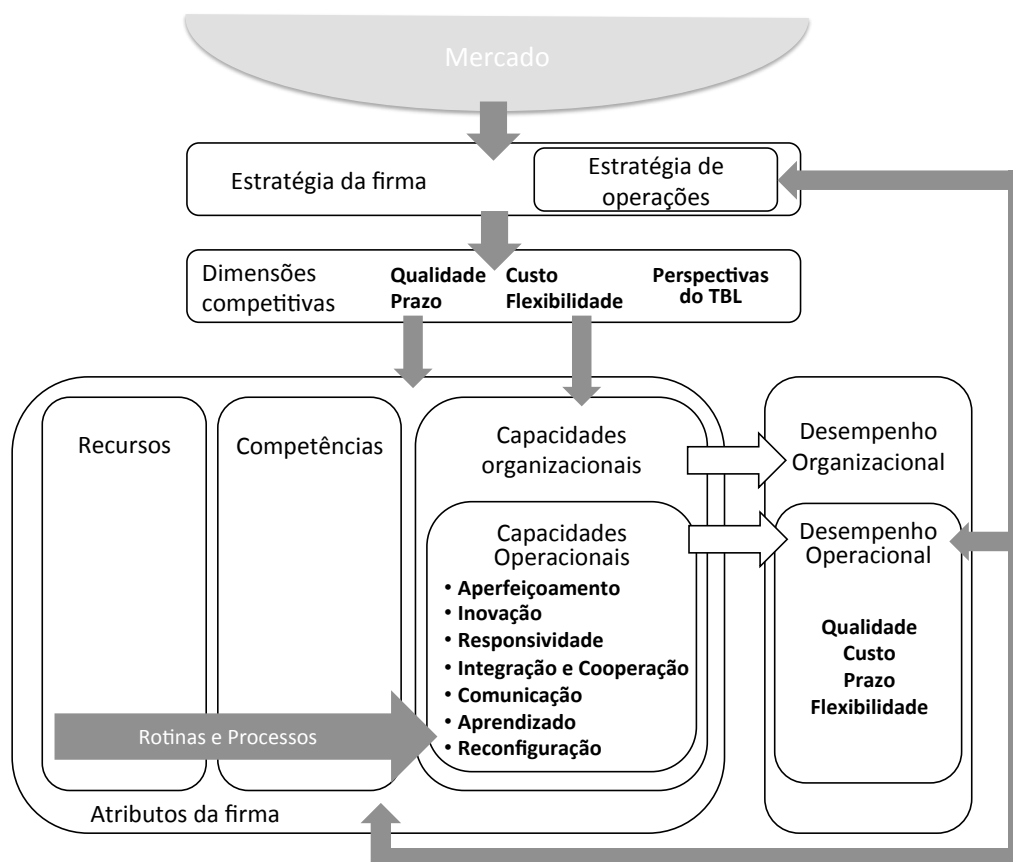


Esquema 7 - Esquema teórico

Fonte: a Elaboração própria

O Esquema 8 complementa o Esquema 7, ao detalhar a influência direta das dimensões competitivas sobre a base de atributos da firma, evidenciando que a capacidade organizacional contém as capacidades operacionais, ainda que dentro de suas condições de contorno, para sua operação.

A estratégia da firma com o foco em sustentabilidade será abordada com base nas estratégias competitivas apresentadas na seção de sustentabilidade (Esquema 6), assim como a análise e descrição das rotinas e processos seguirão os esquemas apresentados na seção de NPD como processo (3.2). As dimensões competitivas são consequência da estratégia, que neste caso, incorporou as perspectivas do TBL. O desempenho, por sua vez, tem as dimensões tradicionais dentro do desempenho organizacional.



Esquema 8 - Esquema teórico detalhado

Fonte: elaboração própria

5 METODOLOGIA

Um plano de pesquisa é a lógica que liga os dados empíricos a serem coletados para a questão inicial e, finalmente, para as conclusões (Yin, 2009). Em outras palavras, o desenho de pesquisa é um plano lógico para chegar às conclusões a partir das perguntas. Ele lida com quais perguntas estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados (Yin, 2009).

5.1 Escolha da Metodologia

A escolha da metodologia de pesquisa é contingente tanto dos problemas e das questões que estão sendo investigadas, como do estado de desenvolvimento do conhecimento no campo abordado (Pettigrew, 1990). Yin (2009) afirma que na diferenciação entre os vários métodos de pesquisa, o primeiro e mais importante passo é classificar o tipo de questão de pesquisa que está sendo perguntado.

Em seguida à classificação da questão de pesquisa, Yin (2009) recomenda que sejam verificados mais dois aspectos da situação que são relevantes para as diferentes metodologias de pesquisa: “a extensão do controle que um investigador tem sobre os eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos” (Yin, 2009, p.29).

O Quadro 2 apresenta estes critérios aplicados a diferentes metodologias de pesquisa, e serve como referência para a escolha da metodologia para este estudo.

Quanto à questão proposta, esta pesquisa traz o tipo de questão de "como" o fenômeno da incorporação da sustentabilidade impacta o NPD como processo e capacidade, espaço ainda não plenamente preenchido por estudos anteriores, conforme constatado durante a revisão da literatura.

Método	Forma da questão de pesquisa	Requer controle dos eventos comportamentais?	Foca em eventos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 2 - Situações relevantes para diferentes metodologias de pesquisa

Fonte: (Yin, 2009)

Quanto ao controle, neste estudo não há a possibilidade de nenhum grau de controle sobre o fenômeno em investigação bem como sobre as pessoas envolvidas, ainda que a autora esteja atualmente relacionada ao tema na organização escolhida, durante o período investigado ela estava em posição de pouca interferência no nível que está sendo abordado neste estudo.

Quanto ao foco em eventos contemporâneos, para realizar esta pesquisa, não há outra possibilidade que não a de entender os acontecimentos contemporâneos, pela análise e pela interpretação de várias fontes de evidência, investigando este fenômeno em profundidade e em seu contexto original. O contexto e as experiências dos atores são críticos (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987; Bonoma, 1985) (especialmente dos gestores envolvidos), aumentando o potencial da relevância prática dos resultados. Aqui cabe ressaltar que este estudo descreve e analisa o fenômeno ao longo de em torno de dez anos de história da organização, tendo como objetivo identificar os impactos causados pela mudança da estratégia, tratando-se de uma análise longitudinal, menos focada na trajetória no tempo, mas nas alterações na sua base de RCC.

Perante a questão de pesquisa e a análise das situações relevantes apresentadas no Quadro 2 (Yin, 2009), a metodologia mais recomendada para esta pesquisa é o estudo de caso. O método de estudo de caso pode ter três finalidades (Hair Jr. et al., 2005):

- causal, para explicar vínculos causais no fenômeno a ser analisado, cuja complexidade é elevada para ser tratada por estratégias de levantamento ou experimentais;

- exploratória, caso a base de conhecimento existente seja escassa ou a literatura não ofereça estrutura conceitual ou proposições teóricas evidentes, e pretenda-se explorar uma situação em que não há um claro conjunto de resultados a serem esperados do fenômeno que se pretende examinar;
- descritiva, para ilustrar determinados tópicos em uma avaliação ou descrever um fenômeno e o contexto no qual ele ocorre.

Estudos sobre NPD existem em abundância em determinadas perspectivas (Brown & Eisenhardt, 1995), mas o tema ainda apresenta desafios para a organização, por introduzir descontinuidade nas operações (Krishnan & Ulrich, 2001) e por ainda ser estudado de forma fragmentada (Brown & Eisenhardt, 1995).

Este estudo tem como foco o NPD visto como processo e capacidade. Pode-se considerar que o NPD como processo é uma das perspectivas mais estudadas, podendo ter um cunho mais descritivo nesta pesquisa. No entanto, o NPD como capacidade, especialmente relacionado a capacidades operacionais, é um tema relativamente novo. Deste modo, esta pesquisa também tem um caráter exploratório, ainda que baseado em teorias norteadoras. Considerando-se estes aspectos, este estudo apresenta uma combinação das finalidades descritiva e exploratória, procurando examinar proposições advindas das teorias e, ao mesmo tempo, mantendo-se aberto à identificação de novos fatores a partir de dados empíricos coletados.

Através das diferentes áreas da gestão tem sido reconhecida a importante contribuição em trazer clareza e aumento do rigor para a construção de teoria e testes a partir de estudos de caso (Barratt, Choi, & Li, 2011). O estudo de caso permite a construção e extensão de teorias (Eisenhardt, 1989), explorar e melhorar compreensão dos fenômenos contemporâneos emergentes, ou questões sobre as quais o investigador tem pouco ou nenhum controle, em suas configurações do mundo real (Yin, 2009; Meredith, 1998). Um estudo de caso qualitativo é definido como uma pesquisa empírica que usa principalmente dados contextualmente ricos do mundo real para investigar um fenômeno focado em profundidade, dentro de importantes condições contextuais (Barratt et al., 2011).

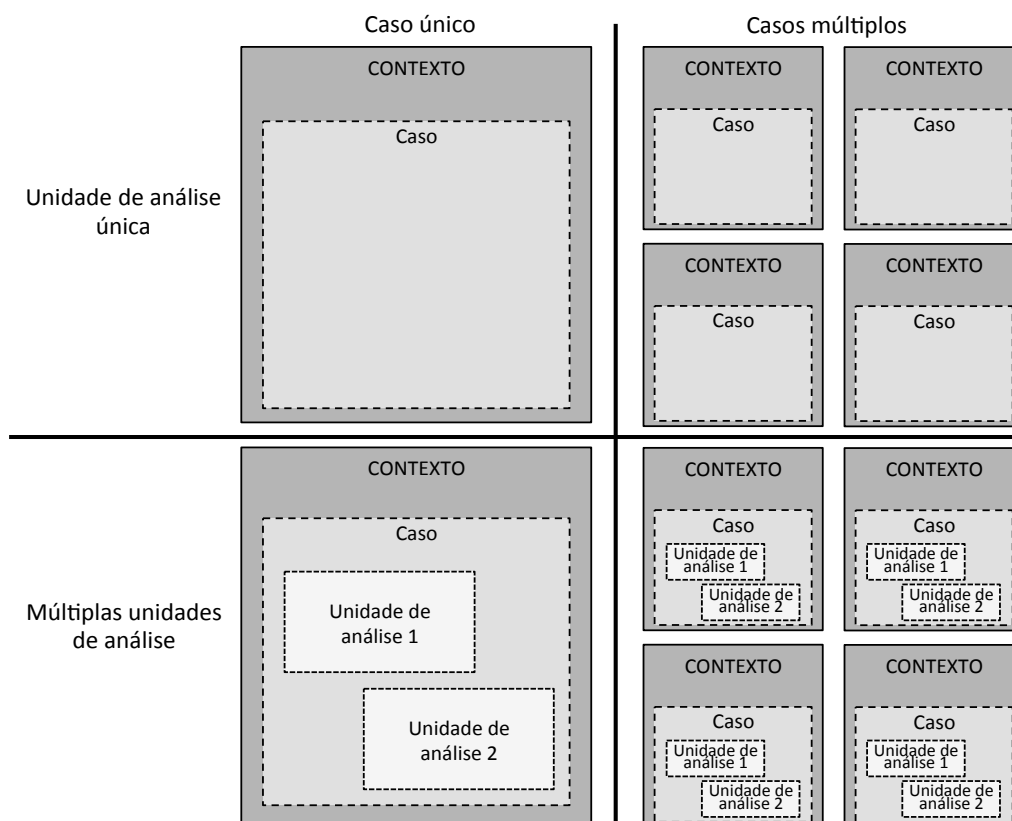
Yin (2009) descreve uma definição técnica de estudo de caso que esclarece o que esperar desta metodologia: a investigação de estudo de caso lida com uma situação em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados; que depende de múltiplas fontes de evidência com a intenção de mostrar a convergência dos dados e que se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a coleta de dados e análise.

Apesar da crescente utilização do estudo de caso na área de gestão de operações, ainda há uma grande preocupação sobre a falta de rigor, o que significa não seguir procedimentos sistemáticos, permitindo evidência ambígua ou visão tendenciosa influenciando a direção das descobertas e conclusões (Yin, 2009). Deste modo, este estudo foi realizado utilizando técnicas para garantir o rigor na aplicação desta metodologia como será descrito nas próximas seções.

5.2 Escolha da unidade de análise e do caso único

A proposição desta pesquisa está focada nas implicações no NPD advindas da incorporação da sustentabilidade na estratégia da organização: como esta mudança na estratégia impactou o conjunto de recursos, as competências componentes, as competências específicas por vezes tangibilizadas pelos subprocessos e as capacidades operacionais envolvidas no NPD como processo e capacidade. Assim sendo, a unidade de análise proposta é o NPD (processo e capacidade), inserido no contexto da organização.

Após a definição da metodologia e da unidade de análise, é importante explicar a opção pelo caso único. Esta é uma das estratégias propostas por Yin (2009) (Esquema 9) que pode ser usada se for um caso exemplar ou por uma oportunidade de acesso incomum. O mesmo pode ser um exemplo muito poderoso (Siggelkow, 2001), e é frequentemente desejável escolher uma determinada organização precisamente porque é muito especial, no sentido de permitir obter uma percepção que em outras organizações não seria possível (Siggelkow, 2001).



Esquema 9 - Tipos de estratégia para estudos de caso

Fonte: Yin (2009)

Embora Barratt et al. (2011) argumentem de que vários casos geralmente alavancam a validade externa, minimizam o viés do observador e potencialmente criam teoria mais robusta e testável do que a pesquisa de caso único, diversos outros autores (Dyer & Wilkins, 1999; Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt, 1989; Voss & Frohlich, 2002; Yin, 2009) sugerem que quanto menor o número de casos, maior a oportunidade para a observação em profundidade, permitindo a captura do contexto com muito mais detalhe dentro do qual os fenômenos em estudo ocorrem.

Deste modo, é proposto focar no NPD (como processo e capacidade) de uma empresa, com perspectiva longitudinal, tomando-se um caso exemplar para concentração na coleta de dados qualitativos em profundidade para estudar o fenômeno em análise com uma ilustração rica (Siggelkow, 2001). A necessidade desta riqueza e aprofundamento também advém da complexidade originada pela

inserção do tema da sustentabilidade. Estudos como o de Wu & Pagell (2011) colocam que o entendimento da estratégia ambiental de uma organização tem implicações nos desafios que são enfrentados e em como as decisões tomadas. Krishnan & Ulrich (2001) colocam ainda que regras específicas de tomada de decisão são criadas e levam também a um modo diferente de fazer NPD, não só dentro da empresa, mas entre empresas.

A empresa Natura foi escolhida por atender todos os critérios acima descritos, partindo-se da oportunidade de acesso incomum. Este critério é amplamente atendido pelo fato da pesquisadora fazer parte do quadro de empregados da empresa pesquisada, tendo atuado em diferentes áreas e funções da organização dentro do processo de inovação. Vale aqui ressaltar que apesar do critério inicial para escolha da organização ter sido este, em seguida tomou-se outros critérios para verificar se a escolha do caso era realmente adequada e que não se tratava apenas de conveniência.

Quanto a ser um caso exemplar, ou seja, um exemplo relevante, a organização necessita ser um exemplo diferenciado em NPD e sustentabilidade. O critério relacionado principalmente ao NPD e à inovação se deu através de rankings, prêmios e reconhecimento pela mídia, por não haver um indicador único e consolidado. No caso da sustentabilidade, utilizou-se também como critério a presença na base do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa⁶. Este índice avalia desde 2005 as empresas listadas nessa Bolsa de Valores segundo critérios sociais, ambientais, de governança corporativa e de impactos dos produtos ou serviços comercializados por cada organização examinada. Além disto, era necessário que fosse uma organização industrial que atuasse com desenvolvimento de produtos físicos ofertados ao mercado consumidor e preferencialmente nacional, agregando ao conhecimento deste contexto específico. Por fim, foi considerado também o reconhecimento externo através de publicações e rankings focados neste tema.

⁶ Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuros

A empresa escolhida, a Natura, atende aos critérios acima, por ser uma empresa que é reconhecida por sua inovação no mercado através de rankings, prêmios e fluxo de inovação. Como, por exemplo, o ranking da Forbes que a apontou como a oitava empresa mais inovadora do mundo em 2011, o prêmio FINEP⁷ Categoria Grande Empresa em 2009 (a lista de prêmios completa de 2001 a 2011 está apresentada no Anexo 3). A intensidade como inova é atestada principalmente pelo modelo de negócio que possui que requer lançamentos no máximo a cada 21 dias. Estes incluem estojos de presentes nas datas comemorativas tradicionais, como o Dia das Mães, o Dia dos Namorados, o Dia dos Pais e o Natal. Foram lançados em torno de 160-200 produtos ao ano nos últimos anos, na perspectiva do investidor⁸. Existe outro fator importante quando se atenta ao ambiente de negócios do Brasil, por ser esta uma empresa nacional, que investe em P&D, fazendo inclusive parte da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento de Empresas Inovadoras - ANPEI. Assim, esta difere de muitos dos seus concorrentes, que são empresas multinacionais, com estruturas de P&D voltadas para inovação alocadas fora do país, ou empresas que têm seu foco mais no desenvolvimento de produtos, e não no escopo proposto para NPD neste estudo, que abrange o desenvolvimento de tecnologias.

No aspecto da sustentabilidade, a Natura é uma empresa industrial que desenvolve produtos que são fornecidos diretamente ao consumidor e que está presente no ISE desde a sua criação. Tem o reconhecimento externo através de rankings como o Guia Exame de Sustentabilidade, onde foi reconhecida como Empresa do Ano em Sustentabilidade em 2008 e está entre as 20 Empresas-Modelo em Sustentabilidade desde 2007 até 2011 (a lista de prêmios completa de 2001 a 2011 está apresentada no Anexo 3). Participa de forma ativa em diferentes iniciativas relacionadas ao tema, tendo sido a pioneira no Brasil a fazer uso do formato GRI⁹ em 2001, participou da

⁷ FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

⁸ A perspectiva do investidor leva em conta apenas os produtos que entram de forma permanente no portfólio de produtos, ou seja, não considera movimentos sazonais nem datas comemorativas, sendo claramente um número subestimado de produtos desenvolvidos ao longo de cada ano.

⁹ Global Reporting Initiative - É uma organização sem fins lucrativos que fornece uma estrutura

fundação do Instituto Ethos em 1985; obteve a certificação ISO14001 em 2004 e em 2002, o *Financial Times* em parceria com a *Pricewaterhouse-Coopers*, apontou-a como uma das principais empresas entre as reconhecidas mundialmente pelo respeito ao meio ambiente. A empresa também participa da UEBT¹⁰ desde sua fundação em 2007 e liderou o Movimento Empresarial Brasileiro pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade em 2010.

No que se refere à percepção singular, acredita-se que são poucas as possibilidades, principalmente no Brasil, de se obter esta combinação de inovação e sustentabilidade aplicadas ao NPD, pois muitas organizações ainda tratam estes temas de forma separada, sem incorporar a sustentabilidade em seu NPD, atuando apenas de forma preventiva (Jabbour et al., 2012; Jabbour, 2010b).

5.3 Coleta de dados

Diferentes fontes de dados foram acessadas, para enriquecer a coleta de dados tanto pelo seu caráter descritivo, quanto pelo exploratório. Vale ressaltar que o estudo foi autorizado pela alta gestão da empresa, representada pelos gestores da pesquisadora no ano de início da pesquisa e liberado por diretor da VP de Inovação ao seu término.

Entrevistas pessoais semiestruturadas individuais ou em grupo foram utilizadas para a coleta dos dados primários, apoiadas por um roteiro para ter certo controle sobre o levantamento de dados relevantes. Esta técnica permite obter maior colaboração e disposição dos indivíduos por ser mais confortável e conveniente falar que escrever. A entrevista semiestruturada permite ao pesquisador acompanhar a coleta segundo

abrangente de relatórios de sustentabilidade, divulgando produtos e resultados que ocorreram dentro do período do relatório, no âmbito dos compromissos da organização, estratégia e abordagem de gestão - <https://www.globalreporting.org>.

¹⁰ UEBT - The Union for Ethical Biotech - www.ethicalbiotech.org.

seu planejamento, além de possibilitar a repetição das questões ou a sua reformulação para garantir a compreensão. Permite ainda formular novas perguntas com o objetivo de melhor esclarecer o significado de uma resposta ou ampliar a exploração. Outras interações de forma informal foram feitas para reconfirmação de dados e ou para a complementação de informações pontuais sobre fatos ocorridos.

O levantamento de dados secundários se deu por documentos eletrônicos, por *sites* de internet da empresa, de associações e do seu canal de vendas, por relatórios anuais, por pesquisas e casos realizados sobre ou relacionadas à empresa, além de informações publicadas sobre a empresa em jornais e revistas.

Esta coleta de dados de diferentes fontes foi feita para obter maior confiabilidade dos dados (Eisenhardt, 1989; Hyer, Brown, & Zimmerman, 1999; Stuart et al., 2002), permitindo sua triangulação. Foi possível ter, ainda que de forma parcial múltiplos investigadores como outra forma adicional de lidar com a riqueza dos dados recolhidos (Barratt et al., 2011).

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora, num total de 26 interações presenciais, com apoio de outro pesquisador em três delas (Quadro 3). As entrevistas foram feitas de outubro de 2011 a novembro de 2012. Foram acessados entrevistados de diferentes áreas envolvidas no NPD, todos em nível gerencial e com mais de cinco anos de casa. Como a empresa teve mudanças ao longo do tempo e áreas foram reformuladas ou criadas, optou-se por mostrar as funções e não o nome das áreas. Vale ressaltar que a maioria dos entrevistados atuou em mais de uma área da organização, o que proporciona uma riqueza de dados ainda maior. As funções dos entrevistados na época da entrevista e as suas funções anteriores foram: desenvolvimento de tecnologias, desenvolvimento de produtos (fórmula e embalagem), planejamento, suprimentos, engenharia, gestão do processo, gestão da biodiversidade, marketing e sustentabilidade. Há uma exceção nas entrevistas, feita com pessoa que trabalhou na Natura de 1998 a 2007 em funções relacionadas ao NPD (Diretor de P&D, Vice-Presidente de Inovação e Vice-Presidente de Internacionalização). As entrevistas tiveram a duração de pelo menos 60 minutos e 24 delas foram transcritas.

A coleta de dados foi feita até atingir o que foi considerado o ponto de saturação (Eisenhardt, 1989), onde os dados adicionais não pareciam fornecer novas informações para o melhor atendimento à questão de pesquisa (Wu & Pagell, 2011).

Área na época entrevista	Anos de empresa	Áreas anteriores																
		Desenvolvimento de Produtos (DP)			Desenvolvimento de Tecnologias (DT)			Disponibilização de Produtos (DISP)			Qualidade e Fábrica	Engenharia (ENG)	Planejamento (PL)	Suprimentos (SUP)	Marketing (MKT)	Gestão do Processo (GPI)	Gestão da Biodiversidade (GTBio)	
		Fórmula (F)	Embalagens (E)	Alocado no Negócio ((F+E) UN)	MP	Metodologias	Campo	Planejamento (PL)	Suprimentos (SUP)	Alocado no Negócio (PL+SUP)								
1 DPE	11,5											X						
2 DPF	8*				X													
3 DPF	15																X	
4 DT	9																	
5 DT	6																	
6 DT	8																	
7 DT	8																	
8 DT	17		X															
9 DT	21	X									X							X
10 DT	17	X									X							
11 DT	18	X																
12 DT	7	X	X	X														
13 DP (F+E) UN	8		X															
14 G&RI	7		X															
15 MKT	16																	
16 SC GTBio	10																	
18 MKT	12																	
19 MKT	6																	
20 DISP	7								X									
21 O&L ENG	15										X							
22 ENG	15										X							
23 PL	7		X															
24 PL+SUP UN	10										X	X						
25 SUST	9							X										
26 na	10*	X	X	X	X	X	X	X								X	X	X

Quadro 3 – Relação de entrevistados

Fonte: Elaboração própria

(*) Período em que o entrevistado permaneceu como empregado da empresa.

5.4 Análise de dados

A qualidade do projeto de estudo de caso tem quatro condições essenciais: validade de construto, validade interna, validade externa e confiabilidade (Quadro 4), alvo de atenção a ser testados durante toda a pesquisa (Yin, 2009).

A tática para validade dos construtos foi a utilização de múltiplas fontes de evidência, como as entrevistas, os documentos internos, os artigos de mídia e de *internet*, os

estudos acadêmicos e as conversas informais. Em adição, informantes-chave foram consultados sobre os dados levantados e resultados prévios deste estudo. A cadeia de evidências foi construída a partir do levantamento longitudinal realizado.

Testes	Tática para estudo de caso	Fase da pesquisa em que a tática ocorre
Validade dos construtos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar múltiplas fontes de evidência • Estabelecer cadeia de evidência • Ter informantes-chave revisando o relatório prévio do estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Coleta de dados • Composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer alinhamento de padrões • Fazer construção de explicações • Endereçar explicações rivais • Utilizar modelos lógicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados • Análise de dados • Análise de dados • Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar teoria em estudos de caso único • Utilizar replicação lógica em estudos de casos múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento da pesquisa • Planejamento da pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar protocolos de estudo de caso • Desenvolver base de dados do estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Coleta de dados

Quadro 4 - Táticas de desenho de estudo de caso

Fonte: Yin (2009)

A validade interna foi acessada através dos esquemas teóricos e a combinação de explicações coletadas das diversas fontes por padrão observado de forma transversal, mas também das diferenças entre elas, por se tratar, de diferentes perspectivas pela função exercida pelos entrevistados. A validade externa foi endereçada através da construção do esquema teórico para o caso único, com base na revisão da literatura.

Por fim, a confiabilidade foi garantida pelo protocolo de análise das fontes, sendo que a maior parte das entrevistas foi feita com o mesmo protocolo, apesar de não endereçar diretamente o esquema teórico utilizado nas análises, apresentando-se como limitação deste estudo, mas não considerada como eliminatória.

6 ESTUDO DE CASO NATURA

Este estudo tem foco principalmente no período entre o final dos anos 90 até 2011, abordando um período de dez anos. É importante apresentar o contexto do período de análise deste estudo, focando detalhes da história da incorporação dos princípios de sustentabilidade pela empresa. Estes pontos são relevantes pela percepção de que a base de RCC se forma ao longo do tempo, e no início do período determinado para este estudo, havia um contexto específico, contra o qual serão analisadas as mudanças no NPD. Uma linha do tempo geral é apresentada no Apêndice B e outros históricos mais detalhados podem ser encontrados em diferentes fontes¹¹.

6.1 Introdução ao caso

A Natura é uma empresa de 43 anos, brasileira, de capital aberto desde 2004, que atua no mercado de cosméticos, principalmente no Brasil e na América Latina. A empresa tem uma Razão de Ser, Crenças e Valores, e uma Visão que delineiam a sua Essência, que foi escrita antes do conceito de sustentabilidade ser disseminado internamente (o texto completo encontra-se no Apêndice A). Esta essência é buscada através da proposta de valor da empresa, que foi construída com base em três pilares: produtos, canal de vendas e comportamento empresarial.

6.1.1 Dados gerais da empresa

A Natura Cosméticos é uma empresa do setor de produtos de higiene pessoal,

¹¹ Para relato mais detalhado da história da empresa, ver Galhardi (2012), Wiki-histórias (Natura, 2010d) e Souto (2011).

perfumaria e cosméticos (HPPC) de origem brasileira, com presença na América do Sul (Argentina, Chile, Colômbia, Peru), do Norte (México) e França.

A empresa atua prioritariamente através do modelo de venda direta, através de cerca de 1,4 milhões de consultoras e consultores (CNs) independentes (Gráfico 3), que são coordenadas por gerentes de relacionamento (estas últimas colaboradoras da Natura). É possível observar pelo Gráfico 3 que o crescimento do número de CNs é consistente ao longo dos anos, sendo um dos importantes focos de crescimento da empresa, aliado ao que se chama de produtividade das CNs (valor e periodicidade dos pedidos).

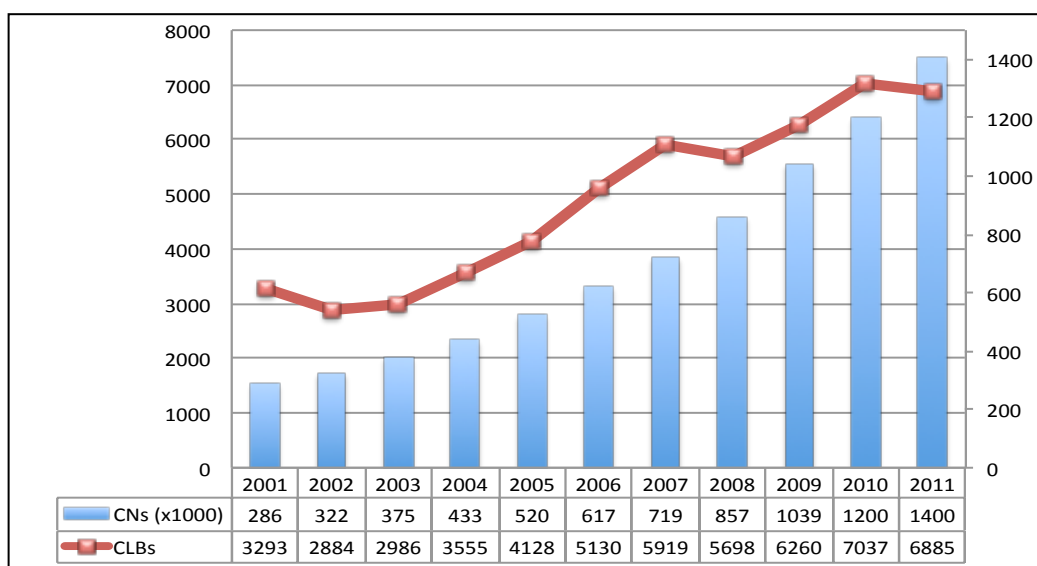


Gráfico 3 – Evolução no número de Consultoras Natura (CNs) e Colaboradores (CLBs)

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura¹²

A Natura tem a liderança do mercado de HPPC¹³ no Brasil com 62,1% de penetração de seus produtos¹⁴ em 2011, o que equivale a estar presente em cerca

¹² Disponível em <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>.

¹³ Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ou CF&T: Cosmetics, Fragancies & Toiletries). Fonte: Euromonitor.

¹⁴ A penetração é a porcentagem de domicílios da população representada na pesquisa que compraram a marca no período especificado.

de 100 milhões de lares brasileiros. Também é a marca preferida dos consumidores no Brasil, com índice de 47%, mais que o dobro da segunda colocada (Natura, 2011d).

Sua sede está instalada em Cajamar (SP), e possui escritórios comerciais em cinco regiões do Brasil: Salvador (BA), Rio de Janeiro (RJ), Porto Alegre (RS), Alphaville (SP), Campinas (SP) e Itapeverica da Serra (SP). Tem fábricas e laboratórios em Cajamar (SP) e em Benevides (PA) e, desde 2006, conta com um laboratório de pesquisa em Paris, na França. No Brasil, os produtos são entregues às consultoras e aos consumidores a partir Cajamar (SP) e Centros de Distribuição localizados em Salvador (BA), Simões Filho (BA), Matias Barbosa (MG), Uberlândia (MG), Castanhal (PA), Jaboatão dos Guararapes (PE), Canoas (RS), São José dos Pinhais (PR) e em Jundiaí (SP). Tem operações próprias na França, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, os produtos também são comercializados na Bolívia, Guatemala, Honduras e El Salvador. A internacionalização da Natura foi feita de forma gradual, com aprendizados em sucessos e fracassos, com um plano mais ambicioso estabelecido em 2007 de expansão comerciais, mas que foi abortado pelo contexto da economia mundial. Pela perspectiva do NPD há aprendizados constantes, seja pelo lado técnico, com a complexidade regulatória enfrentada na abertura de diferentes regiões, como pelo lado mercadológico, com o desafio de maior entendimento das necessidades e preferências destes outros mercados.

Em 2011, os empregados, chamados na empresa de colaboradores (CLBs), diretos em todas as operações, somavam aproximadamente 6.885 profissionais (Gráfico 3) (Natura, 2011d). O crescimento do número de CLBs é uma preocupação quando se trata de produtividade por CLB, indicador tradicionalmente monitorado por investidores. Mas há outro ponto crítico, quanto à cultura, pois há a necessidade de disseminá-la a todo o público interno com qualidade, principalmente nesta empresa, onde é premissa a sua Essência permear tudo o que se faz. Algumas das medidas mitigadoras têm sido aprofundar a avaliação de perfil nas novas contratações e proporcionar programas de reflexão individual com sessões de *coaching* para que os CLBs possam verificar o alinhamento do seu propósito com o da empresa.

A estrutura organizacional é composta por vice-presidências (VPs) e algumas áreas específicas que se reportam ao Diretor Presidente. Cada uma das VPs e estas funções de reporte direto, assim como as funções principais contidas em seu escopo, estão listadas a seguir:

- VP de Negócios - unidades de negócio (UNs) (gestão de marcas e categorias) e unidades regionais (URs) (gestão de vendas) (operações Brasil e internacionais), comunicação e marketing, inteligência de mercado, relacionamento com a força de vendas e planejamento mercadológico;
- VP de Inovação - desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de tecnologias (ciência e tecnologia), segurança do consumidor, gestão de inovação (processo e planejamento estratégico de inovação) e modelo de atuação para a inovação aberta;
- VP de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade - recursos humanos, educação corporativa, planejamento estratégico, sistemas de gestão e sustentabilidade;
- VP de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação - finanças, jurídico, tecnologia da informação, meios digitais, relacionamento com investidores e tesouraria;
- VP de Operações e Logística - produção, suprimentos, relacionamento e desenvolvimento de fornecedores, ciclo do pedido (logística de entrega para CNs), disponibilização de produtos (planejamento e controle de produção), central de serviços corporativos e infraestrutura;
- Marca - gestão da marca, cultura organizacional e comunicação interna;
- Assuntos Corporativos e Relações Governamentais - relações institucionais e com o governo e comunicação corporativa.

A gestão do negócio é feita por categorias e marcas na forma de linhas de produtos

(na empresa, diz-se que a marca é a “Natura” e as dos produtos são submarcas, mas para simplificação, aqui será utilizado o termo “marca” para todas). As marcas podem atuar em mais de uma categoria (conforme é mostrado no Quadro 5) dependendo da sua proposta de valor, ou seja, dos benefícios e diferenciais que ela oferece ao consumidor.

Categoria ou Estratégia	Principais marcas
Barba	Natura Homem, Sr N
Infantil	Naturé, Mamãe e Bebê
Proteção solar	Fotoequilíbrio
Maquiagem	Faces, Aquarela, Una (Única, Diversa)
Rosto	Chronos, Faces, Natura Homem (Ekos)
Corpo	Tododia, Ekos
Sabonetes	Tododia, Ekos
Óleos	Sève, Ekos (Amor América)
Perfumaria	Ekos, Amó, Kaiak, Kriska, Biografia, Essencial, Humor, Sr N, Amor América, Faces
Desodorante	Todas marcas da perfumaria, Tododia
Cabelos	Ekos, Plant
Datas comemorativas	Todas as marcas podem ser utilizadas nos estojos para presente, inclusive em categorias onde não estão presentes no portfólio de produtos de venda regular

Quadro 5 - Categorias e marcas

Fonte: elaboração própria

Nota: As marcas entre parênteses já tiveram produtos na categoria, mas foram descontinuados.

As categorias que têm gestão e monitoramento constante atualmente são:

- Barba - produtos para pré e pós-barba;
- Infantil - produtos para o público infantil;
- Proteção Solar - protetores solares;
- Maquiagem;
- Rosto - cuidados para a pele do rosto, incluindo limpeza e preparação da pele;
- Corpo - cuidados para a pele do corpo;
- Sabonetes;
- Óleos;
- Perfumaria - fragrâncias;

- Desodorante - funcional (antiperspirante) e perfumado;
- Cabelos - produtos para o cuidado dos cabelos;
- Datas comemorativas - não se trata de uma categoria, mas de uma estratégia, tendo gestão segregada por sua importância para o negócio e complexidade de execução. Tem a liberdade de criar produtos chamados virtuais, que são desenvolvidos especificamente para compor um estojo (conjunto de produtos, acessórios e embalagem para presentear, formando um presente), podendo ser feitos em categorias onde a marca não atua no portfólio de produtos regulares (permanentes no portfólio).

A Natura é uma empresa de capital aberto desde 2004. Cerca de 40% das ações estão disponíveis no Novo Mercado da BM&FBovespa (NATURA, 2011). Participa do ISE da BM&FBovespa desde sua criação em 2005 (Instituto Socioambiental, 2012). O valor de suas ações sofreu oscilações ao longo do tempo, mas na sua maior parte acima do Ibovespa (Gráfico 4).

No setor econômico, a Natura atingiu, em 2011, uma receita líquida de R\$ 5,6 bilhões, 8,9% maior que 2010, com lucro líquido de R\$831 milhões, 11,2% maior do que em 2010, e EBITDA¹⁵ de 25,5%. Sua participação no mercado-alvo¹⁶ foi de 23,5% e de 14,5% no total do mercado HPPC. Pode-se afirmar que a empresa é saudável e de que seu desempenho organizacional tem sido superior ao do mercado, quando se observa o valor das ações e os dados históricos apresentados nos Gráfico 5, Gráfico 6 e Gráfico 7. Vale ressaltar que o crescimento de sua receita líquida foi sempre maior que o do mercado-alvo, com exceção apenas de 2007 (Gráfico 8), ainda assim reforçando a afirmação anterior.

O investimento em inovação manteve-se em 2,6% da receita líquida, conforme compromisso da empresa em mantê-lo entre 2,5 e 3,0% (Gráfico 9). O índice de

¹⁵ EBITDA – *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

¹⁶ Mercado Alvo: fragrâncias, maquiagem, tratamento da pele, proteção solar, cuidados para o cabelo, desodorantes, sabonetes e creme para barbear. Exclui: fraldas, esmaltes, absorventes, coloração de cabelos, higiene oral. Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador no Estado de São Paulo (Sipatesp)/ ABHIPEC.

inovação¹⁷ em 2011 foi equivalente a 64,8% com 164 produtos lançados (Gráfico 10) e a marca foi apontada como a mais preferida no Brasil¹⁸ com 47% de preferência (Gráfico 11).



Gráfico 4 – Desempenho das ações Natura (NATU3)

Fonte: Relatório anual Natura 2011¹⁹

No setor social, o número de CNs (Gráfico 3) teve crescimento de 14,3% no Brasil e de mais de 27,1% nas Operações Internacionais - entende-se este como um indicador além do comercial, por esta atividade gerar renda para estas pessoas, além de abrir possibilidades de capacitação e, pela perspectiva da empresa, de atuação como agentes de transformação na sociedade. A empresa arrecadou R\$ 8,4 milhões no Programa Crer para Ver (Gráfico 12), sua principal iniciativa na área de educação para o desenvolvimento de ações com o objetivo de aprimoramento da qualidade do ensino público, com foco no incentivo à leitura e na melhoria da escrita.

No setor ambiental, a empresa reduziu em 2011 os gases do efeito estufa (GEE)²⁰

¹⁷ O índice de inovação é calculado dividindo-se a receita bruta gerada pelos lançamentos dos últimos 24 meses pela receita bruta total no período.

¹⁸ Pesquisa da Brand Essence/Ipsos.

¹⁹ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

em 5,3%, sendo que a redução acumulada desde 2006 está em 25,4%, com o compromisso declarado de chegar a 33% em 2013. O consumo relativo de água foi reduzido em 4,8%, mantendo-se em 0,40 litro/unidade produzida, conforme o compromisso já estabelecido (Gráfico 13) (Natura, 2011e).

A Natura possui atualmente 32 comunidades fornecedoras, responsáveis por obter os insumos da BDB de maneira sustentável (Anexo 1). São 3.235 famílias distribuídas pelas regiões norte, nordeste, sudeste, sul do Brasil e também no Equador. Onze delas fornecem insumos para a fábrica de óleos e massa de sabonetes em Benevides.

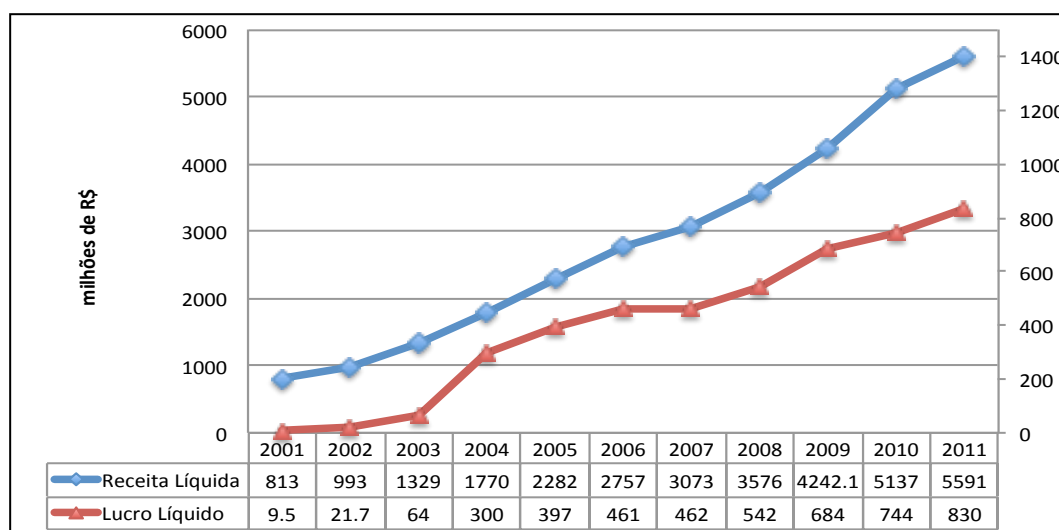


Gráfico 5 – Resultados financeiros

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²¹

²⁰ Gases do efeito estufa, abordado na seção 6.1.2.

²¹ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

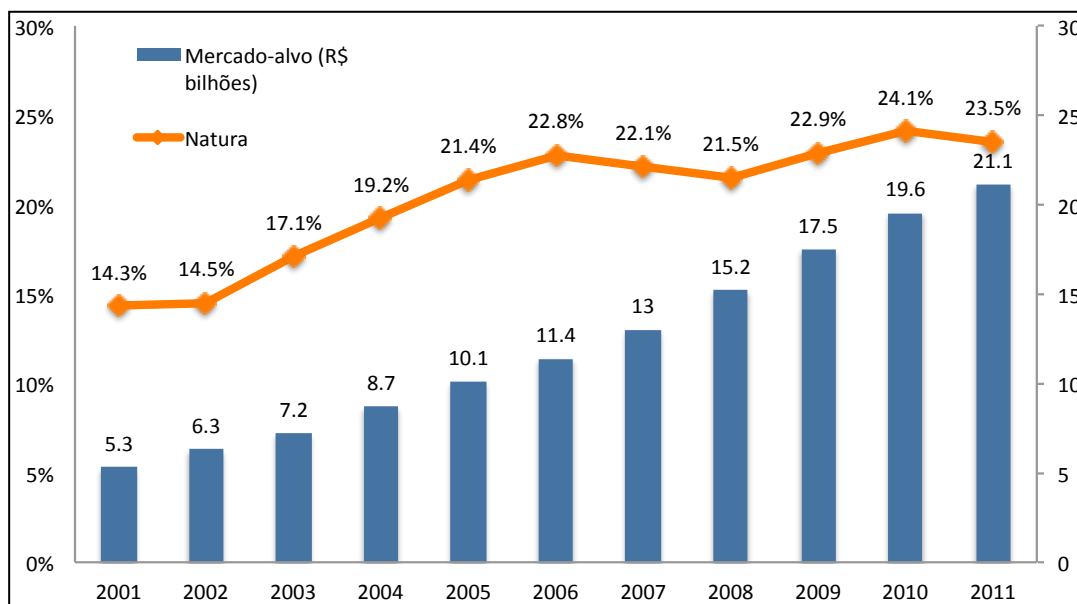


Gráfico 6 – Tamanho do mercado-alvo no Brasil e participação da Natura

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²²

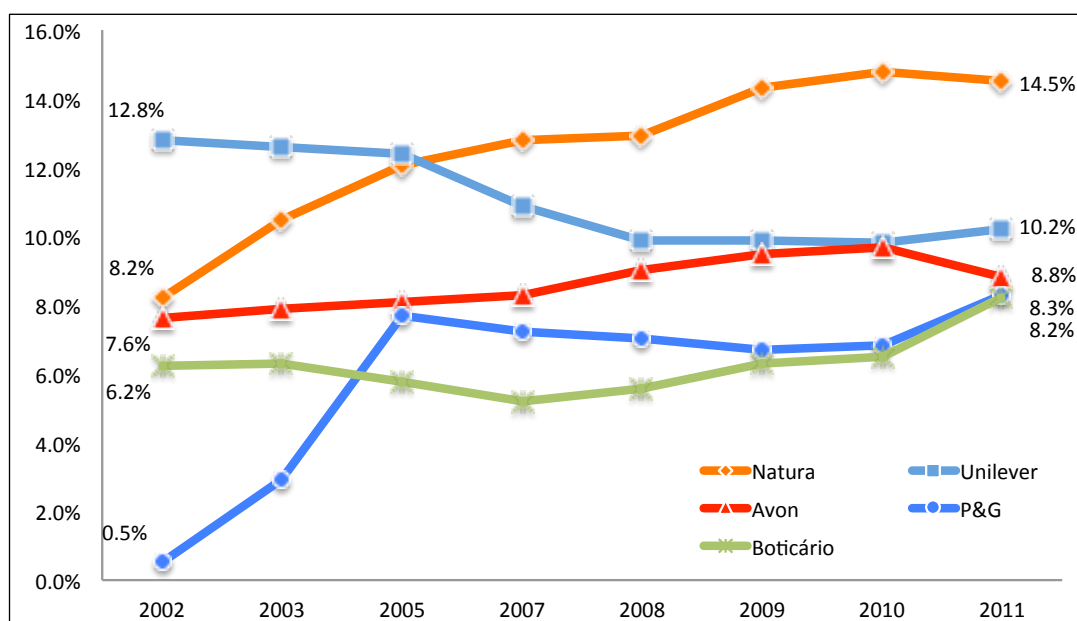


Gráfico 7 – Participação no mercado HPPC

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²³

Nota: O indicador da Euromonitor considera o mercado total de HPPC a preços de varejo.

²² <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

²³ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

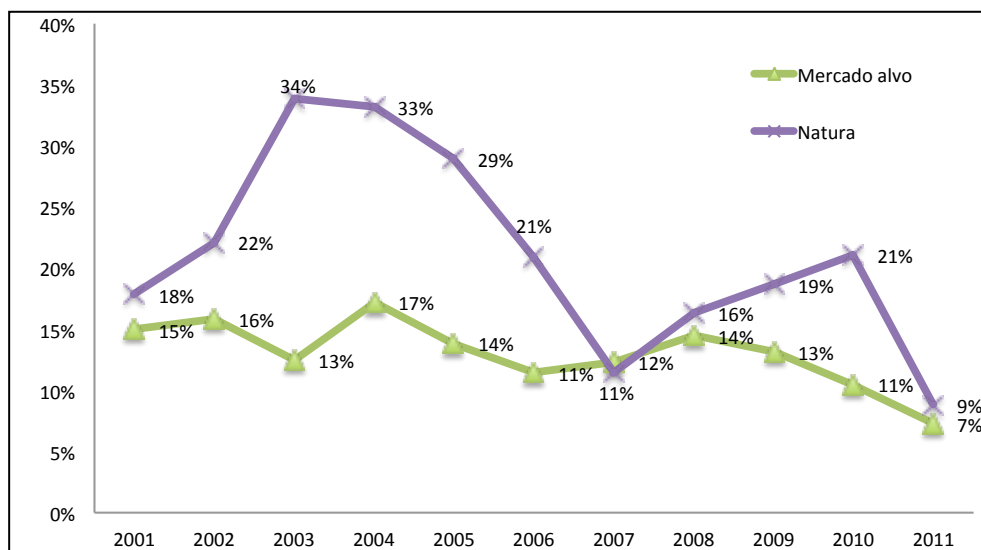


Gráfico 8 – Crescimento do mercado HPPC e da receita líquida da Natura

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²⁴

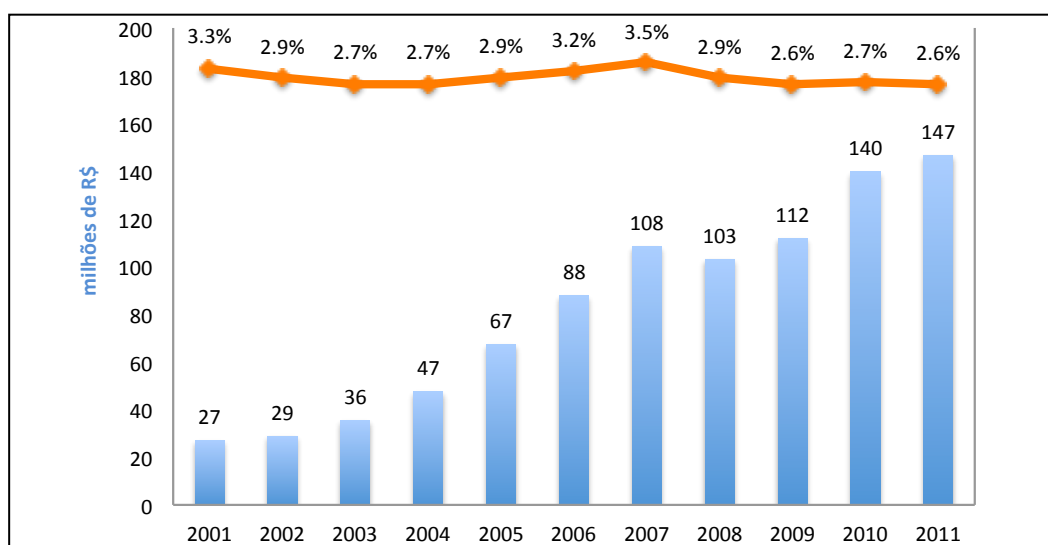


Gráfico 9 – Investimento em inovação

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²⁵

²⁴ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

²⁵ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

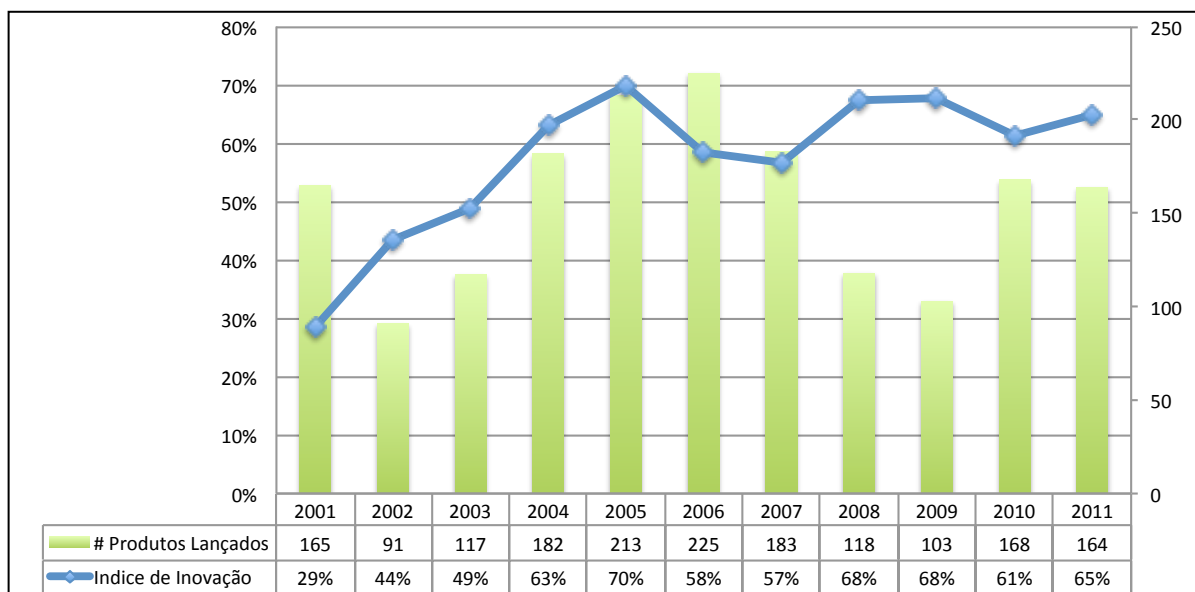


Gráfico 10 – Índice de inovação e número de produtos lançados

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²⁶

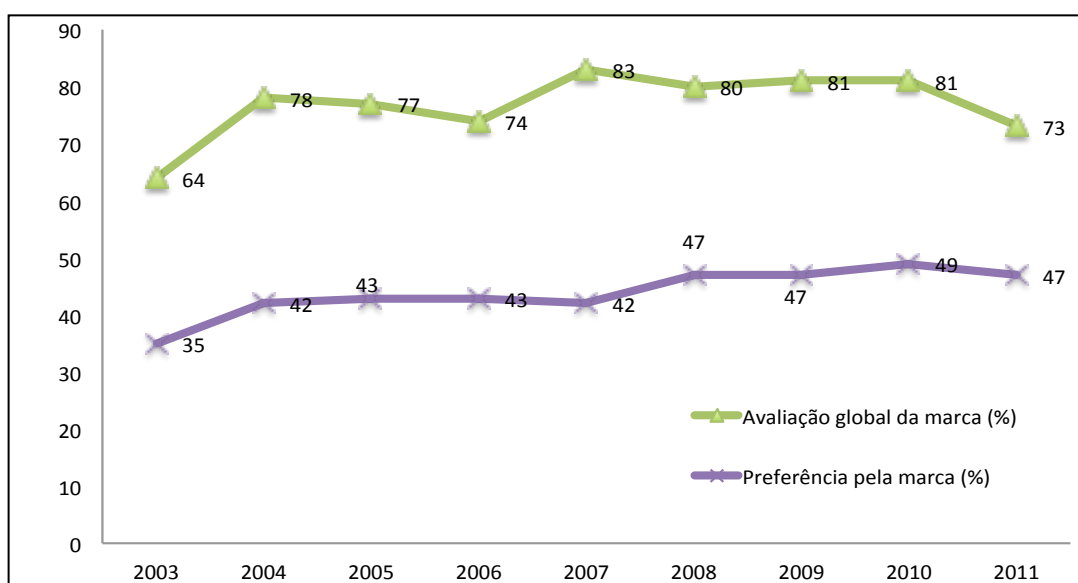


Gráfico 11 – Avaliação global⁽¹⁾ e preferência pela marca⁽²⁾

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²⁷

Nota: (1) A avaliação global da marca é a que considera os respondentes que deram nota máxima para a marca Natura em uma escala de 1 a 5. Fonte: *Brand Essence*. (2) Consumidores de cosméticos elegem a Natura como sua marca preferida.

²⁶ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

²⁷ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

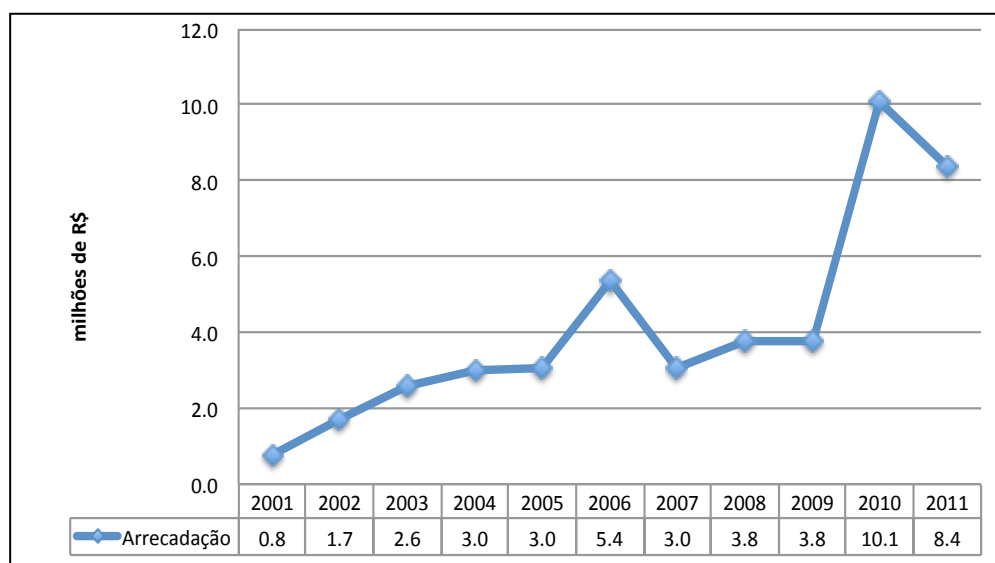


Gráfico 12 – Arrecadação do programa Crer para Ver

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²⁸

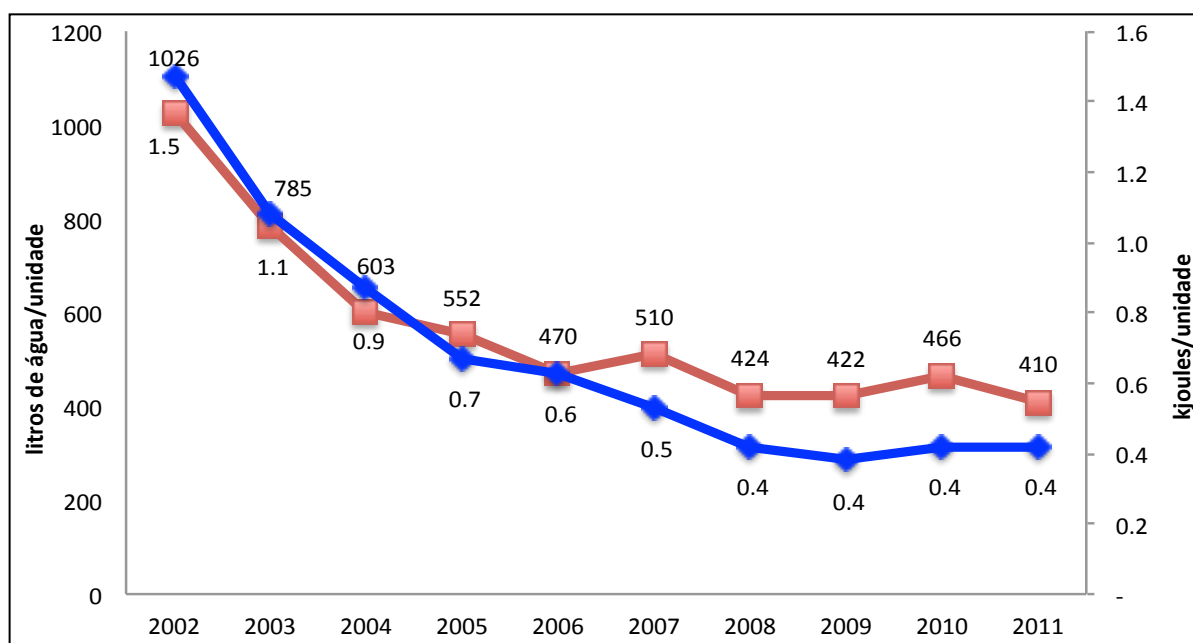


Gráfico 13 – Consumo relativo de água e energia

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura²⁹

Nota: Cálculo de consumo no período de 2001-2008 por unidade faturada e de 2009-2011 por unidade produzida.

²⁸ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

²⁹ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

6.1.2 A Natura e a sustentabilidade

No início dos anos 2000, a empresa havia dado sinais explícitos de uma nova fase da organização com a divulgação da sua missão, chamada de “Razão de Ser”, das crenças e dos valores sendo reforçados e traduzidos na assinatura “Bem Estar/Estar Bem”. O conceito de “Bem-Estar” é descrito pela empresa como “a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo”; e o “Estar Bem” como “a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo”. Estes posicionamentos podem ser observados como uma interpretação do conceito de sustentabilidade para a organização. É importante notar que eles são originários de período anterior à sua inclusão na estratégia da empresa, ressaltando que houve uma convergência de propósitos, principalmente dos fundadores, com a sustentabilidade, e não apenas a sua adoção na estratégia da organização.

De qualquer modo, a sua institucionalização e difusão como tal por toda organização se deu a partir dos anos 2000, marcada pelo projeto de desenvolvimento da linha Ekos desde a sua ideação. Esta linha, ao assumir o papel de um projeto demonstração, suscitou discussões na organização que foram fundamentais para a difusão interna do tema da sustentabilidade. Deste modo, o NPD teve papel importante na introdução do tema na organização.

Vale ressaltar que após esta difusão, percebe-se diversas iniciativas relacionadas aos princípios de sustentabilidade em diferentes áreas e funções da empresa, fazendo com que o tema permeasse a empresa toda de forma “capilar” e explicitando o foco da organização como um todo para esta estratégia.

6.1.2.1 A construção do conceito de sustentabilidade na empresa

A introdução da sustentabilidade na gestão da Natura teve origem num

direcionamento dos fundadores - especialmente Guilherme Leal - que após a Rio'92 colocaram o desafio da elaboração de uma política ambiental para a Natura à área técnica. Esta, com a profissionalização do P&D, tinha a oportunidade de ter um novo papel na organização. Por este início, observa-se um direcionamento de atuação além do *compliance* em processos organizacionais, pois não havia exigências formais de que as empresas se posicionassem perante seus impactos, até porque este ainda era um tema emergente no mercado.

Como era um assunto claramente novo, com praticamente nenhuma competência interna, a empresa buscou o conhecimento existente na indústria e na academia. Foi iniciado um ciclo de visitas para *benchmarks*, estudos de casos, reuniões com especialistas da academia e do mercado para aprofundamento e aprendizado.

Na época, Guilherme Leal estava participando da construção do Instituto Ethos, tendo discussões com o BSR³⁰, que foi recomendada como primeiro ponto de contato para visitas a empresas. Foram visitadas empresas que estavam surgindo como referência no tema, como a Interface que tinha como objetivo “[...] redirecionar suas práticas industriais para incluir o foco na sustentabilidade, sem sacrificar seus objetivos de negócio”³¹ Este foi colocado como o *insight* mais importante surgido nas visitas. Neste momento, observa-se o início do desenvolvimento da proposta de *Ecobranding* através de produtos, que teria como seu maior representante a marca Ekos, mas que depois se estendeu para a marca Natura como um todo.

Dentre os casos estudados, estava o da *The Body Shop*, do mesmo setor de

³⁰ BSR: Business of a Better World. Missão: “We work with business to create a just and sustainable world”.

³¹ A Interface, inspirada pelo seu fundador, incorporou a sustentabilidade no seu negócio como um todo, além de almejar influenciar outras organizações (por exemplo, ainda hoje, a empresa mantém uma página no seu site disponibilizando executivos para realizar palestras sobre o tema):

Em 1994, o Fundador da Interface® Ray Anderson desafiou-nos a buscar uma nova visão ousada "Ser a primeira empresa que, por suas ações, mostra ao mundo inteiro o que é sustentabilidade em todas as suas dimensões: pessoas, processos, produtos, local e lucros - e ao fazer isso, tornar-se restauradora pelo poder de influência" a viagem de interface para a sustentabilidade tem sido uma mudança importante no modo como operamos nosso negócio e ver o mundo.

cosméticos, e que vinha abordando questões ambientais e sociais desde a sua fundação. Se por um lado este caso trazia a mesma determinação de um fundador, como a Interface, por outro, foi entendido que se tratava de ativismo aplicado ao negócio, e que se mostrava questionado pelos acionistas e dando sinais de que talvez não fosse mais viável. Outro ponto importante que serviu como aprendizado, era a complexidade de lidar com outras culturas e organizações sociais, como os povos da floresta amazônica, ainda que mesmo assim a Natura tenha enfrentado dificuldades similares na sua história. No entanto, a contribuição determinante deste caso foi o conhecimento sobre o uso da biodiversidade, a “incorporação da natureza” em produtos cosméticos.

As discussões com os especialistas foram diversas e trouxeram informações relevantes sobre os conceitos que se desenhavam. Esta busca por conhecimento complementar através de atores externos apoiou-se na rede de contatos dos fundadores. Por exemplo, foi através de um convite a Luiz Seabra para participar de seu Conselho que a Imaflora³² e a Natura se aproximaram. Nesta época, Luiz Seabra estava num período fora do país e solicitou ao então Diretor do P&D que os recebesse. Na reunião, o presidente da Imaflora apresentou a organização e trouxe o conceito de sustentabilidade até então praticamente desconhecido pela Natura.

6.1.2.2 A busca pelo uso sustentável da BDB

A Imaflora viabilizou a compreensão de que havia uma oportunidade de incorporar não apenas matérias-primas da BDB, mas fazê-lo de forma diferente, de forma sustentável, e trazia a ferramenta, que “podia não ser perfeita, mas era uma, que quando melhorasse, melhoraria o todo, era um começo” (informação verbal)³³, da certificação, só que ainda apenas para produtos madeireiros.

³² IMAFLORA – Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola

³³ Citação de entrevista com P&D.

Nesta época a BDB estava muito presente em todas as discussões internas e externas. A Natura havia adquirido a Flora Medicinal, tradicional fabricante nacional de fitoterápicos, a empresa Extracta acabava de ser criada como iniciativa inédita de exploração do potencial da biodiversidade, e os olhos do Brasil e pelo menos do mundo farmacêutico estavam voltados para o potencial das plantas. No entanto, logo em seguida estourou o que ficou conhecido como o escândalo da Bioamazônia, episódio que precipitou a criação da primeira legislação sobre o Acesso e Repartição de Benefícios, através de uma medida do Poder Executivo com força de lei, atropelando o processo democrático legislativo que se iniciara desde 1995 (Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo, 2000).

Este episódio foi o contrato de bioprospecção firmado entre a organização social Bioamazônia, ligada a um programa governamental de incentivo à bioprospecção, e a Novartis AG. O contrato Bioamazônia-Novartis gerou grande polêmica na sociedade brasileira e no governo, pois seus termos foram considerados desfavoráveis ao país, por permitir a privatização de um patrimônio público e ainda mais, para uma multinacional ³⁴ (Instituto Socioambiental, 2006).

A comunidade científica nacional temia que o acordo não permitisse um efetivo controle da ação da multinacional uma vez que o material fosse enviado para a empresa, segundo cientista da Fundação Butantan:

Seria uma forma legal de realizar a biopirataria. Por menos de um salário mínimo, ao entregar uma cepa, jamais saberemos o que dela resultou e nada colheremos a não ser o de ser consumidores dos novos medicamentos, a preços que as empresas produtoras definirão (Instituto Socioambiental, 2006).

A repercussão do caso resultou na suspensão do contrato e precipitou a edição de

³⁴ O contrato dava a Novartis AG o direito perpétuo e exclusivo, com a possibilidade de licenciamento a terceiros, de produzir, usar e vender quaisquer produtos contendo o composto original ou compostos derivados advindos de 10 mil cepas de bactérias da biodiversidade brasileira, bem como quaisquer patentes ou *know-how* relevantes. Caberia a Novartis treinar os técnicos a colher microorganismos, fermentar e analisar a presença de produtos interessantes e realizar pagamento relacionado apenas aos compostos que tivessem pré-comprovação de potencial de uso (Instituto Socioambiental, 2006).

uma Medida Provisória (MP) ³⁵ em 2001 que inclusive criou o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGen) (Instituto Socioambiental, 2006). Esta MP permanece vigente até o momento, mesmo tendo sido alvo de críticas de cientistas, mas que o Ministério do Meio Ambiente nunca conseguiu alterar. Pela regra atual, qualquer acesso a espécies da fauna e da flora brasileira para pesquisa depende de uma autorização prévia do CGen. Para um produto ser colocado no mercado é preciso, além disso, a anuência do provedor (seja o governo, uma comunidade tradicional ou indígena, ou qualquer outra entidade onde se faça o acesso ao patrimônio genético) e um contrato de repartição de benefícios³⁶. Desde a criação do CGen, a Natura procurou participar de todas as suas reuniões para acompanhar as discussões e as suas evoluções.

Em paralelo às iniciativas das áreas técnicas, a área de marketing estava liderando um projeto de uma nova linha que tinha como foco a família. Deveriam ser produtos em faixa de preço mais acessível e que deveria trazer simplicidade, inclusive através de suas embalagens. Neste momento, enxergou-se o potencial de juntar as perspectivas de marketing e de P&D. Foi feita então a integração dos primeiros *insights* da iniciativa de P&D em andamento e os estudos de marketing sobre o público-alvo, definindo-se que esta linha traria insumos de fonte renovável, e prioritariamente da BDB, numa linha completa, com formulações diferenciadas principalmente em texturas, aproveitando a competência sensorial já existente na Natura.

Este escopo colocou a equipe de P&D numa busca intensa de opções de matérias-primas com estas características para incorporar nas novas formulações. Neste

³⁵ Ato do Poder Executivo com força de lei.

³⁶ O conceito de acesso à repartição de benefícios parte do que foi estabelecido pela Convenção da Biodiversidade, encontrado no seu site (<http://www.cbd.int/abs/>):

O Acesso a Repartição de Benefícios resultantes da utilização da biodiversidade é um acordo internacional que visa a repartição dos benefícios resultantes da utilização dos recursos genéticos de uma forma justa e equitativa, incluindo o acesso adequado a estes recursos e a transferência adequada de tecnologias, levando em conta todos os direitos sobre esses recursos e tecnologias, e mediante financiamento adequado, contribuindo assim para a conservação da biodiversidade e do uso sustentável de seus componentes (tradução nossa).

primeiro momento, o ingrediente apenas ser da BDB era suficiente, pois não havia ainda opções de matérias-primas com extração sustentável. Isto levou à utilização da rede de fornecedores, solicitando a abertura de seus portfólios. Nesta procura pelos ingredientes, o P&D envolveu a Cognis, o primeiro parceiro que apresentou como produzia seus ingredientes, não apenas olhando para seu processo interno, mas com a preocupação sobre a cadeia da matéria-prima vegetal, orientação que vinha de seu presidente, e que convergiu com os interesses da Natura.

A partir deste momento as formulações para o projeto de Ekos passaram a ter seu escopo transformado e ampliado pelo entendimento das novas possibilidades do que poderia ser feito daí em diante, ainda que sem muita clareza do “como”:

- utilizar ingredientes da BDB;
- fazer a extração e a utilização destes ingredientes de modo sustentável.

O desenvolvimento do que seria a linha Ekos passou a ser mais claro, com a consolidação do conceito de sustentabilidade agregando todo o aprendizado até então, e a consciência de que a integração com a natureza poderia ser maior do que se entendia até então, “a leitura da Teia da Vida foi fundamental para despertar esta consciência” (informação verbal)³⁷. O processo de aprendizado sobre cadeias sustentáveis continuava para criar mais massa crítica, quando o Banco Mundial foi trazido a Natura pela Cognis, agregando a oportunidade de trazer valor adicional ao projeto pela possibilidade de envolvimento das comunidades extrativistas nesta cadeia de valor.

No entanto, as formulações continuavam sendo desenvolvidas em paralelo durante este período, atendendo à pressão do modelo de negócio da venda direta e do mercado por novos lançamentos relevantes. O prazo de lançamento já havia sido estabelecido segundo a necessidade do negócio, e esta era a prioridade, inclusive pelo entendimento de que a estruturação completa de cadeias não seria um desafio

³⁷ Citação de entrevista com P&D

de curto prazo. A consciência de que se estava entrando num processo de longo prazo foi muito importante para as decisões tomadas com relação ao lançamento de Ekos e às ações futuras.

Em 2000 foi lançada a linha Natura Ekos, utilizando ingredientes da BDB em seus produtos, e praticando o marketing ambiental na comunicação da linha. O compromisso com os princípios de sustentabilidade era colocado de forma clara, mas também era explicitado que ainda havia ações planejadas, ainda por ser implementadas para cumpri-los mais plenamente. Segundo Ribas & Smith (2006) a empresa era “pioneira em utilizar o Marketing Ambiental como fator de educação ambiental para seus consumidores”. Neste momento percebe-se a evolução da estratégia de diferenciação, de ir de Liderança em além de *compliance*, para o *Ecobranding*, com a diferença de que a marca Ekos não se propunha a ser uma marca de nicho (ainda que o mercado cosmético permita margens diferenciadas), conforme texto de posicionamento da empresa:

O desenvolvimento só é sustentável se for socialmente justo e **estiver a serviço de muitos e não como privilégio de poucos**, ecologicamente correto, não trazendo dano à natureza e economicamente viável (Natura, 2002, grifo nosso).

O conceito e a comunicação da nova linha traziam o significado do projeto, determinando inclusive o nome da marca Ekos, conforme a comunicação no lançamento:

Natura Ekos pretende preservar e difundir nosso patrimônio cultural, despertando em cada indivíduo a consciência, através de seus produtos, da riqueza da diversidade brasileira. O próprio nome da linha, Ekos, expressa esta intenção. *Oikos*, em grego, significa nossa casa; em tupi-guarani, *ekos* é sinônimo de vida; no latim, *echo* é tudo que tem ressonância, reverbera, logo será ouvido (Gracioso & Najjar, 2000).

A origem dos ingredientes era evidenciada mencionando as áreas de onde eram

extraídos e trazia-se maior credibilidade sobre estas pelo registro no IBAMA³⁸. O discurso ainda era genérico por o conceito de cadeia sustentável ainda estar em construção, e a Natura ter muito mais a garantia de origem do que um impacto direto maior:

[...] Assim, as fórmulas de Natura Ekos contêm Guaraná, Andiroba, Buriti, Maracujá, Castanha-do-Pará, Macela do Campo, Pitanga e Cupuaçu. Extraídos das matas, campos e cerrados brasileiros, os ativos da linha provêm de áreas de cultivo e reservas extrativistas registradas no Instituto Brasileiro de Apoio ao Meio Ambiente (IBAMA). A Andiroba é proveniente da Reserva Extrativista do Médio Juruá, no Amazonas. A Castanha-do-Pará vem da Reserva Extrativista Iratapuru, no Amapá. O Projeto Reça, em Rondônia, é o responsável pelo fornecimento de Cupuaçu. Já Pitanga, Guaraná, Maracujá e Macela do Campo são provenientes de áreas de cultivo e manejo orientados para preservação dos recursos naturais e fixação do trabalhador em seu local de origem (Gracioso & Najjar, 2000).

A empresa já discutia internamente o Programa de Certificação de Ativos³⁹ Florestais, como um projeto em andamento que visava também o retorno econômico para as reservas extrativistas (Somoggi, 2005). O programa foi estabelecido junto com parceiros não governamentais, como a Imaflora, com quem desenvolveu a certificação não madeireira. Diferentes *stakeholders* foram envolvidos para conhecer o trabalho que estava sendo realizado para que pudessem contribuir na sua construção e evolução. A empresa dava transparência de que ainda havia trabalho a fazer, pois várias cadeias estavam em fase de certificação, mas que as parcerias e a estruturação do processo já estavam prontas:

Como forma de garantir que os insumos da flora brasileira sejam extraídos de acordo com padrões social e ambientalmente corretos, a Natura formatou o Programa de Certificação de Fornecedores de Produtos Florestais para as áreas e reservas com as quais se relaciona. O programa é composto, em síntese, por seis etapas: auditoria do local de origem dos ativos, elaboração de um plano de manejo, avaliação do impacto ambiental e social, implantação do plano de manejo, obtenção de certificado e monitoramento periódico. O certificado de manejo florestal sustentável será expedido pela Imaflora, instituição que representa no Brasil o *Forest*

³⁸ IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

³⁹ Ao longo deste estudo será utilizado o termo “matéria-prima vegetal” em substituição ao termo “ativos florestais”.

Stewardship Council (FSC), organização ambiental que monitora a certificação de produtos florestais, reconhecida internacionalmente (Natura, 2002).

O contexto legal gerado com a MP de 2001 explicitou a necessidade de foco para atuar com a BDB, agregando todo o conhecimento existente para lidar com a complexidade gerada. Deste modo, criou-se o Núcleo de Biodiversidade em 2002 para pesquisar, estruturar e gerenciar os planos e metas sobre o uso sustentável da BDB. Posteriormente, em 2006, também foi criada a área de Gestão de Relacionamento com Comunidades (GRC), uma equipe de antropólogos, cientistas sociais, psicólogos, economistas, biólogos e administradores, que estabelece a ponte entre as diversas áreas da Natura, os fornecedores que beneficiam as matérias-primas vegetais e as comunidades fornecedoras⁴⁰. A GRC tem como missão garantir que este relacionamento gere benefícios para as comunidades, para os fornecedores e para a Natura (Vasconcelos, 2011). Além disto, foram criados o Projeto Plântula, parceria com a Centroflora para o cultivo sustentável de plantas nativas da Mata Atlântica, Amazônia e Caatinga para a produção de produtos fitoterápicos para a Flora Medicinal; e o Comitê Científico da Biodiversidade, composto pelo Presidente de Operações, o Vice-Presidente de Inovação, representantes de várias áreas, de universidades e de instituições da sociedade civil.

Ainda em 2006 houve um episódio relacionado ao mercado Ver-o-Peso que trouxe aprendizados e mostrou a fragilidade tanto do marco legal vigente sobre a repartição de benefícios pelo uso do conhecimento tradicional, como da Natura perante este contexto. Quando novos produtos para a linha Ekos estavam sendo desenvolvidos, o time do projeto foi conhecer o mercado Ver-o-Peso e registrar imagens que pudessem ser utilizadas para “enaltecer as mulheres e seu conhecimento” (Marcos Egydio em Glass (2006)) para o material de lançamento de um perfume (Glass, 2006). Um dos ingredientes era a Priprioca, utilizada tradicionalmente para

⁴⁰ Grupos de agricultores familiares organizados em associações ou cooperativas, grupos extrativistas de comunidades tradicionais da Amazônia e de outras regiões do Brasil ou do exterior, que fornecem matérias-primas vegetais.

perfumação. No entanto, com o lançamento da Água de Banho Ekos Priprioca, o fornecedor da Natura comprou volumes mais altos do que a cadeia suportava, prejudicando o fornecimento para o mercado. A partir do entendimento do impacto que estava sendo causado, a Natura interferiu para começar a viabilizar iniciativas para garantir o suprimento também para o mercado. No entanto, como se tratava de assunto pouco conhecido do público e sem muitas respostas claras de como proceder, a empresa sofreu ataques principalmente da mídia, que colocaram em risco sua imagem, mas a estratégia de ação e a agilidade na resposta da empresa minimizaram seus efeitos. Além disto, foi esclarecido pelo próprio CGen que a Natura estava aguardando a mais de um ano uma definição do órgão sobre como remunerar o acesso ao conhecimento difuso, uma vez que as informações sobre a Priprioca teriam sido colhidas em vários lugares, inclusive na literatura e em centros de pesquisa. Foram necessários três anos para que este processo para a remuneração por conhecimento tradicional difuso pudesse ser encerrado, pois era uma iniciativa de alta complexidade pela falta de clareza do marco legal e pela ausência de entidade formalizada para o recebimento desta remuneração, conforme colocado pelo representante da Natura:

Nós reconhecemos que tivemos acesso ao patrimônio genético da priprioca na comunidade Boa Vista, e estamos fazendo repartição de benefício com esta comunidade – que, aliás, é uma das fornecedoras de priprioca para a Natura. No caso do conhecimento tradicional, estamos com dificuldade porque se trata de um conhecimento difuso. A legislação manda repartir benefícios quando há acesso a recursos genéticos e a conhecimentos tradicionais associados, ou seja, nos casos em que é possível detectar a fonte (Marcos Egydio em Glass (2006)).

A questão do acesso a BDB teve outro episódio importante em 2010, quando a Natura foi multada em 21 milhões de reais pelo IBAMA por acessos à BDB supostamente irregulares, em 64 autos de infração, apesar de todos os produtos terem repartição de benefícios, ainda que sem uma autorização de pesquisa do CGen, que pode demorar até dois anos. Esta situação foi agravada em 2007, quando CGen sobrestou (deixou de analisar) os processos de regularização a partir da 52^a. Reunião Plenária do CGen, em 2007. Nesta reunião, o CGen decidiu por não analisar os processos cujo acesso acontecera antes da autorização prévia do órgão (o CGen alegou que a legislação não trazia uma previsão sobre esta situação, pois

só falava da autorização prévia). Os pedidos de pesquisa da Natura representavam 68% de todas as solicitações no órgão (Folha UOL, 2010; Falcão, 2010; Fariello, Manechini, & Barros, 2010; Barros, 2010), tendo processos pendentes desde 2005 e sem solução. A partir destas ações, surgiu a necessidade de estabelecer uma legislação para os casos de regularização, daí nascendo a Resolução 35, que estabelece as regras para os processos que estavam suspensos. “A partir desta Resolução, os processos da Natura recomeçaram a ser analisados, e hoje há vários processos regularizados, ou seja, autorizados” (informação verbal)⁴¹.

6.1.2.3 A redução de impactos ambientais e sociais

A partir de 2001 e 2002, a empresa manteve um ritmo acelerado na evolução da estratégia relacionada ao tema da sustentabilidade, tendo como focos principais o uso sustentável da BDB, a redução do impacto ambiental e a responsabilidade social.

Quanto ao impacto ambiental, havia aspectos que estavam pouco claros na época do lançamento da linha Ekos, que levaram a um discurso que atualmente se consideraria ser incorreto, relacionados à biodegradabilidade e à reciclagem:

Os produtos da linha Natura Ekos são biodegradáveis, decompondo-se na natureza em até 28 dias. Eles também possuem embalagens recicláveis, frascos em resinas com uma porcentagem de material reciclado e a opção de refil para todos os seus produtos. Para lançar esta nova linha, a Natura investiu R\$ 11 milhões entre pesquisa, desenvolvimento e esforços de marketing (Gracioso & Najjar, 2000).

Ser biodegradável implica em metodologias que ainda são discutidas e mesmo por estas, as embalagens da época não eram biodegradáveis. Quanto à reciclagem, a possibilidade existia, mas não havia a cadeia de coleta e apenas parte dos materiais

⁴¹ Citação em entrevista com Gestão da Biodiversidade.

já tinha processo de reciclagem de material pós-uso desenvolvido, mas na sua maioria com perda considerável de valor. O material reciclado era pré-consumo, com a incorporação de aparas na produção.

O foco não se restringia aos produtos e seus consumidores, mas ambicionava ir além, atingindo outros *stakeholders* e toda a organização, além da linha Ekos, por isto tantas iniciativas relacionadas ao tema foram feitas de forma difusa na empresa.

A redução de impacto ambiental teve diferentes focos, como, por exemplo, a substituição de materiais gráficos e de embalagem por novos materiais com menor impacto, como o catálogo de produtos (Revista Natura), que passou a ser produzido com papel reciclado – decisão que foi revisitada após avaliação mais aprofundada de consumo de tinta, o reconhecimento da importância da fidelidade de cores para a venda dos produtos e a oportunidade de reduzir o impacto de forma mais relevante com a diminuição de número de páginas da revista. Ainda no campo de materiais, houve o desenvolvimento e implementação de materiais reciclados pós-consumo, como o papel cartão e o PET nas embalagens, assim como materiais de fonte renovável, como o polietileno verde.

Outro foco iniciado neste período foi a ampliação do uso de refis, por exemplo, com a linha Natura Diversa, a primeira maquiagem com refil do Brasil, conceito considerado ousado por confrontar os códigos da categoria, pois além do refil, tirava peso das embalagens e exigia ação do consumidor para montar os produtos, que vinham em componentes separados. Esta linha tinha ainda um índice de vegetalização diferenciado, trazendo ingredientes de tratamento vegetais, e as ceras, óleos e manteigas de origem mineral foram substituídos por opções de fonte renovável, deixando 75% da fórmula de batons vegetalizada e 63% nas de bases para o rosto. Diferentes iniciativas relacionadas ao conceito de refil foram implementadas, como o uso do polietileno verde e a introdução da embalagem flexível tipo *pouch* (imagem no Apêndice G).

Além destes focos, a utilização de ingredientes de fonte renovável foi aumentada com a vegetalização de toda a linha de sabonetes, passando a ser 100% livres de matéria-prima animal. Este movimento tinha uma missão maior, delineada a partir de

2003, de marcar a presença da Natura na Amazônia e capturar a oportunidade de gerar renda para as famílias espalhadas em 27 municípios próximos à sua fábrica. No entanto, o plano teve que sofrer alterações em 2007 se restringido à inauguração da primeira fábrica da Natura fora de São Paulo, a Unidade Industrial Benevides (PA). Inicialmente, o plano previa que a Natura fizesse o *noodle*, a massa vegetal que responde por 90% da composição do sabonete da empresa, usando 100% de óleo de palma fornecido pela Agropalma, empresa sediada no Pará. A previsão era de que, aos poucos, a matéria-prima da Agropalma fosse substituída pelos óleos de uma dezena de outros frutos que seriam fornecidos por famílias da região, que estavam sendo desenvolvidos pelo P&D da Natura. No entanto, as coisas não caminharam exatamente como o planejado. A entidade que seria o principal elo da companhia com as comunidades extrativistas, a Cooperativa Nova Amafrutas, faliu em novembro de 2006, seis meses antes de a Natura inaugurar a saboaria. Sem a parceira, a empresa passou a se relacionar diretamente com as comunidades extrativistas para estruturar sua cadeia de fornecimento, mas não conseguiu realizar o plano de substituição da matéria-prima da Agropalma (Revista Exame, 2008). Hoje ainda se busca alternativas, seja em matérias-primas ou manejos e cultivos viáveis economicamente.

Ainda em 2007, observa-se uma iniciativa diretamente relacionada a ir além do *compliance*, não comunicada diretamente através dos seus produtos. A empresa lançou o Programa Carbono Neutro, no qual se comprometeu em reduzir, ao longo de cinco anos, suas emissões de GEE em 33% e a neutralizar por completo as emissões que não pudessem ser evitadas. Esta iniciativa facilitava a comunicação interna e externa sobre metas de impacto ambiental, ainda que haja quem considere este indicador menos completo que o ACV. A partir deste momento, o indicador de emissão de GEE passou a ser incorporado aos requisitos do processo de NPD, substituindo o ACV. Neste mesmo ano, em outro esforço de comunicação, todos os produtos Natura passaram a ter uma tabela ambiental com seis indicadores que mostravam informações sobre a origem de suas matérias-primas e de seus materiais de embalagem, e o número recomendado de refilmagens. Os objetivos declarados para esta iniciativa eram “ter compromisso com a verdade e por acreditar que saber o que consumimos é o primeiro passo para melhorarmos o mundo em que vivemos”, além da motivação interna de mostrar os ganhos ou os desafios das

iniciativas tecnológicas da Natura em prol do meio-ambiente (Maranzato, 2006).

Estas iniciativas foram importantes para direcionar as atividades do NPD, mas colocaram desafios de integração com sistemas existentes, pois nasceram em planilhas isoladas que não proporcionavam robustez no seu uso pelos times e na atualização dos dados. A repetição das implementações de iniciativas que aparentemente “atropelavam” a sistematização mostra a falta de sincronismo com a tecnologia de informação para suportar as iniciativas necessárias às evoluções de indicadores ambientais.

A partir das iniciativas originais, houve reforços incrementais posteriores mantendo a estratégia de diferenciação, como o desenvolvimento de certificações de matérias-primas vegetais como mate verde, cacau e guaraná, e o acompanhamento dos demais processos de certificação em andamento sendo reportado publicamente. Outras certificações, como a do FSC foi feita em materiais gráficos e embalagens como as caixas de transporte de papelão ondulado que levam os produtos Natura para as CNs (Natura, 2010d). O reforço à vegetalização se deu pela substituição dos óleos minerais por alternativas vegetais nos óleos corporais das linhas Ekos, Sève e Mamãe e Bebê (Natura, 2010d), além de outras substituições que fizeram com que o índice geral de vegetalização chegasse perto de 80%.

A linha Ekos manteve-se como principal representante para o discurso de sustentabilidade, tendo sido ativada com campanhas como “A floresta está em você”, com foco na cadeia sustentável, resgatando os valores da marca ao mostrar as comunidades tradicionais e a biodiversidade brasileira. No entanto, o relançamento feito em 2010 pelo seu aniversário de dez anos, não trouxe os resultados esperados. Pelas perspectivas ambiental e social, era um lançamento importante, com aumento expressivo da utilização de ingredientes da BDB, pois as formulações continham de 20% a 50% de óleos da BDB, e de número de famílias impactadas (indicador que se tornou requisito dos projetos da marca Ekos), já que oito novas comunidades fornecedoras foram incluídas, beneficiando mais 263 famílias e dobrando os recursos financeiros revertidos por ano para estas comunidades (Bullara, 2010). O site para as CNs traz uma das motivações por traz da campanha dos dez anos de Ekos:

Temos um desafio bem grande durante o resto do ano para não só vender cada vez mais os produtos Ekos e ajudar essa cadeia a funcionar, mas passar para frente o conceito desta cadeia onde todo mundo ganha, tão importante da linha Ekos, que motivou o seu nascimento a dez anos atrás. Clientes precisam entender como funciona a cadeia de produção para entender que comprar um produto Ekos significa bem mais do que comprar um cosmético (Bullara, 2010).

O mesmo modelo de Ekos para o desenvolvimento de tecnologias, fórmulas e embalagens foi aplicado para a linha Natura Amor América, que trazia o conceito de integração cultural da América Latina, baseado em expedições por diversas regiões que captaram inspirações para produtos baseados nas culturas locais, sem considerar as fronteiras formais. Os óleos essenciais utilizados nesta linha foram desenvolvidos pela Natura aplicando os aprendizados da linha Ekos, mas adequando-os à realidade local, quanto, por exemplo, ao trabalho infantil, culturalmente aceito por se tratar de tradição local. As formulações traziam sensoriais inovadores, como óleo com aplicação a seco, por exemplo. Suas embalagens foram inspiradas em formas históricas das regiões e elaboradas de forma a reduzir o impacto ambiental. No entanto, quando a linha foi lançada, o consumidor brasileiro não pareceu ter entendido o conceito e nos outros países, o consumidor não se reconheceu na linha. Sem esta compreensão, os produtos que eram muito diferentes e conceituais, com preços mais altos por estarem mais relacionados à perfumaria, não tiveram bom desempenho e foram praticamente todos descontinuados. O cuidado que foi tomado nesta ação foi manter o acordo com os pequenos fornecedores envolvidos, adquirindo matéria-prima por três anos, alertando-os sobre a descontinuação.

Procurando expandir a difusão do tema para atingir outros públicos, foi lançada a linha Natura Naturé com a frase “Tchibum no mundo para brincar porque brincando se aprende a cuidar”. Esta linha utilizava a água de forma lúdica, poética e divertida para, através da brincadeira, despertar as primeiras noções de cuidado com a natureza nas crianças (Natura, 2008b). Ainda no tema água, em 2010 foi realizado o primeiro inventário de água pela abordagem de Pegada Hídrica, que servirá de diagnóstico e base para elaboração de nova política de gestão de água.

Houve diversas iniciativas adicionais que se caracterizaram como além de *compliance* e reflexo do reconhecimento sobre o seu papel perante a sustentabilidade. A Natura se envolveu em diferentes iniciativas como, por exemplo, a criação do Viveiro de Mudas em Cajamar e Itapeceira da Serra na intenção de recompor as áreas naturais que sofreram intervenção humana. O Instituto Ethos apontou a Natura como uma das dez empresas associadas que eram referência em responsabilidade social. A Natura foi a única empresa latino-americana a ser convidada para participar do *Climate Neutral Network*, fórum virtual global para apresentação e discussão de casos de corporações e governos para o combate ao aquecimento global. Outro exemplo foi a iniciativa de disseminação do conceito de biodiversidade, que além de estar presente na divulgação da linha Ekos, também foi colocado ao alcance de um número muito maior de pessoas através do Projeto Biodiversidade Brasil, em parceria com TV Cultura/Fundação Padre Anchieta, para a coprodução de série especial de documentários sobre a BDB, entre 2001 e 2004.

É importante notar que em termos de responsabilidade social, houve diversas iniciativas relacionadas à educação e a programas sociais que estão descritas na sua história (Apêndice B). Além disto, o cuidado com o relacionamento com a força de vendas e a preocupação com o seu envolvimento nos princípios de sustentabilidade também são oportunidades de geração de impacto social positivo neste e através deste público. Absolutamente alinhado com os objetivos de negócio, busca-se aumentar a produtividade das CNs, o que irá impactá-las positivamente. Mas, além disto, a força de vendas tem recebido incentivos para aumentar a venda de refil, que reduz impacto ambiental, mas também é visto como uma oportunidade de fidelização de seus clientes. Outros programas têm incentivado que iniciativas empreendedoras sejam mapeadas pelas CNS e eleitas para receber apoio da Natura. Mais recentemente, foi criado de um novo modelo comercial no México, com foco no empreendedorismo, que, apesar de estar ainda em fase piloto, mostrou-se promissor, com o registro de mais de 50% de crescimento no número de CNs nos seus primeiros seis meses.

Além disto, o impacto social nas comunidades e agricultores familiares que também faz parte do uso sustentável da BDB é levado em conta. Uma iniciativa relevante recente foi o lançamento do Programa Amazônia em 2011, que ressalta a

consciência da empresa de que o impacto que ela gera principalmente nesta região ainda é pequeno, e que a forma de atuação vigente necessitava sofrer adições. Deste modo, o programa prevê colocar a marca Natura “a serviço da criação de propostas de desenvolvimento sustentável para a região, que acolha seus habitantes e conserve a floresta em pé” (Natura, 2011d), na indução de novos negócios sustentáveis a partir da ciência, inovação, cadeias produtivas e empreendedorismo local, com três frentes de atuação (Natura, 2011d), descritas a seguir:

Ciência, Tecnologia e Inovação – [...] desenvolver conhecimento “na” Amazônia, “sobre” a Amazônia e “para” a Amazônia. Queremos estimular novas pesquisas e contribuir para a fixação de pesquisadores e cientistas locais em sua região de origem. [...] Nossa meta é conectar uma rede de mais de mil pesquisadores de diversas instituições até 2020;

Cadeias Produtivas Sustentáveis – Ampliaremos a nossa produção na Amazônia [...]. A nova fábrica começa a ser instalada em 2012 e ocupará uma área de 172 hectares. Nosso objetivo é estimular a formação de uma rede de comunidades agroextrativistas locais, incentivando o desenvolvimento produtivo local e o empreendedorismo social. A expectativa é elevar a compra de insumos da Amazônia de 11% para 30% e chegar a 10 mil famílias até 2020;

Fortalecimento Institucional – [...] definir planos e iniciativas para o desenvolvimento sustentável local, atuando de forma conjunta com organizações da sociedade civil, governos locais, empresas nacionais e estrangeiras, agentes financeiros e outros parceiros. [...] temas prioritários do Programa Amazônia, feito de forma coletiva e colaborativa, em um processo de diálogo que envolveu cerca de 100 pessoas das mais diversas formações e atuações do Pará, do Amazonas e de estados vizinhos. [...] definiu nossas prioridades de atuação: Educação; Empreendedorismo; Conservação, Valoração e Uso Sustentável da Biodiversidade; Justiça Social e Cidadania; Políticas Públicas e Cultura.

Em adição ao olhar externo, existe a perspectiva de impacto social interno. Perante o que foi encontrado na literatura e abordado nas entrevistas, pode ser observada a preocupação com a responsabilidade sobre o bem estar relacionado à saúde e aos benefícios, mas quando abordado nas entrevistas a questão da carga de trabalho dos times, principalmente em cenários com necessidade de planos adicionais no

mesmo projeto, apenas uma pessoa trouxe naturalmente este ponto, como “a sobrecarga, a (falta de) carga adequada de trabalho” (informação verbal)⁴². Ao serem questionados, os demais concordaram que há desgaste e sobrecarga, mas o entendimento de que o projeto pode ter relevância faz com que este ponto muitas vezes seja relevado. Observa-se ainda pelas entrevistas, que esta percepção foi se alterando ao longo dos anos, com a dedicação mais acentuada no início da implementação da estratégia, e tendo sua intensidade reduzida ao longo dos anos, com a percepção de que isto se deve provavelmente pelas mudanças na alta direção e pela rotatividade de colaboradores de diferentes áreas.

6.1.2.4 A estratégia ambiental da empresa

Ao analisar o caso da Natura, é possível identificar de modo intencional a estratégia inicialmente de diferenciação por processos organizacionais no quadrante Liderança além de *Compliance*, evoluindo para o quadrante de diferenciação por produtos e serviços, no quadrante de *Ecobranding*, conforme mostrado no Esquema 10.



Esquema 10 - Estratégia ambiental da Natura

Fonte: Adaptado de Orsato (2009)

⁴² Citação em entrevista com Engenharia.

A redução de custos é observada geralmente como efeito secundário, como, por exemplo, no uso de ferramentas de *ecodesign*, chegando-se a embalagens com menos material, que implica muitas vezes em custos menores, como no caso do pote sem fundo com refil de Ekos (imagem no Apêndice C). No entanto, o *Ecobranding* pode levar a custos mais altos, como o uso de novos materiais de fonte renovável ou reciclados pós-consumo, que estando em escala inicial, têm custos maiores (como o polietileno verde) e, frequentemente, menor produtividade na sua manufatura e na sua conversão, como no caso do papel e cartão reciclados pós-consumo. Isto sem levar em conta o adicional pelo *Ecobranding* do fornecedor de matéria-prima.

A Ecoeficiência é utilizada a serviço do uso sustentável da BDB, já que minimizar a extração de recursos (matéria-prima vegetal) mantendo sua atividade, se faz prioritária e almeja-se que os custos de produção sejam minimizados substituindo o uso de agroquímicos por plantas adubadeiras, por exemplo, para que a matéria-prima seja mais competitiva perante as que deve substituir.

Alguns exemplos demonstram as estratégias observadas, como o banimento e a posterior declaração do fim dos testes de seus produtos em animais. Esta escolha exigiu mudanças importantes tanto internamente, com a criação do laboratório *in vitro* para avaliações de matérias-primas e produtos em células humanas ou de animais cultivadas artificialmente, desenvolvimento de novos métodos alternativos, e a coordenação com os parceiros tanto empresariais como científicos, por ser necessário que estes incorporassem esta restrição também em seus protocolos, pois a posição da Natura era a de que não se fizesse ou incentivasse testes em animais no desenvolvimento de suas tecnologias e produtos.

Outro exemplo foi o que aconteceu com uma matéria-prima da linha Chronos. Ao tomar conhecimento da rede clandestina de corte da candeia, árvore nativa do Estado de Minas Gerais, para obtenção do alfa-bisabolol, a Natura decidiu suspender a compra desse item até que seus fornecedores apresentassem os certificados de origem do produto, comprovando que sua obtenção era totalmente legal.

Confirma-se assim a estratégia baseada na diferenciação, partindo da Liderança além de *compliance* e consolidando-se como *Ecobranding*, mesmo trazendo maior risco e maior custo para a empresa, principalmente pela opção pelo uso sustentável da BDB, mas com retornos apontados por Hart & Milstein (2003), como reputação e legitimidade, além de crescimento e inovação.

6.2 Desenvolvimento de Novos Produtos como Processo na Natura

O processo de NPD da Natura sempre foi um processo sistemático com a participação dos principais dirigentes da empresa, ainda que tenha passado por um aumento de formalização e períodos de mudança de governança e de estrutura organizacional dos envolvidos. No Apêndice D, há uma relato histórico do NPD na empresa.

Em linha com Ortt & Duin (2008), a abordagem da Natura em relação às gerações de gestão de P&D foi baseada no seu contexto específico, combinando características de diferentes gerações, com variações de intensidade, dependendo do momento da empresa em termos de negócio e estrutura organizacional. Por exemplo, observa-se características tanto de *technology push* (primeira geração) como na linha Chronos, como de *market pull* (segunda geração) observado na linha Ekos, a depender da linha de produtos. A ênfase mais recente em eficiência, produtividade e gestão por processos remete à terceira geração.

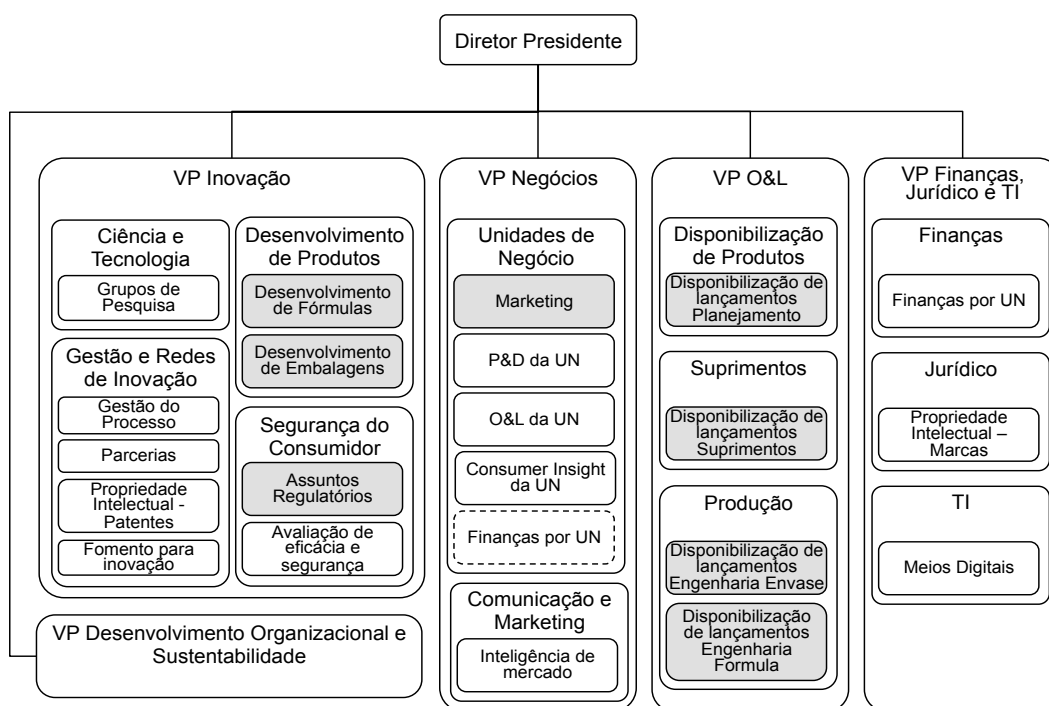
O Esquema 11 mostra onde se encontram as áreas envolvidas no NPD. As áreas em cinza são as que fazem parte dos times de projeto multifuncionais. Por este esquema é possível avaliar o número de interfaces existente deste processo e a orientação da organização para atender ao negócio, com representantes das áreas principais dedicados às unidades de negócio.

A condução de todos os negócios e a sua forma de operar têm como base o Sistema de Gestão Natura adotado desde 2008 para atuação dentro de uma

estrutura descentralizada com o objetivo de “atender às necessidades da organização, que procura transformar a Natura em uma empresa que opera, fundamentalmente, por processos” (Natura, 2011c). Este sistema contempla 12 componentes prioritários e relacionados entre si: liderança, planejamento estratégico, relações, sustentabilidade, aprendizagem, indivíduos, processos, marca, cultura, clientes, inovação e resultados *triple bottom line* (Natura, 2011c).

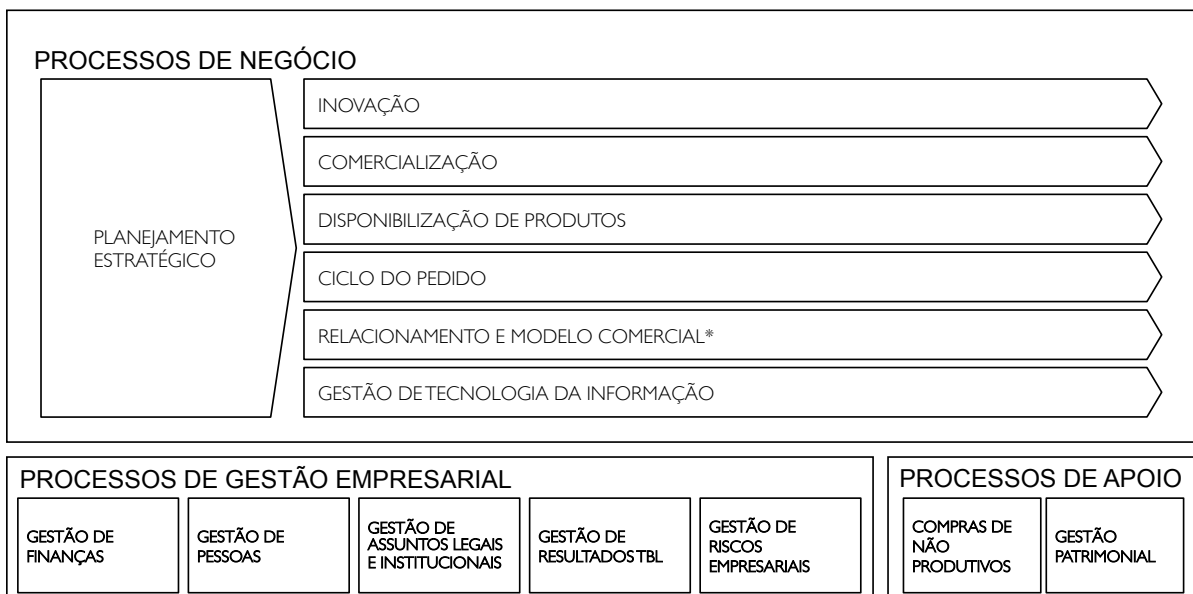
O SGN contempla a cadeia de processos da empresa (Esquema 12) que tem o processo de inovação, que inclui o de NPD como um dos processos de negócio (Esquema 13). Faz parte deste processo o Funil de Tecnologia, por onde passam os projetos de desenvolvimento de tecnologias, e o Funil de Produtos, por onde passam os projetos de desenvolvimento de novos produtos que os disponibiliza para o lançamento no mercado.

Com o intuito de descrever as práticas da empresa, estratificou-se o processo de inovação atual e apresenta-se o processo de NPD da Natura seguindo os esquemas do capítulo 3.2 (Esquema 2 e Esquema 3). O Esquema 14 mostra as fases de cada funil, onde se nota diferenças com o que se observa na literatura (Esquema 2).



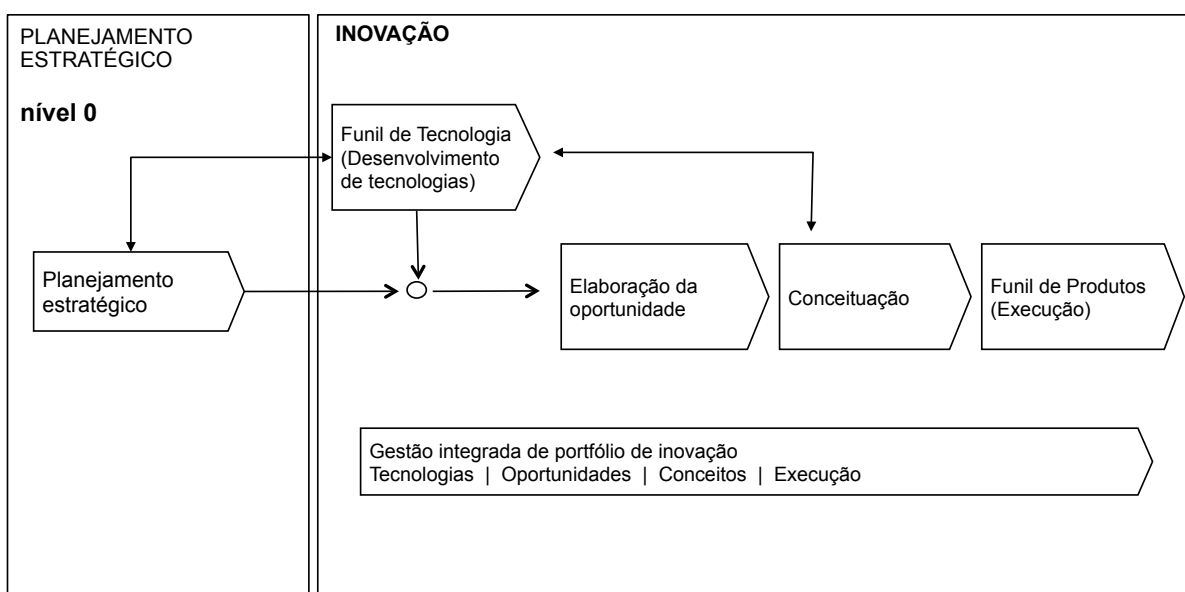
Esquema 11 - Áreas envolvidas no NPD (2011)

Fonte: elaboração própria



Esquema 12 - Cadeia de Processos da Natura

Fonte: Adaptado de Natura (2011f)



Esquema 13 - Processo de Inovação focado em NP

Fonte: Adaptado de Natura (2011f)

6.2.1 O processo do Funil de Tecnologia

No Funil de Tecnologia, a fase de Ideia permite a discussão de possibilidades para novas tecnologias e metodologias, ou temas para aquisição de conhecimento. As

fases intermediárias não são pré-determinadas, pelos diferentes tipos de projetos que passam por este *pipeline*, opção que permite maior flexibilidade, em linha com Eisenhardt e Martin (Eisenhardt & Martin, 2000). Foram dadas condições de contorno aos projetos, priorizando o planejamento. Por exemplo, na elaboração do *Briefing*, há o compartilhamento dos objetivos e das entregas, realizando a coleta de requisitos do projeto com as diversas áreas de interface, para garantir a conexão com a estratégia do negócio ou corporativa - por este processo passam projetos cujas entregas nem sempre são diretamente aplicadas no negócio, mas são relacionadas ao comportamento empresarial, como por exemplo, testes alternativos aos testes em animais. Projetos de aquisição de conhecimento, que não têm hipóteses a testar, foram incluídos no processo para monitoramento da alocação de recursos e para a gestão do conhecimento adquirido. Além disto, alinhado à crença de que para se ter inovação, é necessário desenvolver a cultura de tolerância ao erro e valorização do aprendizado, a última fase passou a não ser restrita à Disponibilização de uma tecnologia ou metodologia, pois “disponibilizar para o negócio ou para a organização implicava em dar certo” (informação verbal)⁴³. Foi colocada a possibilidade de Encerramento, incluindo os projetos de aquisição de conhecimento e também o conhecimento e os aprendizados gerados em projetos onde a tecnologia foi reprovada.

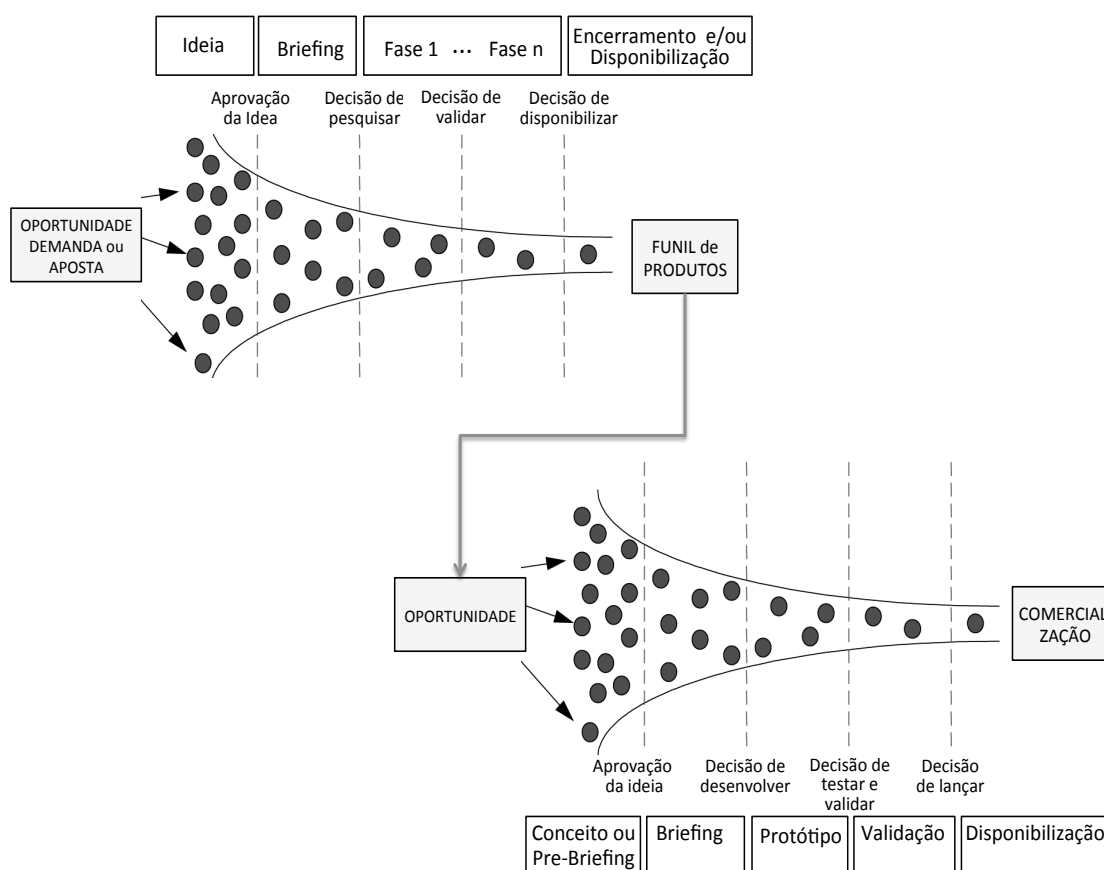
Existem políticas e diretrizes que regem temas transversais ou mesmo dentro do processo. Quando o projeto envolve biodiversidade, especialmente a BDB, existe a Política Natura do Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional (Política USBT) (Natura, 2008c) que rege os procedimentos e requisitos que devem ser cumpridos relacionados às atividades de pesquisa, principalmente sobre a escolha da comunidade onde será feito o acesso e o fornecimento da matéria-prima vegetal. A política procurou atender aos preceitos da Convenção sobre Diversidade Biológica, assinada pelo Brasil durante a ECO-92:

O documento estabelece o uso da biodiversidade como vetor de desenvolvimento

⁴³ Citação em entrevista com Gestão de Inovação.

sustentável, a valorização das relações éticas e transparentes com os diversos públicos, a aplicação do princípio do consentimento prévio fundamentado, a complementaridade entre o saber tradicional e o rigor científico no desenvolvimento de produtos, o envolvimento dos *stakeholders*, a formação de redes, a valorização do patrimônio cultural e dos conhecimentos tradicionais como elementos da sustentabilidade socioambiental local e global, a minimização de impactos, o manejo sustentável, a certificação e, por fim, a repartição de benefícios, a valorização do trabalho e o preço justo com base na análise das cadeias de valor (Natura, 2011c).

Para desenvolvimento de processos, existem diretrizes com os requisitos estabelecidos pela própria área que desenvolve as tecnologias, por exemplo, para processos limpos. Tem-se ainda a flexibilidade de aprovação de novos parâmetros ou de especificações fora dos limites estabelecidos nos fóruns adequados.



Esquema 14 - Funil de Tecnologia e Funil de Produtos

Fonte: Elaboração própria

A governança do Funil de Tecnologia é feita em dois fóruns de aprovação:

- Banca Executiva de Tecnologia (BET) – composta pela direção da VP

Inovação: gestores de Ciência e Tecnologia, de Desenvolvimento de Produtos, de Segurança do Consumidor, de Gestão de Inovação, e de Parcerias, além de um secretário de Gestão de *Pipeline*; com realização sob demanda para aprovar as fases de *Briefing* e Encerramento/Disponibilização;

- BET Programa – composta pelo gestor do programa de desenvolvimento de tecnologia e gerentes científicos de temas relacionados, com realização sob demanda para aprovar a fase de Ideia e todas as fases intermediárias.

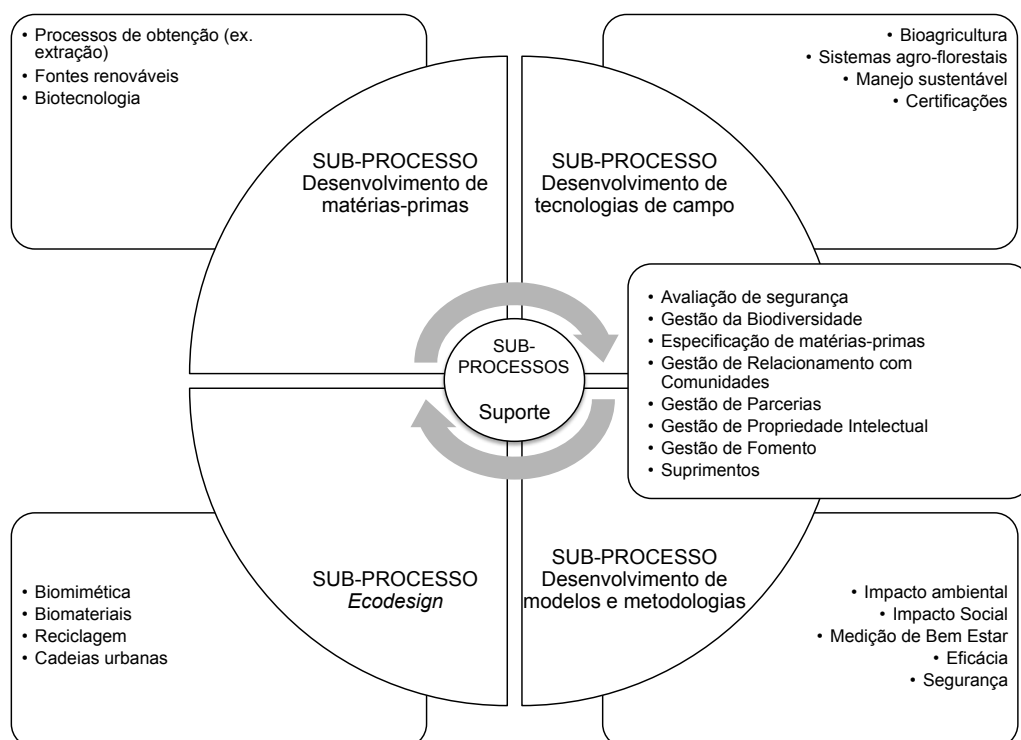
Existe ainda a Banca Científica, que avalia tecnicamente todos os projetos e faz recomendações para a tomada de decisão nos BETs. Ela é composta por especialistas nos temas abordados pelo projeto, com realização sob demanda.

A gestão de portfólio do Funil de Tecnologia é feita no BET, preferencialmente a cada semestre, ou em períodos de restrição de recursos. A análise é feita por diferentes perspectivas para apoiar a tomada de decisão, como por programa de desenvolvimento de tecnologia, por tipo de entrega e por fase.

O fluxo de informação e conhecimento deste processo tem especificidades pelo modo como a sustentabilidade foi incorporada a ele, trazendo novas competências componentes para este fim (Esquema 15). Percebe-se a presença de novos subprocessos como tecnologias de campo, ou subprocessos mais tradicionais que passam a requerer novos conhecimentos e competências específicas como o desenvolvimento de matérias-primas com foco em fonte renovável e em biodiversidade. O *ecodesign* deve estar presente em ambos os Funis, mas quando é abordado no Funil de Tecnologia, tem o foco na construção de novos conceitos e tecnologias para suportar sua aplicação no desenvolvimento de produtos. Um exemplo bastante atual é a biomimética, ferramenta de *ecodesign* que pode ser utilizada para diversos fins, baseada no estudo das soluções que a natureza já desenvolveu para diversos desafios. Como, por exemplo, a questão de como a natureza contém os líquidos, visando encontrar novas soluções mais eficientes para embalagens de óleos e perfumaria.

As tecnologias de campo contemplam a etnobotânica para entender o potencial de

aplicação e uso das plantas, as formas de cultivo e manejo das plantas e a sua relação com os ingredientes, o mapeamento das espécies para avaliação da quantidade e frequência adequada para que o seu uso seja sustentável e a análise de viabilidade técnica e econômica para fornecer dados para os cálculos de preço das matérias-primas vegetais.



Esquema 15 - Subprocessos do Funil de Tecnologia

Fonte: Elaboração própria

6.2.2 O processo do Funil de Produtos

O Funil de Produtos não tem a mesma necessidade de incluir projetos tão diferentes, tendo especificidade principalmente em projetos relacionados a Datas Comemorativas⁴⁴. As fases mudaram pouco em relação à origem do processo.

⁴⁴ Datas comemorativas são os lançamentos para datas específicas, como Dia das Mães, dos Namorados, dos Pais e Natal. São organizados em programas de projetos que são realizados em

Especialmente para este estudo, três fases consideradas dentro do processo de inovação da empresa não aparecem neste esquema: a de Oportunidade por ser parte principalmente do Planejamento Estratégico, a de Liberação de Lançamento que foi excluída por conceitualmente estar mais distante do NPD, sendo uma fase de construção de estoques e finalização das campanhas de lançamento, e a de Avaliação por ser a formalização da apuração dos resultados *versus* o planejado.

A fase inicial de Conceituação ocorre com a elaboração de um conceito no qual é estabelecida a proposta de valor, ou seja, o que os novos produtos oferecem de valor ao consumidor; a proposta macro de negócio com as diretrizes financeiras; o macro-cronograma que conforme o projeto avança, vão sendo aprofundados e tornando-se mais assertivos. Os riscos também são apresentados para que sua mitigação seja planejada ao longo do projeto. No *Briefing* as propostas são mais refinadas, ainda com imprecisão, mas já com estabelecimento de estimativas de rentabilidade, do grau de inovação dada pelo conceito de arquétipos (abordado abaixo) e o time do projeto é formado com a alocação dos seus participantes das diversas áreas.

As metas ambientais para todos os projetos, e as sociais mais especificamente para os da marca Ekos, já estão estabelecidas por diretrizes do processo que são definidas a partir do planejamento estratégico corporativo. As metas ambientais estabelecidas são relacionadas às medições feitas no portfólio de produtos, a partir das quais se estabelecem metas de redução para os projetos por categoria. Atualmente, o indicador utilizado no processo é o de emissão de GEE. Caso algum projeto tenha produtos que não atinjam a meta estabelecida, ele deve ir ao Comitê de Produtos (descrito abaixo) para solicitar a liberação para seguir em frente no desenvolvimento. No caso das metas sociais, a marca Ekos segue metas relacionadas a indicadores do BIOQLICAR⁴⁵, versão do programa de relacionamento e desenvolvimento de fornecedores (QLICAR)⁴⁶, para as comunidades fornecedoras.

todas as Unidade de Negócio e categorias.

⁴⁵ Uma descrição mais detalhada sobre o BIOQLICAR pode ser encontrada em Carvalho (2011).

⁴⁶ A sigla QLICAR se refere aos pilares do programa: Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade,

Além disto, a questão de acesso, neste caso, principalmente relacionado ao conhecimento tradicional, também segue a Política USBD.

A governança do Funil de Produtos é feita em dois fóruns de aprovação principais:

- Comitê de Produtos (CP) - composto pelo CEO, VP Executivo, VP de Inovação, gestores de Desenvolvimento de Produtos, de Gestão de Inovação, de Disponibilização de Produtos, de Finanças Corporativas e Diretores Gerais de Negócios Brasil e Operações Internacionais, além de um secretário de Gestão de *Pipeline*; com realização quinzenal ou sob demanda; aprova pelo menos as fases de *Briefing*, de Protótipo e de Validação de projetos de maior impacto no portfólio, ou mudanças de portfólio de marcas estratégicas (marcas núcleo e construtoras de conceito);
- Comitê de Inovação (CI) - composto pelo líder da UN e pelo grupo de gestores que o apoia nas decisões da UN, com periodicidade semanal, aprova todas as fases de projetos de menor impacto, aprova o Pré-briefing e a Disponibilização dos de maior impacto e os prepara para ir ao CP.

A gestão de portfólio de projetos deste Funil é feita em CI e CP, preferencialmente a cada trimestre ou em períodos de restrição de recursos. A análise também é feita por diferentes perspectivas para apoiar a tomada de decisão, prioritariamente por categoria, por marca, e combinadas com os arquétipos e o faseamento no tempo. A classificação dos projetos em arquétipos é elaborada com base em curvas de caixa, permitindo classificar projetos pelo impacto em valor tangível (financeiro) e intangível (valores em função de redução de impacto ambiental, diferenciação para a marca e benefício para o consumidor) *versus* o risco do não atingimento destes valores (familiaridade) e o tempo de retorno do investimento. O Apêndice E mostra o conceito e as diferentes curvas de caixa.

A mudança de fluxos de informação no Funil de Produtos (Esquema 16) se dá dentro dos subprocessos tradicionais, em decorrência de se lidar com matérias-primas vegetais coletadas de plantas com ciclos diferentes e normalmente mais longos de obtenção. Muitas delas têm safra, podendo chegar a apenas uma ao ano, ou seja, o ciclo da natureza é estabelecido como premissa, implicando em planejamento e negociações de suprimentos fora do usual de mercado. No desenvolvimento de fórmulas, passa a ser necessário lidar com ingredientes com cor e odor que não podem ser alterados sob risco de alteração da atividade ou degradação da matéria-prima, além do trabalho junto à qualidade para entender como analisar e depois garantir a qualidade assegurada destes ingredientes. No desenvolvimento de embalagens, o desafio de aliar a ética da sustentabilidade à estética e ao custo passa a ser crítico, não apenas pelo peso das embalagens, seus materiais, e possibilidade de desacoplamento, mas pela origem destas embalagens ou brindes, vindos de países onde há dúvidas sobre os direitos humanos, por exemplo. Em todos os subprocessos, a implementação da *ecoconcepção* ou *ecodesign* com escopo expandido, passa a ser essencial.

6.2.3 Subprocessos de suporte

Existe a necessidade de subprocessos de suporte, como a gestão do relacionamento com comunidades para sejam obtidas autorizações para pesquisa e para viabilizar a discussão de temas como a propriedade intelectual (proteção, apropriação e compartilhamento), muito pouco conhecido por estes atores. Ainda em relação à propriedade intelectual, a estratégia é alinhada aos princípios da empresa. Por exemplo, mesmo em projetos onde haveria a possibilidade de proteção de métodos alternativos aos testes em animais, a Natura não os protege, faz divulgação e incentiva sua disseminação, por acreditar que esta é a melhor forma de contribuir com a sociedade.

Há necessidade de um foco maior em especificações de matérias-primas, para incorporar evoluções metodológicas e requisitos específicos, como a retirada de componentes controversos, que muitas vezes fogem do padrão do mercado, além

da questão da BDB. As especificações das matérias-primas carregam esta complexidade também, pois as análises de qualidade geralmente não são simples, e as faixas de tolerância para variação também são inicialmente muito poucas, já que aliada às variações de processo há a variação inerente à planta e seu ambiente. A gestão da biodiversidade (GTBio) trata principalmente do acesso à BDB, que lida com processos complexos de solicitação de pesquisa, além do relacionamento com o próprio CGen e acompanha a legislação vigente. É feita a orientação dos envolvidos no processo de como proceder para realizar expedições e pesquisas de forma adequada e legal. Os parceiros, tanto de pesquisa como de fornecimento, também enfrentam dificuldades na compreensão desta legislação.



Esquema 16 - Subprocessos do Funil de Produtos

Fonte: Elaboração própria

6.3 Desenvolvimento de Novos Produtos como Capacidade na Natura

As firmas diferem no portfólio de RCC disponíveis para desenvolver e implementar uma estratégia relacionada à sustentabilidade (Bowen & Sharma, 2005). No início do

desenvolvimento da linha Ekos, a Natura não tinha clareza de quais novas competências seriam necessárias. Entretanto, aos poucos elas foram sendo consideradas necessárias e, conseqüentemente, criadas ou adquiridas de diferentes formas. Entre estas se pode citar a internalização de competências pela aquisição da Flora Medicinal, por parcerias com empresas que já estavam se engajando no tema, como a Cognis; pela formação de *expertise* interna via contratação de executivos do mercado e especialistas principalmente da academia ou dedicando recursos específicos para o tema, como foi feito na criação do Núcleo de Biodiversidade.

Esta seção está dividida em duas partes. Inicialmente, discute-se a identificação de recursos transversais que deram condição para a incorporação da sustentabilidade no NPD, não estando estas relacionadas especificamente a uma competência, mas se estabelecendo como base ou “pano de fundo” para sua inserção na capacidade organizacional de NPD.

A segunda parte traz, a partir das competências listadas no processo de NPD da Natura e o esquema teórico, a análise de cada uma das competências específicas, abordando os recursos envolvidos e a criação, aquisição ou utilização das capacidades operacionais. O esquema teórico (Esquema 8) agora preenchido com a abordagem deste estudo está apresentado no Esquema 17.

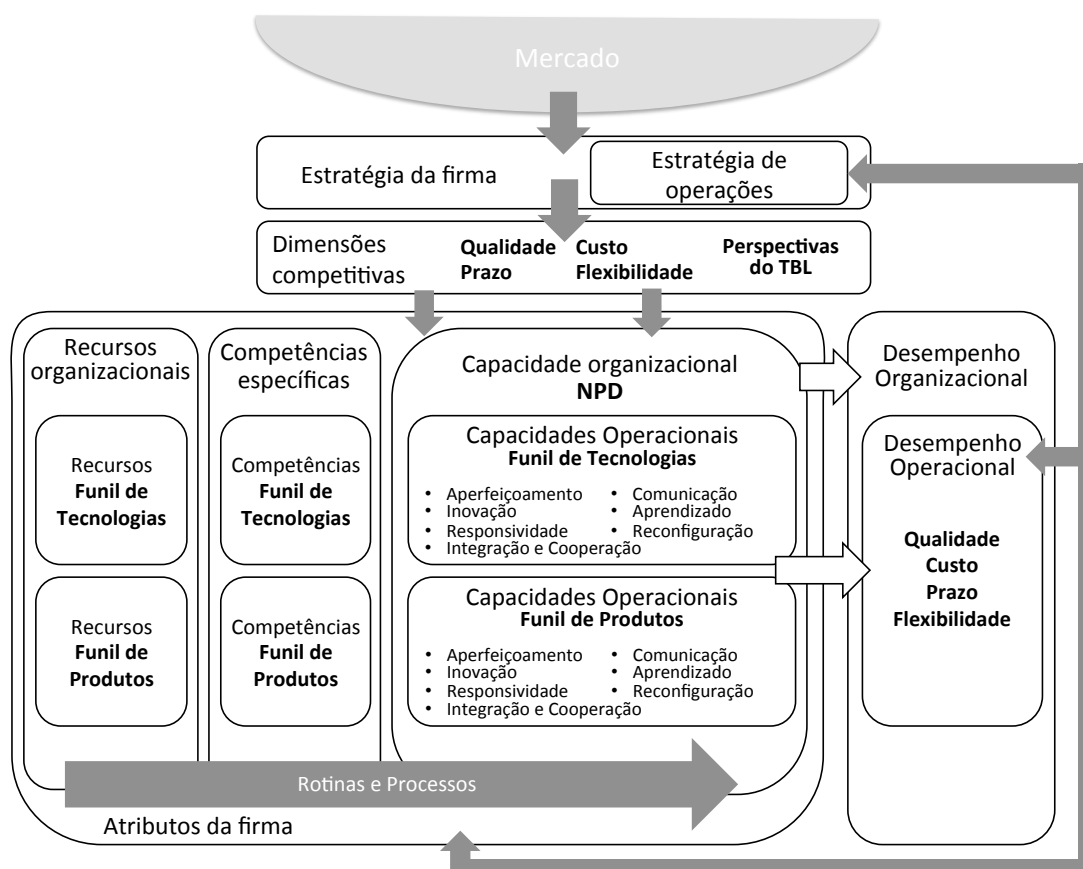
As competências de suporte serão abordadas permeadas ao longo das seções, pois são menos visíveis que as que compõem os Funis, mas também são importantes, pois junto com a gestão do processo viabilizam a execução destes Funis.

6.3.1 Recursos e capacidades organizacionais

A Natura construiu diferentes RCC na sua trajetória, que formam a sua base de atributos para toda a organização e suas operações. Desta forma, foram escolhidos recursos e competências que claramente têm relação com o NPD e que foram fundamentais para a incorporação da sustentabilidade na estratégia corporativa.

Fundadores e a cultura da empresa

O “triumvirato” que construiu a empresa nos últimos 20 anos têm características comuns como sua dedicação e proximidade da organização, decrescentes ao longo dos anos pela intencional formação de sucessão e da existência do Comitê Executivo para decisões mais complexas. No entanto, é nas diferenças que se percebe um ponto importante, ressaltado por alguns autores, que é a singularidade de olhar de cada um deles, mas que é complementar aos dos outros. Descreve-se Luiz Seabra como o filósofo, Guilherme Leal como o estrategista e Pedro Passos como o homem de negócios. Independente do rótulo, observa-se as diferenças de olhar que se aproximam das perspectivas de sustentabilidade.



Esquema 17 - Esquema detalhado aplicado

Fonte: Elaboração própria

Para exemplificar o comprometimento com suas crenças, pode-se citar a experiência de Guilherme Leal na vida política, ao concorrer à vice-presidência do Brasil. Esta escolha claramente não foi por ambições políticas, pois as chances de vencer eram baixas, mas a possibilidade de reforçar o caminho da sustentabilidade, junto com

Marina Silva, candidata do Partido Verde era relevante. Além disto, foi fundador do Instituto Ethos e realiza investimentos pessoais em iniciativas ligadas à sustentabilidade.

Ao longo da leitura dos materiais coletados foi identificada uma fundadora que é menos citada, mas que foi a responsável por trazer o modelo da venda direta para a Natura, e mais do que isto, trazia individualmente uma bagagem complementar de “tino” comercial, por ter sido vendedora boa parte de sua vida profissional antes de se juntar aos demais. Deste modo, trouxe competências complementares ao olhar de relacionamento trazido por Luiz Seabra, com uma abordagem de técnicas de venda como prática.

Existe a preocupação com a cultura alinhada com a Essência da empresa, base para o desenvolvimento de novos conceitos e incentivo para enfrentar as jornadas duplas e complexidades impostas pelo pioneirismo na incorporação da sustentabilidade no dia-a-dia do processo de NPD, como expressado que “está meio que na veia e traz todos os *trade-offs* possíveis e imagináveis” (informação verbal)⁴⁷.

Um exemplo de iniciativas para mitigar esta preocupação foi o programa Engajamento dos Colaboradores iniciado em 2009 para 80 gerentes. Utilizou-se uma nova metodologia de recursos humanos, envolvendo o que se chama de ciclo 360 graus. Os gestores puderam avaliar seus propósitos de vida dentro e fora da organização. A partir dessa autoanálise, somada às avaliações externas, começou-se a desenhar com eles, de maneira colaborativa, os seus respectivos projetos para o futuro dentro da Natura. Ao final de 2009, o projeto foi ampliado para todos os níveis gerenciais e acima da Natura, que soma 448 CLBs em todas as operações (Natura, 2010b).

Reputação

A reputação da empresa serve como recurso importante em momentos como o que

⁴⁷ Citação em entrevista com Engenharia.

a Natura enfrentou ao optar por incorporar a sustentabilidade em sua estratégia. Não apenas por se colocar em maior exposição em um cenário incerto relacionado ao acesso da BDB, mas também por exigir consistência entre o comprometimento corporativo, as suas práticas e as características de seus produtos para evitar críticas. Mesmo assim, não há garantia de barreira contra acusações de *greenwashing* (Dupré et al., 2005). Sua reputação também possibilitou não apenas a aproximação de atores importantes nesta jornada, como foi o caso da Imaflora, mas também a levantar fomento para as iniciativas e projetos relacionados ao tema.

Marca

A marca Natura já era forte no início deste processo, em momento especialmente bom neste sentido, pelo reconhecimento externo sobre a ética da organização e a preferência pela marca. A consistência ao longo do tempo também serviu para reforçar sua importância como recurso para proporcionar maiores oportunidades de experimentação de conceitos e produtos novos, como foi citado:

A gente fez um workshop [...] com formadores de opinião [...], eles falaram muito isso “a ética vocês já tem, as pessoas já sabem que vocês não vão fazer um negócio que seja ruim. [...] é mais de 12 anos de Ekos falando disso” (informação verbal)⁴⁸.

É interessante observar que a marca já possuía identidade e reputação em 2001, descrita segundo pesquisas realizadas para a mudança de logomarca (Gracioso & Najjar, 2001):

- Uma indiscutível qualidade dos produtos Natura;
- Tecnologia moderna;
- Ingredientes naturais de fontes renováveis;
- Embalagens reutilizáveis - presentes atualmente nos refis utilizados em muitos produtos Natura;
- Simplicidade da embalagem;
- Comprovação da preocupação da empresa com seus clientes;
- Consultoras bem treinadas e preparadas para atender bem os consumidores;

⁴⁸ Citação de entrevista com Marketing.

- Compreensão e respeito pela diversidade do povo brasileiro;
- Cuidado com a imagem, por ser identificada às vezes como arrogante e prepotente ao afirmar ser a empresa que mais entende do ramo;
- Não faz o uso de *overpromisses* - promessas que não podem ser cumpridas.

Relacionamento com o Canal de Vendas

A importância do envolvimento do canal de vendas, principalmente as gerentes de relacionamento (GRs), desde o lançamento de um produto é essencial para o seu sucesso, pois são elas que irão apresentá-lo às CNs, que irão recomendar o produto aos seus clientes.

Um exemplo desta importância foi constatado na linha Diversa, onde, durante a avaliação do desempenho da linha foram feitas pesquisas qualitativas com GRs, CNs e consumidores. As GRs expressavam seu descontentamento com a linha, que apesar do conceito de baixo impacto ambiental, não atendia aos códigos da categoria e que sabiam que iria substituir uma linha muito querida da maquiagem, por ter sido uma das primeiras, a linha Única. Nos grupos de CNs, constatou-se que muitas delas nem conheciam a linha, por não terem sido introduzidas a ela, papel que cabia às GRs. Esta percepção das GRs foi constatada desde as pesquisas feitas antes do lançamento. Por isto optou-se por não descontinuar a linha Única na entrada da linha Diversa, mas ficou a dúvida se esta última teria dado certo se linha Única tivesse sido descontinuada no seu lançamento.

Financiamentos Externos

A Natura, desde o início desta jornada tinha acesso a financiamentos públicos, principalmente os relacionados à biodiversidade e à certificação de matérias-primas vegetais. Não faltavam alternativas de instrumentos, seja para projetos em parceria com o meio acadêmico, como, por exemplo, o Fundo Verde e Amarelo da FINEP e editais da FAPESP, inclusive para o lançamento inicial do Programa Natura Campus.

A gestão de fomento ganhou maior relevância pelo crescimento de oportunidades de financiamentos e incentivos oferecidos pelo governo, abrindo possibilidades de reduzir o custo ou intensificar o investimento em inovação feito pela Natura. A

estratégia estabelecida separa iniciativas de fomento aberto, fomento induzido e redução de carga tributária.

O fomento aberto conta com as oportunidades oferecidas pelos órgãos de fomento ou bancos públicos, na forma de editais como os de Subvenção da FINEP, ou programas como o Ciência Sem Fronteiras. O fomento induzido são iniciativas conjuntas com estes mesmos órgãos para utilizar ou até criar possibilidades de fomento, seja indo ao “balcão”, sejam na forma de editais conjuntos, como realizada junto com a FAPESP. A redução da carga tributária relacionada à inovação se dá através da Lei do Bem, para a qual se estabeleceu um processo de apuração interno, com avaliação dos projetos e suas despesas, bem como o depósito de documentos.

Recursos financeiros internos direcionados para inovação

Os investimentos em inovação, que agregam investimentos e recursos humanos de P&D, marketing e áreas de apoio à inovação, e os orçamentos dos projetos dos Funis de Tecnologia e de Produtos são monitorados. Existe o compromisso de manter este investimento com capital próprio entre 2,5 a 3,5% da receita líquida. Esta garantia trouxe a tranquilidade de que há recursos financeiros para o processo de NPD.

Reconhecimento do mercado como produtos de preço diferenciado (*price premium*)

O posicionamento de preços dos produtos da Natura sempre foram acima da média de mercado, chegando a três vezes os preços praticados pela Avon, possibilitando maior margem a Natura, sendo ainda reconhecida como a mais rentável do setor (Tanure & Duarte, 2005). Esta posição foi construída pelo reconhecimento do mercado de que seus produtos eram diferenciados do padrão vigente, o que garantiu a flexibilidade de preços necessária para iniciar adoção dos princípios de sustentabilidade de forma saudável, ou seja, mantendo seu crescimento com margens adequadas à sobrevivência do negócio.

Reconhecimento do mercado da qualidade dos produtos

A Natura já era reconhecida por esta dimensão, tendo-a como um dos critérios principais de compra de seus produtos (Dupré et al., 2005). A competência de

manter a qualidade após a incorporação de matérias-primas de origem renovável, com suas variações naturais e restrições de ingredientes controversos apresentou-se como desafio para P&D mas que, contando com a experiência adquirida ao longo dos anos, pôde ser superada.

Localização geográfica – “Brasilidade”

A localização geográfica da Natura a coloca em posição favorável pela proximidade das fontes de inspiração e de abastecimento de ingredientes da BDB, e a imagem projetada fora do país, como mencionado em entrevista de que “Brasil é ‘*super visto*’ lá fora e é uma marca, a brasilidade é um atributo positivo” (informação verbal)⁴⁹. Por outro lado, estar no Brasil significa estar sujeito às legislações que nem sempre parecem ser aplicadas com o mesmo rigor para multinacionais com sede no exterior.

Porte da empresa

O porte da Natura era suficiente para investir adequadamente e ainda suportar um lançamento que a força de vendas inicialmente não acreditava, com comunicação e movimentações suficientes para que desempenho diferenciado fosse obtido em tempo mais longo que a média da época. No entanto, conforme já mencionado, seu crescimento coloca-se como desafio para a manutenção e evolução da cultura da empresa.

Recursos técnicos

Segundo entrevista com a engenharia, o maquinário relacionado à indústria cosmética “é quase todo importado” (informação verbal)⁵⁰, pois a “indústria brasileira de máquinas de cosméticos não é bem desenvolvida” (informação verbal)⁵¹ no Brasil. Já houve tentativas de desenvolver equipamentos nacionais, visando impacto no país, mas não foram bem sucedidas, justamente pela especificidade e sofisticação exigida.

⁴⁹ Citação de entrevista com Marketing.

⁵⁰ Citação de entrevista com Engenharia.

⁵¹ Citação de entrevista com Engenharia.

A Natura tomou a decisão em meados da primeira década de 2000 de automatizar mais suas linhas para aumentar a produção sem necessitar se expandir fisicamente, numa “estratégia (mais) de capacitação do que exatamente amarrado com o produto” (informação verbal)⁵². No entanto, algumas das aquisições não foram bem aproveitadas devido ao que foi colocado como “a nossa imprevisibilidade de demandas e de como realmente o mercado vai se comportar que é natural no nosso ramo de trabalho, no nosso mercado torna essas decisões muito difíceis” (informação verbal)⁵³. Além disto, a sofisticação técnica, quando se relaciona à inovação, passa muitas vezes mais pelo quesito flexibilidade para permitir a variação necessária para fazer diferente e com ajustes rápidos. No entanto, este não foi o caso aplicado a diferentes linhas, levando à utilização de linhas manuais internas ou em terceiros.

Quanto à perspectiva ambiental:

[...] é muito mais uma estratégia mais ampla que é toda vez que eu vou comprar um equipamento ele tem que ter o menor consumo de energia, menor consumo de água, menor consumo de ar comprimido, de vapor, etc. [...] Então no fim a decisão nossa lá está muito mais na parte de logística e econômica do que ambiental e social (informação verbal)⁵⁴.

Relacionamento interno e externo

Este recurso intangível contribui para a reputação da empresa e para a capacidade de coordenação e integração, já que constrói a lealdade e confiabilidade da organização perante seus *stakeholders*, trazendo a possibilidade de colaboração, e tornando a Natura o parceiro de escolha (*partner of choice*) em diversos momentos. Esta posição traz o acesso antecipado de questões importantes para o negócio e principalmente para a inovação, pois amplia o seu radar por novidades além da forma ativa de busca, já que novas oportunidades passam também a ser oferecidas por agentes externos.

⁵² Citação em entrevista com Engenharia.

⁵³ Citação em entrevista com Engenharia.

⁵⁴ Citação em entrevista com Engenharia.

Internamente, a capacidade de trabalhar em time torna-se essencial para o NPD. Desde o exemplo dos fundadores até os fóruns de governança da empresa, trabalha-se em times multifuncionais para enriquecer as discussões com os diferentes pontos de vista.

Ferramentas e sistemas internos

Estes são recursos que desde a implementação do ERP da empresa SAP, não tiveram grande prioridade em relação ao NPD, tendo havido apenas uma grande tentativa em meados da primeira década de 2000, que não foi bem sucedida. Deste modo, muitas ferramentas que se utilizavam no NPD foram desenvolvidas de forma independente e por isto não integradas. Recentemente, nova iniciativa corporativa possibilitou o início da integração das ferramentas e criou ambientes virtuais para toda a empresa, sendo utilizada pelo NPD para a organização de documentos, gestão de portfolio e *pipeline*, organização das áreas envolvidas no processo e capacitação sobre o processo.

Processo de inovação aberta

A Natura trabalha de modo aberto, ou seja, realizando desenvolvimentos em parcerias há bastante tempo. Este modo de trabalho foi formalizado, inclusive com a criação de uma área específica de Parcerias e Redes, que estabeleceu diretrizes de parcerias para inovação, que estabelecem critérios básicos para realizar projetos em cooperação com a Natura. Este modelo contempla programas de relacionamento com públicos importantes para a inovação, como o programa Natura Campus, para o meio científico, focado em quem faz pesquisa e desenvolve tecnologias relacionadas aos temas de interesse da empresa. Este programa contempla interações virtuais e presenciais, além de ativações da rede. São editais para projetos e desafios técnicos, e o reconhecimento da qualidade do relacionamento estabelecido, fortalecendo a interação com este público. Outro programa que se conecta a este anterior é o iQLICAR, programa lançado em 2012, sob o guarda-chuva do QLICAR (ver seção 6.3.3.4), que se propõe a avaliar, desenvolver e reconhecer os parceiros para inovação, com parâmetros específicos de inovação, diferente dos indicadores tradicionais de fornecimento.

Este modo de trabalho contempla ainda a gestão de fomento e de propriedade

intelectual. Na gestão de fomento existe a busca conjunta por financiamento de projetos em cooperação através da conexão dos parceiros com os órgãos de fomento com quem a Natura já se relaciona, e incentivando a criação de novos instrumentos que incluam a cadeia de valor da empresa. Quanto à propriedade intelectual, existe o reconhecimento da contribuição de cada parte na geração de tecnologias proprietárias e a remuneração por uso exclusivo, caso seja necessário. A perspectiva de propriedade intelectual não se restringe à proteção, mas na correta difusão e compartilhamento, e na valoração do conhecimento gerado para o reconhecimento adequado dos parceiros envolvidos.

6.3.2 RCC do Funil de Tecnologia

No Funil de Tecnologia houve a necessidade de adquirir novas competências que num primeiro momento foram internalizadas de parceiros externos e junto com as competências mais tradicionais, foram evoluindo ao longo do tempo e mostrando sua capacidade de reconfiguração com a incorporação dos princípios de sustentabilidade. Além de trazer novas competências específicas, criou novas ferramentas para apoiar o Funil de Produtos no atendimento às novas dimensões competitivas.

Esta seção está organizada pelas competências específicas do Funil de Tecnologias, descrevendo cada uma pelos seus recursos específicos, ressaltando o que já existia e o que foi alterado ou criado com a incorporação da sustentabilidade na estratégia da empresa, e as capacidades operacionais observadas, conforme o Esquema 17, seguindo a lista abaixo. A capacidade de Reconfiguração não será abordada por ser considerada a capacidade que viabilizou as evoluções observadas nos demais RCC:

Recursos específicos

Formação educacional e técnica

Qualificação profissional

Condição diferenciada para pesquisa

Capacidades operacionais

Aperfeiçoamento

Inovação

Responsividade

Integração e Cooperação

Aprendizado

Comunicação

6.3.2.1 Tecnologia de Campo

A competência de tecnologia de campo tem como missão (Natura, 2010a):

Promover a botânica econômica privilegiando os recursos da sociobiodiversidade Amazônica, desenvolver tecnologia de produção e inovação nas cadeias produtivas com foco na agricultura de baixo carbono e no manejo florestal não madeireiro.

Diferenciar a Inovação da Natura por meio da biociência, educação ecológica e tecnologias sociais, avaliadas por sua eficácia sócio-econômica-ambiental.

Seus objetivos principais são (Natura, 2010a):

- Gerar ciência aliada à tecnologia verde e tecnologia social criando benefícios socioambientais;
- Promover a qualificação extensiva dos parceiros fornecedores rurais;
- Realizar a análise do balanço energético dos sistemas de produção estudados;
- Intercambiar experiências de sistemas de Pagamento de Serviços Ambientais
- Disseminar o conhecimento gerado nas cadeias de produtos da sociobiodiversidade
- Participar de redes de conhecimento integrando as ações de pesquisa, assistência técnica e capacitação.

Recursos

Formação educacional e técnica

No lançamento da linha Ekos, a competência de Tecnologia de Campo não estava internalizada, tendo a empresa Cognis e a instituição Imaflora como principais

parceiros. No entanto, com a ampliação da linha, havia a necessidade de disseminar este conhecimento para outros fornecedores, e ficava claro que existia ainda muito espaço para evolução. Ao mesmo tempo, houve a percepção de que trabalhar com ONGs era essencial, mas não suficiente, pois havia momentos onde as prioridades destas instituições não eram as mesmas da empresa, e não era viável ou desejável que houvesse interferência de nenhuma das partes para mudar isto. Deste modo, optou-se por internalizar estes recursos, contratando principalmente agrônomos, engenheiros florestais e biólogos, com formações técnicas específicas, como etnobotânica e manejo sustentável.

Qualificação profissional

As pessoas contratadas vinham tanto da academia como de outras empresas que lidavam com modelos semelhantes madeireiros. Estes profissionais traziam outros conhecimentos, muitas vezes tácitos pela novidade do tema, adquiridos com sua experiência.

Condição diferenciada para pesquisa

As condições diferenciadas eram dadas por parcerias com instituições de pesquisa (reconhecido internamente como o modelo de inovação aberta) e a possibilidade de acesso às comunidades, onde havia um campo fértil de pesquisa para as tecnologias de campo, principalmente pelo envolvimento de diversos atores, como os agricultores, acadêmicos, ONGs e especialistas.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

Esta capacidade pode ser observada pela melhoria de modelos ou práticas já existentes e em uso. Desde a forma como as comunidades coletam os frutos ou quebram cascas de sementes, onde, após a observação do modo como era feito, avaliação de riscos e possibilidades de soluções levantadas conjuntamente, passa-se a ter uma prática mais segura e com maior produtividade, além da parametrização do momento de colheita para melhor aproveitamento. Outro exemplo são os modelos de custo, que já existiam para fornecedores empresariais e que foram reformulados para contemplar novos parâmetros chegando ao custo real e no preço justo a ser praticado entre as comunidades fornecedoras e a Natura. Um

aperfeiçoamento que envolve esta tecnologia, além do desenvolvimento de matérias-primas, foi no projeto de desenvolvimento do ingrediente da pariparoba, em que a Natura licenciou o uso de uma tecnologia de uma universidade, que utilizou raízes da planta, prática pouco sustentável, e que não atendia aos prazos do projeto de lançamento. Tecnologia de campo analisou a viabilidade do uso de folhas, em conjunto com desenvolvimento de matérias-primas para garantir que a extração seria sustentável e feita em prazo adequado aos interesses do negócio.

Inovação

Esta capacidade aparece de diferentes formas e intensidades, mas é evidente que o que e como se fazia era diferente e precisava ser desenvolvido, muitas vezes do zero, ou trazido de outras indústrias. Como, por exemplo, o caso da certificação não-madeireira, inexistente no início da linha Ekos. Outro exemplo é a aplicação do sistema agroflorestal para *commodities*, como o óleo de palma. Apesar da prática já existir e ser utilizada para diversas plantas, o desafio em fazê-lo com o óleo de palma era manter sua atratividade em termos de custo, já que é um ingrediente cultivado em monocultura com alta produtividade. A prova de conceito já demonstrou sua viabilidade técnico-financeira, mas a avaliação completa necessita ter uma perspectiva mais abrangente, pela presença de outras espécies de plantas e atores na cadeia de valor. Deste modo, os estudos em andamento visam verificar a sua viabilidade para negócio.

Responsividade

A capacidade de resposta mostra-se fundamental, ainda mais quando o prazo é considerado um fator prioritário para a competitividade. No desenvolvimento da linha Chronos Spilol, houve diferentes momentos onde esta capacidade se manifestou, como o momento em que houve infestação da plantação, reduzindo o seu rendimento, levando à busca de novas áreas e de sementes para viabilizar o plantio em tempo de garantir o lançamento do produto no mercado. O planejamento para a resposta parece uma atividade simples, mas se observa que existem especificidades que levam à necessidade de conhecimento técnico para que seja efetivo. Um episódio que mostra esta capacidade em uso foi o do início da Unidade de Benevides, quando a situação da Nova Amafrutas começou a dar indícios de instabilidade, o grupo de tecnologias de campo foi acionado para prospectar novas

alternativas de fornecimento para garantir o abastecimento da nova fábrica caso houvesse problemas, que realmente acabaram ocorrendo, e não chegaram a impactar o negócio pelo planejamento antecipado.

Integração e Cooperação

Esta capacidade é uma constante, pois sem ela não seria possível desenvolver nada novo, já que o conhecimento presente é essencialmente tácito e muitas vezes, no início dos projetos, os interesses não serem convergentes. No projeto de desenvolvimento do ingrediente do palo santo, a cooperação com atores locais foi fundamental para encontrar os parceiros adequados, principalmente quando a primeira escolha mostrou-se inviável. A ausência de mapeamento de áreas potenciais foi compensada com a cooperação com estes atores locais, que contribuíram com informações relevantes e fizeram as conexões para viabilizar a parceria. Agentes externos à empresa reconhecem esta capacidade como presente, como em Dupré et al. (2005) referindo-se, neste caso, ao relacionamento com as ONGs.

Aprendizado

Nesse mesmo projeto do palo santo, foi necessário compreender a cultura local e reanalisar as políticas internas. Havia presença de crianças, filhos dos agricultores, no campo, pois se tratava de prática tradicional para passar o conhecimento entre as gerações, mas que causou estranheza inicial, pois poderia ser configurado como trabalho infantil. Estes profissionais foram adquirindo cada vez mais experiência ao longo do tempo, com a vantagem de ter a oportunidade de estudar novas possibilidades e construir novos modelos, e implementá-los, mensurando seu impacto para capturar o aprendizado e replicá-lo para continuar sua evolução.

Outro exemplo foi o Programa de Certificação de Ativos, que apesar de no início ter sido focado com o FSC⁵⁵ para extrativismo, continuou-se a estudar quais eram as certificações disponíveis, quais eram as suas condições, e compará-las com o

⁵⁵ Forest Stewardship Council.

contexto real das comunidades brasileiras, verificando as melhores combinações e negociando especificidades com as organizações, para viabilizar a obtenção da certificação, proporcionando apoio técnico e financeiro aos pleiteantes. A certificação para matérias-primas vegetais provenientes de áreas de cultivo, por exemplo, segue os princípios do SAN.

Comunicação

Esta capacidade se dá em diferentes momentos, mas um específico nesta competência é no relacionamento com as comunidades, pois há a necessidade de interpretação entre o linguajar técnico e o dos atores locais, e vice-versa. Um exemplo é o mapeamento de espécies, aonde se chegou a um método de desenho da propriedade e suas fronteiras conhecidas, marcação de pontos referência para então apontar a localização das plantas, para que depois estas fossem mapeadas e marcadas, permitindo o cálculo de extração sustentável. A comunicação é fundamental, tendo alto impacto em outras capacidades, como na de Relacionamento. Relata-se episódio onde pessoas novas, ao enfrentarem o questionamento de uma comunidade, pressupondo que a preocupação era a venda da matéria-prima vegetal, responderam que esta seria comprada “nem que fosse para jogar fora” (informação verbal)⁵⁶. A reação imediata foi muito ruim, pois não se levou em conta o orgulho da comunidade em desenvolver e disponibilizar esta matéria-prima, pois a comunidade entendia que era uma matéria-prima que deveria ser utilizada adequadamente, inclusive para outros fins.

A descrição da competência de tecnologias de campo se alinha bastante às dimensões expostas por Bakker & Nijhof (2002), trazendo o conjunto de interpretar, integrar, monitorar e comunicar tanto interna como externamente a missão em construção. Há ainda a necessidade de um enfoque dinâmico para ser efetivo em cada estágio, mostrando uma capacidade de aprendizado que permite melhorar o entendimento e trazer novas interpretações, ativado pelas mudanças tanto externas quanto internas da organização (Sharma & Vredenburg, 1998).

⁵⁶ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

O trabalho com as comunidades de pequenos agricultores requer o conhecimento técnico para entender o que é feito e a captura das boas práticas vigentes, apoiando-os para conservá-las ou até potencializá-las com novas técnicas aplicadas na sua melhoria. No entanto, quando este é o caso, é importante não apenas o conhecimento técnico, mas comunicar em linguagem adequada para convencimento de que a nova solução é melhor e engajar todos os atores para ter sucesso.

6.3.2.2 Desenvolvimento de matérias-primas

A competência de desenvolvimento de matérias-primas tem como missão (Natura, 2010a):

Desenvolver e disponibilizar novos ingredientes da sociobiodiversidade, preferencialmente da Amazônia, para uso em cosméticos, perfumaria e correlatos, através de parcerias e competências técnico-científicas.

Seus objetivos principais são (Natura, 2010a):

- Gerar inovação em ingredientes a partir da aquisição de conhecimentos e aplicabilidade de diferentes técnicas e processos que visem menor impacto ambiental;
- Entregar ingredientes inovadores com qualidade e segurança comprovada até *scale up*;
- Promover a integração e utilização de recursos entre indústrias, agregando valor à cadeia (Simbiose Industrial).

Recursos

Formação educacional e técnica

O desenvolvimento de matérias-primas não era uma competência usual nesta indústria no mercado nacional. Existiam, por um lado, muitas filiais de empresas multinacionais de cosméticos, e, portanto, este tipo de desenvolvimento se concentrava em suas matrizes no exterior. Por outro lado, havia grandes fornecedores de matérias-primas, vários também escritórios ou fábricas de multinacionais, acostumados com altos volumes e parâmetros de valor mais

tradicionais do mercado internacional. Perante este contexto, a solução era formar e contratar pessoas com base educacional que permitisse a incorporação destes novos conhecimentos técnicos, como química, bioquímica, biologia e engenharias (por exemplo, química, de alimentos, de produção).

Qualificação profissional

As pessoas vieram tanto da academia, como de dentro da empresa, principalmente da qualidade, trazendo experiência em especificações e no uso das matérias-primas e nas variações de qualidade. Alguns traziam também conhecimento de desenvolvimento de fórmulas, da rede de parceiros fornecedores e experiência de bancada.

Condição diferenciada para pesquisa

A Natura investiu em instalações diferenciadas, como em Cajamar, adquirindo também equipamentos de última geração para os projetos de pesquisa, inclusive como forma de contrapartida de fomento público.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

Conforme descrito nas tecnologias de campo, no projeto de desenvolvimento do ingrediente da pariparoba, foi fundamental aperfeiçoar o projeto da universidade para mudar a extração das raízes para as folhas, e parte do processo de extração precisava ser desenvolvida em paralelo à avaliação de campo. Além disto, após a obtenção do extrato, descobriu-se que ele era instável, havendo a necessidade de nova alteração do ingrediente através do seu encapsulamento.

Inovação

A inovação deve fazer parte desta competência para abrir possibilidades, como foi o caso do desenvolvimento do ingrediente de jambu, que começou a ser desenvolvido para enxaguatório bucal para dentes sensíveis, e, ao longo do projeto alguém teve a ideia, “[...] será que não relaxa a musculatura também do rosto e isso não tem efeito

‘botox’?” (informação verbal)⁵⁷. Esta capacidade de inovação de “ligar pontos” para obter novas possibilidades é muito importante em projetos de pesquisa.

Responsividade

A resposta, principalmente a imprevistos, se faz presente especialmente quando há o compromisso com um lançamento. No entanto, a avaliação da qualidade desta resposta tem parâmetros diferentes dependendo do olhar. O que muitas vezes parece lento no Funil de Produtos, pode ser até rápido demais no Funil de Tecnologia, como descrito na mudança de fornecedor de um projeto, porque “a empresa realmente faliu... partir para outro parceiro muito em cima da hora, construir tudo de novo... não vai dar tempo” (informação verbal)⁵⁸. “O senso de urgência é muito mais forte no desenvolvimento de produtos, de colocar e falar ‘isso não vai dar’” (informação verbal)⁵⁹. Esta capacidade dentro desta competência tem grande relevância pela necessidade de planejamento integrado das atividades dos diferentes subprocessos para a sua entrega final, pois, na Natura, não basta ter apenas o ingrediente. Ele precisa ter a cadeia de fornecimento desenvolvida, o processo de obtenção com baixo impacto ambiental, a sua segurança testada, as suas especificações prontas, além do parceiro fornecedor já ter feito a validação industrial e a sua eficácia comprovada de forma objetiva para fazer valer o benefício que será utilizado no produto final.

Integração e Cooperação

Desenvolver novas matérias-primas requer cooperação interna e externa intensiva pela complexidade envolvida, como colocado:

[...] não dependia só de mim, eu dependia de sazonalidade, da ocorrência das plantas, da concentração do ativo, do fornecedor, do cronograma do fornecedor da gasolina, dependia de um milhão de coisas que fugiam do nosso poder (informação verbal)⁶⁰.

⁵⁷ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

⁵⁸ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

⁵⁹ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

⁶⁰ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

Esta capacidade é afetada pelo dia-a-dia, principalmente entre estas áreas, que estão em pontas opostas do NPD: “Então, não é nem por maldade, é que as pessoas se fecham tanto no seu mundinho naquela correria que não dividem isso” (informação verbal)⁶¹.

Na perspectiva externa, o desenvolvimento, ainda que liderado internamente, sempre, no máximo a partir da finalização da etapa de bancada, era feito em um parceiro para validar a escala industrial, necessitando da transferência de *know-how* para que desse certo.

Aprendizado

A cada novo projeto há aprendizados, que são carregados para os demais pelo pesquisador:

Também um aprendizado da passiflora que usei no chaga. A gente não tinha determinado qual era o custo máximo que esta matéria-prima deveria custar na passiflora. Então, a TMPV⁶² botou o preço que ela queria e a gente teve que pagar (informação verbal)⁶³.

Além disto, diversas alternativas são testadas para se chegar ao resultado final, proporcionando experiências importantes.

Foi mais ou menos assim no caso do jambu, a Natura tomou a decisão de não trabalhar mais com solventes inorgânicos [...]. Então, o processo caiu. [...] A (nova) rota foi desenvolvida [...] em paralelo estava desenvolvendo o método com colunas, sistemas de ultrafiltração para aumentar a concentração de ativo [...] Mas o verde no produto era muito alto. A cor verde impactava muito [...] vamos com aquilo que temos de melhor solução [...] aí se desenvolveu essa metodologia, que é a mesma utilizada até hoje. [...] Os outros projetos a partir daí a gente já tinha essa ideia, não podemos usar solventes, temos que ter um cuidado maior. Já tinha essa diretriz. O jambu foi o primeiro que a gente teve a preocupação com o meio ambiente, redução de impacto ambiental (informação verbal)⁶⁴.

⁶¹ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

⁶² TMPV é um código adotado para preservar o nome da empresa transformadora da matéria-prima vegetal.

⁶³ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

⁶⁴ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

Comunicação

Esta capacidade está diretamente relacionada à de Cooperação, pois sem o alinhamento constante, na linguagem adequada com as diversas interfaces, não se obtém “uma somatória e é sinérgica” (informação verbal)⁶⁵:

Então, isso é rico e isso você só consegue se está em parceria, seja parceria interna ou externa. [...] ter essa complexidade de time é rico. Dá um trabalho do cão para você conseguir alinhar todo mundo e todo mundo falar as mesmas coisas porque você fala uma coisa e cada um vai interpretar o que você falou de acordo com o seu background. [...] é muito gratificante quando você consegue botar todo mundo no mesmo trilho [...]. Você consegue resultado mais rápido numa qualidade superior do que quando você faria sozinho, porque você consegue olhar de uma forma muito mais ampla (informação verbal)⁶⁶.

6.3.2.3 Desenvolvimento de metodologias

A competência de desenvolvimento de metodologias deve ser dividida em tipos de metodologias, pela sua especificidade tendo como suas missões (Natura, 2010a):

Avaliação de Segurança e Eficácia

Adquirir e aplicar conhecimento de vanguarda em novas tecnologias, processos e sistemas para desenvolvimento e avaliação de produtos e ingredientes, garantindo a segurança, rastreabilidade e eficácia de produtos inovadores. Prospectar e garantir a implantação de novas exigências regulatórias para atendimento global e multimarca/multicanal.

Ciências do Bem Estar e das Relações

Desenhar pesquisas científicas inovadoras para medição de Bem Estar no mercado cosmético e inovar em experiências de Bem Estar por meio da criação de conceitos, produtos e serviços, que inspirem as pessoas a ampliarem sua consciência e estabelecer conexões mais plenas consigo, com o outro e com o todo.

⁶⁵ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

⁶⁶ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

Integrar ciência e arte na criação de novas formas de experiência Natura. Ampliar a consciência para a saúde integral e qualidade de vida. Inovar em prospecção e construção de novos cenários e conceitos do homem e da sociedade.

Os objetivos principais de cada uma são (Natura, 2010a):

Avaliação de Segurança e Eficácia

- Assegurar o cumprimento de métodos analíticos de doseamento em ativos críticos nos produtos acabados;
- Assegurar o atendimento de novas exigências regulatórias globais;
- Padronizar critérios globais para avaliação de produtos;
- Antecipar metodologias de avaliação de novos benefícios e predição de segurança;
- Prever toxicologia de extratos vegetais riqueza.

Ciências do Bem Estar e das Relações

- Oferecer experiências inovadoras de Bem Estar e ampliação de níveis de consciência para trazer prazer e significado para o indivíduo e suas relações, promovendo o Bem Estar integral nas suas diferentes dimensões: emocional, comportamental, cultural e social;
- Criar e oferecer um amplo portfólio de gestuais inovadores que promovam a experiência Natura por meio do corpo, sentidos, sons e movimentos;
- Estudar e compreender o ser humano inserido na sociedade, seus valores crenças, hábitos e cultura na tangibilização do bem estar bem;
- Prospectar cenários de médio e longo prazo nas redes de relações humanas: convivência grupal, redes sociais (internet), protagonismo individual e coletivo na transformação local e social;
- Criação de indicadores relacionais e estudos de novos índices de riqueza.

Recursos

Formação educacional e técnica

Esta competência é desafiadora pela novidade no caso de estudos de bem estar e relações e mesmo em segurança e eficácia, pelo desafio de combinar a ciência clássica a uma nova realidade de lidar com BDB, sem uso de testes em animais e com cada vez mais restrições impostas pela legislação internacional. Principalmente no tema de bem estar e relações, a formação necessária seria multidisciplinar, mas acredita-se que a capacidade de Cooperação traz a combinação adequada de formações entre diferentes atores. Para cada um dos tipos listados acima, existem

formações mais usuais como bioquímicos, biólogos, químicos, psicólogos e médicos.

Qualificação profissional

A experiência profissional nesta competência é muito importante, pois a capacitação na vivência é primordial, já que ainda são poucas as formações formais relacionadas aos temas com a abrangência necessária para o desafio colocado. Aqui existem profissionais com experiência em segurança e eficácia em outras empresas, mas dificilmente com a complexidade de lidar com BDB. Para o tema de bem estar e relações é necessário encontrar indivíduos em diferentes atuações e lugares, pois ainda é muito novo para a indústria e para a academia também.

Condição diferenciada para pesquisa

As condições necessárias para cada um dos tipos é diferente, mas foram atendidas em diferentes momentos. No caso de segurança e eficácia, há laboratórios e equipamentos necessários, com investimentos constantes. Além disto, existe sempre a possibilidade de conexão com atores externos para a troca de conhecimento e para pesquisas em cooperação. Para bem estar e relações, existe campo fértil interna e externamente, com os colaboradores e o canal de vendas, respectivamente, com a abertura para a experimentação em diversos momentos. No caso das comunidades, também existe espaço, mas apenas recentemente foi estabelecido como pesquisa, mais especialmente no Programa Amazônia.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

A busca pela melhoria é constante, almejando maior precisão, reprodutibilidade e abrangência. A avaliação de eficácia busca maior precisão e menor invasão, e as de segurança, prioritariamente buscam abrangência e garantia, ainda mais com o banimento de testes e animais. Bem estar e relações busca maior rigor e abrangência, por ser um tema mais novo e muitas vezes questionado sobre o seu rigor e quanto de ciência é realmente aplicado no tema.

Inovação

No caso de avaliação de eficácia, a cada novo *benefício*, ou novo ingrediente de

tratamento, novas metodologias necessitam ser desenvolvidas, podendo acontecer o contrário, ou seja, uma nova metodologia permite que um novo *benefício* seja utilizado, como aconteceu na linha Chronos Politensor, que pôde utilizar o *benefício* de “um quarto a mais de colágeno” graças a uma nova metodologia desenvolvida para a medição de colágeno. Outro exemplo é a criação da marca VÔVó, que traz um novo conceito de intensificar a relação entre avós e netos, acompanhando a tendência de envelhecimento da população, com avós cada vez mais presentes na vida de seus netos e oportunidade de melhorar a qualidade de vida através desta relação. Esta marca teve medições da qualidade do vínculo entre avós e netos pelo uso dos produtos da linha, incluindo o álbum de recordações (que inclusive foi modificado após o resultado destas pesquisas).

Responsividade

No tema de eficácia e segurança, há diferenças na urgência pela capacidade de resposta dependendo do estágio da tecnologia, pois em se tratando de questões que impactam o comportamento empresarial da empresa, existe a pressão para “sair na frente”, mas com o embasamento científico para capturar o benefício de imagem. Isto torna o planejamento e o controle do que está sendo feito muito mais estrito do que se estivesse em estágio de aperfeiçoamento. O mesmo ocorre quando há iniciativas para responder a questionamentos do mercado. Nos casos em que há conexão com lançamentos, como normalmente o desenvolvimento destas tecnologias é mais rápido que os demais, há tempo para seu desenvolvimento, não exigindo rapidez de resposta além do padrão. No tema de bem estar e relações, por ser ainda novo, a maior questão é o risco de obtenção de resultados não favoráveis, levando a sua utilização como *benefício* complementar, para garantir o lançamento mesmo que não sejam obtidos resultados positivos.

Integração e Cooperação

Metodologias de segurança têm mais valor quando são utilizadas por diversas organizações e a melhor forma de garantir isto é construir em cooperação junto com outros atores, pois deste modo vários se sentem coproprietários, ou garantir uma difusão rápida e efetiva. É por isto que a premissa de propriedade intelectual deste tipo de metodologia é a disseminação ampla sem apropriação (metodologias de medição de eficácia, bem estar e relações, apesar de não serem protegíveis por

patentes, têm a necessidade de manter o segredo para evitar replicações pela concorrência que não investe em pesquisa). Para eficácia, boa parte é desenvolvida com parceiros pela necessidade de infraestrutura adicional que não consegue ser absorvida pela empresa, e também por acreditar que estes parceiros, por trabalhar com diferentes atores do mercado, podem aportar conhecimento tácito aos desenvolvimentos. No caso de bem estar e relações, sem a integração e a cooperação entre os atores, e mesmo com as pessoas, que são objetos de pesquisa, não é viável desenvolver qualquer tipo de trabalho, pois a maior parte destas pesquisas, com exceção das que têm medições objetivas (por exemplo, fisiológicas) depende da manifestação genuína destas pessoas.

Aprendizado

No tema de bem estar e relações há necessidade ainda mais desta capacidade por estar em estágio de evolução anterior aos demais, tendo além dos aprendizados internos, também a necessidade de acompanhamento do que está acontecendo no mundo, por ser tema que o mercado passou a perseguir apenas recentemente. Vale ressaltar que o tema de bem estar tem sido abordado em outras indústrias, abrindo oportunidades de aprendizado de outras experiências, que inclusive possibilitam novas cooperações. No caso de segurança e eficácia, o Brasil está em defasagem, principalmente em relação a Europa, sendo necessário, para se manter além de *compliance*, antecipar-se à legislação brasileira.

Comunicação

Esta competência é uma das que permite que a comunicação seja consistente e coerente, por trazer o embasamento das medições científicas para os benefícios comunicados. Para ter esta competência, no caso de segurança e eficácia, deve-se ter a habilidade de falar com públicos diferentes, como médicos, consumidores finais, na sua própria linguagem, garantindo a compreensão do que se quer medir e o papel destes atores na pesquisa. Em bem estar e relações, não é diferente. Sem comunicação não há como fazer as pesquisas, pois muitas delas têm fases qualitativas, e analisar conteúdo e capturar percepções a partir de sensibilizações faz parte deste tipo de competência. A linha VóVó é um exemplo, onde, para comprovar a eficácia do uso dos produtos na relação entre avós e netos, foram convidados oito grupos de avós e netos a participar de uma pesquisa, durante um

ano e meio.

O objetivo era mostrar como a convivência e a interação orientada por fundamentos lúdicos poderiam aperfeiçoar o relacionamento entre os envolvidos. A construção dos resultados da pesquisa foi apoiada no uso de conceitos de ciência da integralidade, [...] com o apoio de parcerias com especialistas. [...] Os aspectos avaliados foram: emoções (autoestima, satisfação com a vida, resiliência, testados por meio de questionários), culturais (de onde vem, histórico de vida), comportamentais (fisiologia humana, o que de fato se vê e se mede) e sociais. [...] O estreitamento do vínculo entre avós e netos foi comprovado com o uso associado do creme de massagem e o álbum (Natura, 2011b).

6.3.2.4 **Ecodesign**

A competência de *ecodesign* tem como missão (Natura, 2010a):

Incorporar o *ecodesign* no processo de Inovação Natura e disponibilizar indicadores de impactos socioambientais com metodologias reconhecidas pelos especialistas no mundo, contribuindo para redução de impactos ambientais, através de novas tecnologias e ferramentas que viabilizem o seu uso de forma mais ampla e inovadora, gerando benefícios sociais e diferenciação dos produtos Natura. [...] criar e cultivar a temática da biomimética na Natura, buscando construir conhecimento e gerar *insights* inovadores.

Seus objetivos principais são:

- Criar ferramentas orientativas para aplicação do processo de *ecodesign*;
- Contribuir para redução de impactos socioambientais;
- Desenvolver processos, materiais para aplicação em produtos e embalagens;
- Desenvolver e implementar metodologias de rastreabilidade;
- Criar, consolidar e atualizar indicadores ambientais (carbono, água, resíduos) e sociais;
- Aprimorar a comunicação dos Impactos Socioambientais para os diferentes públicos;
- Propor um portfólio de projetos/*insights* criativos e diferenciados através da biomimética.

Recursos

Formação educacional e técnica

Sendo *ecodesign* o *design* em um e para um contexto de desenvolvimento sustentável, quando aplicado ao desenvolvimento de tecnologias e modelos, existe a

necessidade de multidisciplinaridade, pois não está restrito à forma, passando a incluir a composição e como se chega a ela. Deste modo, se a abordagem é de biomimética, a formação preferencial é a de biologia, mas para desenhar a solução, é a de desenho industrial. Quando o olhar se volta à reciclagem, é a de engenharia química ou mecânica, mas para a estruturação de cadeias urbanas, ciências sociais são importantes. Não há receita, e a própria academia tem a disciplina em diferentes linhas/ciências, mas esta foi a abordagem da Natura, compondo um time multidisciplinar para o encontro destas formações técnicas.

Qualificação profissional

Este recurso não difere muito da formação educacional, com a diferença que neste caso, ter conhecimento da própria empresa e de seus produtos permite uma perspectiva importante de desafio ao *status quo*. Além disto, a experiência em outras empresas ou ONGs é rica, ao trazer outras soluções encontradas em ambientes diferentes. Foi colocado que a diversidade de formações e experiências traz uma tensão saudável ao tema, por permitir que perspectivas diferentes se combinem para encontrar uma nova solução.

Condição diferenciada para pesquisa

O fluxo de NPD como campo de experimentação e a rede de parceiros são a garantia de condição para realizar testes e desenvolver novos modelos, materiais e conceitos, além da possibilidade de conexão com atores externos para troca de conhecimento e pesquisas em cooperação.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

Há dúvidas sobre o melhor caminho, se é que é possível indicar apenas um, em relação ao grau de mudança para atingir a sustentabilidade. A Natura começou com uma inovação relevante para o contexto da época, mas muitas iniciativas posteriores tiveram caráter de aperfeiçoamento. Elas contribuíram de forma relevante para o tema na empresa, trazendo o benefício da difusão e da diluição, a ponto de ser difícil identificar quando e quem começou alguma iniciativa, o que possibilita maior pertencimento de quem se envolve ao longo do seu desenvolvimento. Além disto, existe uma questão de interpretação, como ocorre, por exemplo, com o polietileno

verde⁶⁷. O material vem de uma inovação do fornecedor que a Natura acompanhou e testou desde que seu escalonamento industrial começou, mas sua incorporação nas embalagens de refil é considerada um aperfeiçoamento, pois, apesar de implicar em testes de injeção e sopro no fabricante de embalagens, de compatibilidade produto-material e de transporte, não há maiores desafios para a empresa. No entanto, sua redução efetiva na emissão de GEE é de 71%, se comparada ao plástico convencional (Letra Editorial, 2010), valor relevante para a empresa cumprir seu compromisso de redução de GEE até 2013. O ACV, por exemplo, está em revisão, apesar de não ser mais reportado externamente, para que possa incluir a perspectiva social. O indicador de GEE está em revisão para ter uma ferramenta para estimativa com comparação com o realizado em tempo real.

Inovação

A Natura, em 1983, foi a primeira empresa de cosméticos a lançar o refil para produtos de alto consumo no Brasil. A primeira intenção era dar maior acesso aos produtos, já que apenas na primeira compra o consumidor pagava o preço do produto regular, possibilitando a recompra a um valor mais baixo, portanto, mais acessível (20-30% menor). De qualquer modo, já naquela época, a iniciativa serviu para também começar a alertar a sociedade sobre a necessidade de adotar processos e práticas industriais sob a perspectiva da preservação ambiental. Em 1993 Chronos foi lançado com refill, iniciativa inovadora para a categoria para a época. Esta perspectiva começou a realmente ser mais bem entendida, até pela Natura, no início dos anos 2000, tendo a linha Ekos sido lançada com a maior parte dos produtos com refil (Natura, 2007; Consultor NATURA Autônomo, 2009).

Responsividade

A capacidade de resposta adequada em muitas vezes depende da capacidade de Integração e Cooperação já que a multidisciplinaridade é uma premissa do *ecodesign*. Por o tema ainda ser novo, a capacidade de resposta depende do grau de novidade da iniciativa que rege a possibilidade de aproveitamento de

⁶⁷ Para mais informações: www.braskem.com.br/plasticoverde.

conhecimento existente ou acessar novo para obter as respostas. O intuito, com ferramentas de *ecodesign*, é agilizar este processo, por exemplo, aprendendo com a natureza, como propõe a biomimética, mas principalmente trazendo-as para o início da concepção dos produtos. No caso da estruturação de cadeias urbanas, a urgência da resposta está relacionada à estratégia de resíduos e seu planejamento, sofrendo pressão a partir do momento que tecnicamente a utilização do material pós-consumo é aprovada.

Especificamente em relação às medições de impacto ambiental, foi colocado que a opção da empresa em ter mensurações que sejam transversais à sua operação como um todo traz um desafio maior, pois há necessidade de simplicidade no cálculo e no seu uso. Mas ao mesmo tempo, a coleta de dados se torna muito ampla, impactando na velocidade de implementação. Por outro lado, se percebe hoje uma agilidade maior pela opção feita na empresa de separação das pesquisas no tema em desenvolvimento de tecnologias, e na gestão da sustentabilidade, dos sistemas e mensuração no dia-a-dia.

Integração e Cooperação

Conforme mencionado acima, esta capacidade é muito importante pela necessidade de envolver diferentes perspectivas ou especialidades. Por exemplo, no estudo para soluções de impacto ambiental tomando como base o ciclo de vida dos produtos, o encontro de *expertises* na biomimética, a complexidade da estruturação de cadeias urbanas com envolvimento de ONGs. No caso do PET⁶⁸ reciclado pós-consumo, a cooperação com ONGs para integração e monitoramento das cooperativas de catadores foi fundamental para garantir a rastreabilidade de origem e as boas práticas. As embalagens de PET da Natura utilizavam até 30% de PET reciclado pós-consumo em sua composição, o que representava uma redução de cerca de 15% no seu impacto ambiental. Desde o último relançamento, a linha Ekos passou a utilizar 50% de PET reciclado pós-consumo. Além disso, todas as camisetas do portfólio Crer para Ver também levam fibras feitas a partir deste plástico reciclado

⁶⁸ PET – poliéster

(Maluceli, 2011).

Modelos de impacto ambiental têm mais valor quando são utilizados por diversas organizações e construí-los junto com estes atores, em cooperação, é a melhor forma de garantir isto. Além disto, entende-se que construir a partir de algo existente não desmerece em nada e traz mais legitimidade, a partir do momento que se passa a dar credibilidade à sua origem também. A pegada hídrica ou inventário de água da Natura, iniciado em 2009, foi feito para conhecer o real impacto do negócio nos recursos hídricos, como um diagnóstico de toda a cadeia produtiva (em consumo e na geração de poluição, da extração das matérias-primas utilizadas na manufatura até a disposição final dos produtos), permitindo conhecer os principais pontos de impacto. Este levantamento foi desenvolvido de acordo com a metodologia do *Water Footprint Manual*, criado pelo *Water Footprint Network* (WFN), a primeira organização internacional destinada à promoção do uso sustentável, equitativo e eficiente de água. A Natura é parceira da WFN desde 2009 e foi a primeira empresa do setor de cosméticos do planeta a aplicar essa tecnologia e a contemplar nesse inventário a fase de uso dos produtos pelos consumidores.

Aprendizado

A capacidade de aprender ao longo da trajetória da empresa, permitiu com que esta competência fosse evoluindo e buscando novas alternativas que vão sendo incorporadas ao portfólio de materiais, ferramentas e modelos. Uma iniciativa que trouxe aprendizados importantes foi a da Tabela Ambiental. As discussões de quais seriam os indicadores, como eles seriam medidos e atualizados e principalmente comunicados, tomou bastante tempo em reuniões, pois se teve a consciência de que eram necessários indicadores que fossem fáceis de explicar e entender. No entanto, na época a preocupação foi tão focada em estabelecer a tabela, que o fluxo e o processo de atualização não foram bem estabelecidos, implicando em desgastes constantes para manter os dados atualizados.

Comunicação

Como a utilização de conceitos, modelos e ferramentas de *ecodesign* será feita por outros atores, a partir do momento que são disponibilizados pelo desenvolvimento de tecnologias, a comunicação é fator-chave para a aderência às novas propostas.

A maioria não se trata apenas de obter dados ou aplicar o modelo, mas principalmente da interpretação e análise para a tomada de ação. Deste modo, ter a capacidade de comunicar-se com diferentes atores na construção e depois explicar do que se trata, como se utiliza e como se analisa e interpreta é um grande desafio. A opção por comunicar o indicador de GEE e não mais o ACV passou por esta questão também. Atualmente está em discussão para a pegada hídrica, se a metodologia testada é a mais simples para a compreensão, escolha muito importante se o objetivo é a conscientização.

6.3.3 RCC do Funil de Produtos

No Funil de Produtos, as competências são mais tradicionais e estabelecidas, tendo evoluído ao longo do tempo e mostrando sua capacidade de Reconfiguração com a incorporação da proposta de sustentabilidade através de novas práticas, novas ferramentas, enfim, novas formas de “fazer”, tendo o apoio do Funil de Tecnologias para atender as novas dimensões competitivas.

A descrição seguirá modo similar à feita no Funil de Tecnologia, conforme o Esquema 17, abordando os tópicos abaixo:

Recursos

Formação educacional e técnica

Qualificação profissional

Recursos diferenciados para execução

Capacidades operacionais

Aperfeiçoamento

Inovação

Responsividade

Integração e Cooperação

Aprendizado

Comunicação

6.3.3.1 Marketing

A competência de Marketing, descrita como habilidade em traduzir as tendências de mercado em produtos, desenvolver conceitos de produtos que atendam à necessidade do mercado em aspectos funcionais, estéticos e emocionais, assim como de comunicar adequadamente todos estes benefícios tem papel relevante na capacidade de NPD. Ela é primordial ao longo de todo o projeto, desde a elaboração da proposta de valor e do plano de negócios dos projetos até o lançamento para o mercado. Além disto, no caso da Natura, a liderança dos projetos é atribuída à área que normalmente tem as pessoas com esta competência, e que, em última instância, é quem tem a responsabilidade pela receita do negócio.

Recursos

Formação educacional e técnica

As formações mais usuais são as de administração de empresas, e propaganda e marketing, contando que esta formação trará pessoas que tenham ao mesmo tempo a criatividade para trazer novas oportunidades e a habilidade de lhes proporcionar maior robustez perante informações relevantes do mercado e sobre o consumidor. Uma *expertise* que é específica e faz parte desta competência é o entendimento das necessidades do consumidor, que requer conhecimento de metodologias e interpretação de informações e captura de tendências. Na Natura há incentivo a transferências internas, pois a empresa acredita que deve prevalecer a aderência à sua Essência sobre a formação educacional. Existe a percepção de que há potencial para evoluir para além do que é ensinado nas escolas e mesmo aprendido em outras empresas, tendo assim, pessoas com formações bastante diversas atuando nas áreas com esta competência.

Qualificação profissional

A experiência em marketing é importante, mas não vista como essencial pelos motivos colocados acima, e por se entender que, pelo menos no Brasil, há pessoas que trabalharam em filiais de empresas de cosméticos multinacionais, e por isto recebiam muitos conceitos, produtos, campanhas e materiais prontos da matriz,

sendo muito mais focados na parte comercial do que na habilidade de marketing para o NPD. Deste modo, pessoas que trazem bagagem de outras áreas da empresa se mostram qualificadas também como recursos desta competência. Neste ponto, leva-se em conta a necessidade de um olhar mais sistêmico com os princípios de sustentabilidade para liderar projetos de inovação, com o entendimento dos impactos além dos tradicionais. Isto pode ser facilitado se o colaborador já tiver sido exposto a outras realidades dentro da organização, principalmente nas áreas técnicas, como P&D, planejamento, engenharia e suprimentos, que são mais diretamente expostas às novas necessidades e requisitos que se impõe por esta escolha estratégica.

Recursos diferenciados para execução

A Natura investe em pesquisas desde antes deste processo ter se iniciado, e chegou a ter pesquisas internas até mais robustas do que se tem hoje, devido à opção por terceirizar este serviço, mas não deixando de ter a competência de análise instalada internamente. Uma mudança com a incorporação do uso da BDB foi o início de expedições para conhecer diferentes realidades, pois a riqueza encontrada no conhecimento tradicional, mesmo que difuso, mostrou caminhos de inspiração, muito interessantes. Por exemplo, mesmo de forma indireta, conhecer os produtos feitos de sementes da BDB trouxeram inspirações para novos caminhos sensoriais, que interpretados tecnicamente, levaram a novas formas galênicas para formulação de produtos, como o leite de castanha.

A competência de marketing ganha novos desafios com o modelo de venda direta. Como exemplo, a precisão nos volumes necessários nas etapas de lançamentos e também de vendas após o produto ser lançado é muito difícil pela imprevisibilidade deste modelo. Este aspecto dificulta o cálculo mais preciso de resultados, feito a partir de um simulador financeiro para o fechamento do plano de negócios. No lançamento, o modelo da venda direta pode ter impacto positivo, se houver a habilidade de utilizar os instrumentos disponíveis. Há os momentos de exposição dos produtos como os Encontros Natura e os Encontros Anuais, reuniões quando se explica e se proporciona experimentação dos produtos à força de vendas. Além disto, a Revista Natura e a amostragem são outros instrumentos importantes para comunicação e experimentação para os consumidores finais. Estes instrumentos,

por exemplo, foram fundamentais para a disseminação dos princípios de sustentabilidade para a força de vendas, aliados à capacidade de comunicação com públicos não especializados, visando engajá-la nesta nova jornada.

Ainda que os resultados de pesquisas de mercado sejam relevantes, coloca-se a importância de perceber que a intuição é um componente desta competência de marketing. Dupré et al. (2005) reforçam este ponto ao destacar que algumas empresas como a Natura, principalmente no seu início, foram capazes de tomar decisões baseadas na intuição e na visão de seus fundadores ao invés de utilizarem apenas pesquisas formais. Muitas vezes, a motivação para isto pode ter sido orçamentária, mas também foi uma escolha, que na Natura foi feita no caso da linha Ekos, quando as pesquisas apontaram que a força de vendas achava que a linha tinha pouco potencial. Alguns fundadores consideram que este foi um fator-chave para o sucesso, pois permitiu o lançamento de tendências emergentes, num período onde a concorrência estava focada no consumidor (Dupré et al., 2005). Caso semelhante também se deu com a linha Humor, mas desta vez com formadores de opinião, que não avaliaram bem o conceito proposto pela linha, mas se optou por lançá-la e a linha cumpriu o alto desempenho esperado.

Um exemplo em outra direção foi trazido, sobre um presente de Natal que foi muito mal avaliado por consumidores, com observações do tipo “O que eu vou fazer com esse negócio? Que coisa horrível!” [...] Enfim, na pesquisa saiu que ‘não quero o produto’. Ele é caro, não gostei” (informação verbal)⁶⁹, levando à decisão de baixar os volumes estimados de vendas para menos de um terço da previsão inicial, apesar da discordância do time do projeto que acreditava no seu potencial. Ao dar início às vendas, os volumes foram muito acima das estimativas finais, mas não havia produtos para entregar. Outros exemplos também colocam em questão como utilizar os resultados de pesquisas, como foi o caso da linha Diversa, quando se descobriu nas pesquisas de mercado que a força de vendas não havia gostado da linha, por considerá-la em desacordo com os códigos da categoria. Devido aos ganhos

⁶⁹ Citação em entrevista com Marketing.

ambientais e a contribuição para o tema da sustentabilidade e para a imagem de pioneirismo da empresa, optou-se por manter seu lançamento, com uma alteração que alguns julgam como um dos fatores que comprometeram seu desempenho, que foi a permanência concomitante da linha Única, a qual Diversa havia sido criada para substituir.

A percepção é a de que a empresa deve adotar resultados de pesquisas de mercado como prioridade para decisão em temas que já são mais conhecidos do público consultado, com a garantia de que estas estejam bem desenhadas para capturar a percepção dos públicos corretos. No entanto, quando se trata de conceitos mais inovadores, as pesquisas de mercado devem ser utilizadas como orientação, mas não como fator de decisão, cabendo à alta direção da empresa avaliar o contexto completo. Por exemplo, a empresa não buscar atender os códigos de categoria, que são requisitos básicos reconhecidos pelos consumidores como sendo representativos para uma determinada categoria, elevam de forma relevante o risco dos projetos, mas são oportunidades de desenvolver soluções inovadoras que levarão ao desempenho superior.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

As melhorias nesta habilidade ocorrem, mas estão muito condicionadas à rotatividade de profissionais. Apesar de a Natura estar entre as quem têm menor taxa de rotatividade total do setor (Victorino, 2012), na área de marketing há alto fluxo de pessoas, prejudicando muitas vezes o aperfeiçoamento desta habilidade, principalmente quando alinhada com as demais competências. Houve aperfeiçoamentos importantes, por exemplo, liderado por pessoas que estão na empresa havia pelo menos dez anos em relação aos projetos de Datas Comemorativas. Por exemplo, mesmo com “o Natal seja na mesma data todo ano”, havia projetos muito arriscados e por vezes a empresa perdia a oportunidade de trazer mais novidades pela falta de tempo e planejamento. Foram criados times focados em olhar para o futuro, realizar seções de *brainstorming* para capturar novas ideias em *workshops* multifuncionais, inclusive com consumidores. Mesmo em termos de processo, foi estabelecido um funil interno focado em Datas para selecionar as propostas melhores e mais adequadas à composição da campanha do

ano, permitindo melhorar os resultados e também reduzir o impacto ambiental em relação ao ano anterior, compromisso firmado pela liderança de marketing deste segmento.

Inovação

A grande inovação da Natura é a forma de elaborar os conceitos e propostas de valor de suas linhas e de seus produtos, realizando as combinações entre temas de forma diferenciada e embasando estas combinações com conhecimento aprofundado sobre cada parte. Deste modo, a empresa estuda e constrói as propostas como um todo. A começar pela combinação de cosméticos, um mercado considerado não essencial, com os princípios de sustentabilidade. Outro exemplo é a manifestação do “envelhecer graciosamente”, que combinava uma categoria como a de tratamento da pele do rosto que reforçava estereótipos com a explicitação da idade da pessoa no pote, como fez na linha Chronos. Conceitos mais completos pela perspectiva de sustentabilidade não estão tão presentes como na linha Ekos, mas outras linhas trazem diferentes perspectivas complementares ao tema. A nova linha lançada em 2012, da marca Sou, procura retomar um olhar de consumo consciente trazendo novo discurso para o tema, ao abordá-lo também pela perspectiva do consumidor, trazendo “um jeito novo de pensar, um jeito novo de consumir” (Natura, 2012c), provocando-o a refletir sobre ter “tudo o que você mais quer, sem o que não precisa” (Natura, 2012c). A linha é composta por um portfolio menor de produtos, com apenas uma fragrância e um tipo de embalagem com baixo impacto ambiental, que requer novo modo de uso, mas permite extrair o máximo de produto da embalagem. Estes princípios foram traduzidos em diretrizes para o NPD que são percebidas não como uma burocracia, mas como um desafio “para provocar as pessoas a pensarem um pouco diferente. [...] ou provocar argumentação do porquê uma coisa e do porquê não” (informação verbal)⁷⁰.

Responsividade

Esta competência teve ciclos que se percebe relacionados às mudanças de foco

⁷⁰ Citação de entrevista com Marketing.

organizacional, que por vezes deixa de ser principalmente em inovação de produtos, com redução proporcional de recursos e mudanças de estrutura organizacional. A combinação da rotatividade de pessoas e mudanças frequentes compromete a capacidade de resposta, principalmente em relação à qualidade. Foi mencionado que ao analisar os lançamentos dos últimos anos identifica-se um grau decrescente de inovação. Além disto, a opção que a empresa fez pela gestão por processos, apesar de percebida como necessária pelo porte da empresa, não atende imediatamente as necessidades de flexibilidade e de risco envolvidos quando se trata de inovação. Coloca-se que o foco organizacional impacta muito, tendo-se a percepção de que os demais atores do processo não estão comprometidos com as necessidades do negócio, “é burocracia, o negócio” (informação verbal)⁷¹ e de que a alocação de recursos desconsidera o conceito de funil de inovação:

A inovação precisa errar um pouco, trazer ideias que lá na frente vão rolar ou não vão rolar, e vão se alimentar de outras coisas que estão ali na frente. [...] não é uma crítica à ferramenta, ao processo, e sim, como a gente é organizado. Eu hoje tenho muitas marcas para lançar, mas tenho certeza que o dia que eu não tiver todas essas marcas no *pipeline* para lançar vão me tirar gente. Por quê? Porque você não tem tanta coisa para lançar. Mas eu preciso de gente para pensar (informação verbal)⁷².

A capacidade de resposta também é observada na busca por caminhos alternativos para “viabilizar o projeto e, aí viabilizar o projeto muito mais numa questão que não podia cair” (informação verbal)⁷³, trazendo a prioridade do prazo novamente.

Integração e Cooperação

Sendo esta a competência que conecta e combina as competências técnicas ao mercado presente e futuro, a capacidade interna de integrar e cooperar é fundamental para que o projeto possa ter sucesso. Junto com a Comunicação esta capacidade integra o time em torno do objetivo maior:

⁷¹ Citação de entrevista com Marketing.

⁷² Citação de entrevista com Marketing.

⁷³ Citação de entrevista com Marketing.

Sempre a gente tem que ter muito claro qual é o objetivo lá na frente, o que a gente realmente quer fazer e acho que em alguns momentos as pessoas esquecem este objetivo. Qual é o objetivo, é a satisfação do consumidor, aquele produto que é para sair (informação verbal)⁷⁴.

No entanto, é colocado que há “cuidado com a equipe de tentar não deixar matar as pessoas, mas acho que não é oficial, depende muito do líder, [...] da maturidade” (informação verbal)⁷⁵, para “sentar e conversar, vamos tentar entender onde está pegando” (informação verbal)⁷⁶, e há reconhecimento de “um processo de desenvolvimento de produtos funciona nessa confiança” (informação verbal)⁷⁷.

Na perspectiva externa, o desafio é compartilhado com fornecedores, que contribuem para ter o olhar da cadeia como um todo “um trabalho em conjunto com o fornecedor para conseguir chegar às equações que faziam sentido” (informação verbal)⁷⁸.

Aprendizado

Há oportunidades de aprender com acertos e erros, que levam a novas reflexões sobre os conceitos e sua atualização, como a reflexão mencionada em entrevista sobre o “luxo sustentável” (informação verbal)⁷⁹, uma mudança de percepção trazida como tendência do mercado de que o rigor da qualidade tem que continuar existindo e “a estética não precisa ser *brejeira de sandalinha*” (informação verbal)⁸⁰, ou seja, “o *design* e o rigor da qualidade tem que existir na sustentabilidade” (informação verbal)⁸¹. A empresa constatou que muitas vezes o consumidor percebe a ausência de uma tampa como um produto inacabado e não como uma opção consciente para redução de impacto ambiental, “[...] tem uma coisa de fazer a sofisticação e a

⁷⁴ Citação de entrevista com Marketing.

⁷⁵ Citação de entrevista com Marketing.

⁷⁶ Citação de entrevista com Marketing.

⁷⁷ Citação de entrevista com Marketing.

⁷⁸ Citação de entrevista com Marketing.

⁷⁹ Citação de entrevista com Marketing.

⁸⁰ Citação de entrevista com Marketing.

⁸¹ Citação de entrevista com Marketing.

perfumaria precisa da tampa, não pode prescindir da tampa” (informação verbal)⁸². Ao optar por eliminar a tampa, é necessário que “você conte isso muito bem [...] acho que era o que a gente não tinha lá atrás. Então, só tira a tampa”. A questão a ser respondida muda, “hoje não é a questão de não (haver) tampa, é qual é a tampa sustentável” (informação verbal)⁸³. Se a ausência de tampa não convencer o consumidor, ele optará pela concorrência com tampa, possivelmente com maior impacto ambiental ainda.

O aprendizado sobre os limites de negociação com pouca margem de manobra quando se trata de comunidades foi resultado de discussões extensas entre os times multifuncionais. Deste modo, a empresa evita situações como “o marketing queria que a gente baixasse o preço com os agricultores, senão não conseguia chegar na margem deles. A gente falou ‘não é aqui que a gente vai mexer’, entendeu? Nem todo mundo percebe esse tipo de coisa” (informação verbal)⁸⁴.

Comunicação

Existe a percepção de que a comunicação ainda não é feita de modo adequado tanto interna quanto externamente, impactando os resultados potenciais, pela captura apenas parcial do valor gerado. No relançamento da linha Ekos, apesar desta ter sido toda reformulada, passando a impactar positivamente de forma mais relevantes em número de comunidades e na distribuição de riqueza, considera-se que “houve uma falha muito grande em comunicação” pela falta de eloquência e clareza nos atributos da marca:

A gente está comunicando de uma forma muito racional [...] a gente está indo na escolinha e o da escolinha todo mundo já entendeu, só que não é por ali que ela se apaixonou, não é pela razão, mas pela emoção [...] A gente não está conseguindo transformar o valor que a gente tem como marca em comunicação (informação verbal)⁸⁵.

⁸² Citação de entrevista com Marketing.

⁸³ Citação de entrevista com Marketing.

⁸⁴ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

⁸⁵ Citação de entrevista com Marketing.

Outro exemplo de captura parcial do valor pela falta de comunicação mais plena aparece também quando se trata da linha VÔVÓ, que teve pesquisas qualitativas exploratórias e medições de vínculo realizadas pelo grupo de desenvolvimento de tecnologias para bem estar e relações. Entretanto, no lançamento da linha considera-se que houve falhas na comunicação com o mercado, levando a empresa a perder a oportunidade de trazer o embasamento científico da proposta de valor da linha (o vínculo entre avós e netos) com o qual os produtos não são apenas inspirados, mas também desenvolvidos.

6.3.3.2 Desenvolvimento de Fórmulas

A competência em desenvolvimento de fórmulas tem a possibilidade de trabalhar dentro das composições das formulações para compensar eventuais mudanças de características dos produtos pela substituição de matérias-primas por outras de fonte renovável ou pela retirada de ingredientes controversos, diferente de embalagens que tem sua “formulação” e manufatura fora da empresa.

Recursos

Formação educacional e técnica

A formação nesta competência é a mais clássica, tendo químicos, bioquímicos, engenheiros químicos, de alimentos e de produção.

Qualificação profissional

Em termos de experiência, pessoas que já passaram por qualidade sempre têm grande potencial para o desenvolvimento de fórmulas. Outros profissionais que vieram de desenvolvimento de produtos, mesmo que de outras indústrias (por exemplo, alimentos), mas com as características de grande número de componentes para formulação também contribuem. Em ambos os casos, a mudança é menos na formação e experiência, mas como utilizá-las perante um novo contexto, onde recombinações são necessárias, mantendo o rigor da qualidade.

Recursos diferenciados para execução

As condições de trabalho para o desenvolvimento sempre foram adequadas ao momento, com exceção dos momentos de saturação física. Além disto, em Cajamar houve investimentos tanto em plantas piloto, como em linhas de produção com maior flexibilidade para permitir testes de produção causando menor impacto na produtividade. Outras medidas começaram a favorecer a interação fábrica-desenvolvimento como a exclusão dos tempos de teste dos indicadores de produtividade e a consciência de que a produtividade não devia ser o único fator a ser considerado na avaliação de um lote piloto, mas sim se o custo da queda de produtividade, quando existisse, estava coberto.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

O desenvolvimento de fórmulas está constantemente encontrando composições ou processos que melhorem o resultado, dependendo de novos projetos, de questões regulatórias ou de reclamações de mercado sobre a formulação. Conforme vão sendo descobertas melhorias, estas são avaliadas no seu potencial de transversalidade nas diferentes categorias e passam a ser disseminadas para a incorporação em novos projetos ou iniciativas.

Inovação

Esta capacidade tem permitido trazer novos componentes e processos para obter resultados bastante diferentes. Esta capacidade já existia no NPD, mas sua complexidade foi aumentada com as diretrizes de uso de ingredientes da BDB ou de fonte renovável.

Coloca-se que no início dos anos 2000, havia maior exigência (por exemplo, quanto à perfumação: “você imagina do banheiro até a sala como que tinha que ser a *performance*” (informação verbal)⁸⁶), mas com mais tempo para desenvolvimento e também maior flexibilidade em custos. Deste modo, a disponibilidade para desenvolver fórmulas diferenciadas diminuiu pelo menor tempo para se dedicar a

⁸⁶ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

tentativas-e-erros, como foi possível no desenvolvimento da linha Ekos. Mesmo assim, vale ressaltar que as perdas de *performance* foram consideradas pequenas,

Esta habilidade foi desafiada na vegetalização das fórmulas pois havia a pressão por tempo aliada à manutenção da *performance*, à redução de resíduos ([...] “a gente deixou a glicerina lá dentro da massa” (informação verbal)⁸⁷) e à minimização do impacto em custos, que, além disso, não seriam repassados ao consumidor,:

[...] foi um processo difícil até chegar hoje na qualidade da massa com custo, hoje a gente tem um custo bem pequeno, mas uma fórmula enxuta e numa massa que ninguém tem no mundo (informação verbal)⁸⁸.

Foram utilizadas outras capacidades como a Responsividade devido aos compromissos de prazo, não apenas com o lançamento, mas com a inauguração da planta de Benevides, pela necessidade de substituir o fornecedor de massa de sabonetes de base animal. Neste caso, também é importante notar a capacidade de Integração e Cooperação entre manufatura, engenharia e desenvolvimento na busca da melhor solução, que buscaram metas comuns entre as dimensões de custo, prazo, qualidade, tendo como premissa a redução do impacto ambiental.

Responsividade

A agilidade no desenvolvimento de fórmulas é condição importante para projetos onde este é o caminho crítico ou para solucionar problemas que venham a surgir durante o projeto ou no lançamento.

Esta capacidade também foi bastante desafiada nos projetos com BDB pela dependência de resultados do Funil de Tecnologia, quando havia projetos sobrepostos. Neste caso, a formulação seguia em paralelo à disponibilização da tecnologia, como no caso da linha Chronos Passiflora que será detalhado na próxima seção. O extrato da escala industrial desestabilizou as fórmulas,

⁸⁷ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

⁸⁸ Citação em entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

necessitando refazer todas elas para garantir a sua estabilidade após a produção. No caso da linha Chronos Spilol, quando o extrato obtido ficou verde, decidiu-se que o ingrediente deveria ser mais concentrado para minimizar o efeito da cor nas formulações, que tiveram também que ser refeitas com o novo extrato. Em ambos os casos, os projetos já estavam na grade de lançamentos, podendo variar apenas em alguns meses para não comprometer o resultado da categoria de tratamento de pele do rosto no ano em que estava alocado.

Integração e Cooperação

Esta capacidade é vista como existente e mantida pelo menos no mesmo nível com parceiros externos, mas decrescente internamente. A percepção de que houve perdas na intensidade de interação entre os participantes do time é consenso, mas aparecem colaborações intra-áreas nas entrevistas, como a colocação abaixo:

[...] estava quebrando a cara fazendo uma base, um FPS colorido baixa cobertura... É base ou protetor, aquela história. [...] 'gente, vamos perguntar para quem sabe como coloca pigmento numa base' [...] a gente teve maior sucesso trabalhando com a área de maquiagem junto, resolvemos o nosso problema (informação verbal)⁸⁹.

Além disto, a integração evidenciada no desenvolvimento da linha Ekos, historicamente ocorrida entre marketing e P&D também foi endereçada, como o exemplo citado de sensibilização sobre o processo de desenvolvimento de cores para a maquiagem através de uma capacitação *hands-on*:

[...] marketing foi desenvolver um produto que a gente fez desde o *Briefing* até eles entenderem como era na fábrica [...] As marqueteiras foram para um laboratório, a gente deu um batom e falou assim, você tem que chegar em uma hora nessa cor dá para entender que às vezes a cor é tão pequena e a complexidade de chegar numa cor que vocês querem às vezes com matérias primas que são determinadas é complexo (informação verbal)⁹⁰.

Com relação à sustentabilidade, houve a necessidade de cooperar com os

⁸⁹ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

⁹⁰ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

fornecedores, mesmo com aqueles que os contratos de fornecimento seriam reduzidos ou eliminados, como o de massa para sabonetes de base animal. Este fornecedor concordou em realizar lotes de massa vegetal e até produzi-la enquanto a planta de Benevides não era inaugurada, e mesmo após o início da operação, manteve-se a massa do fornecedor externo para garantir o abastecimento mínimo. “No começo até a gente misturou um pouco da massa porque não dava mesmo, ela patinava demais até a gente acertar todo processo” (informação verbal)⁹¹.

O mesmo ocorreu com as fragrâncias, que necessitaram ter redução de custos de aquisição. Foram necessários “vários testes para manter a *performance*” (informação verbal)⁹², fazendo parte de uma negociação com a casa de perfumaria, “porque o nosso custo já estava muito caro e o que foi legal de tudo isso é que a gente chegou num custo onde o nosso volume de vendas começou aumentar tanto e a gente foi até tido como um *case* de sucesso” (informação verbal)⁹³.

Aprendizado

A cada novo projeto esta capacidade é utilizada ainda que muitas vezes com base apenas no conhecimento tácito, o que não garante sua disseminação por toda a equipe, mas possibilita a troca de aprendizados entre os pesquisadores, principalmente nos novos desafios que foram impostos pela restrição de uso de alguns tipos de matérias-primas: “se eu tinha para usar 3000 matérias primas, passou a ser 1000 e num custo muito maior” (informação verbal)⁹⁴. Além disto, o conhecimento sobre as matérias-primas de fonte renovável era bastante limitado no mercado, tendo a “dificuldade tanto de estabilização porque em *commodities* todo mundo conhece, mas matéria prima vegetal [...] ainda estava sendo desenvolvida” [...] (informação verbal)⁹⁵.

O modo de formular teve que ser modificado, e sem perda de velocidade, “então

⁹¹ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

⁹² Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

⁹³ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

⁹⁴ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

⁹⁵ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

foram várias coisas que a gente foi mudando ao longo do processo e foram decisões tomadas assim uma atrás da outra para conseguir garantir o lançamento do projeto” (informação verbal)⁹⁶.

Comunicação

Diferentes formas de comunicação com não especialistas tiveram que ser desenvolvidas, como a iniciativa descrita feita junto ao marketing, na sensibilização das pessoas desta área sobre o aumento de complexidade do desenvolvimento de fórmulas descrita acima.

Junto aos fornecedores, houve a necessidade de capacitá-los sobre as novas diretrizes e dialogar sobre os desafios que se colocavam e suas motivações para procurar engajá-los no processo de incorporação dos princípios de sustentabilidade, auxiliando na busca por novas opções e a regularização das matérias-primas existentes perante o CGen.

6.3.3.3 Desenvolvimento de Embalagens

Diferente do desenvolvimento de fórmulas, que tem a possibilidade de trabalhar internamente, o desenvolvimento de embalagens tem sua “formulação” e manufatura fora da Natura. Esta diferença coloca ênfase diferente nos recursos e capacidades, já que a coordenação dos trabalhos com parceiros passa a ter peso maior, por sempre estar presente nos diferentes projetos.

Recursos

Formação educacional e técnica

Diversas formações trabalham com embalagens, normalmente ligadas à engenharia e *design*, mas não necessitando se restringir a estas. É desejável conhecimento de materiais e processos, mas muito da capacitação é feita *on-the-job* pela reduzida

⁹⁶ Citação de entrevista de Desenvolvimento com Produtos.

oferta de educação formal no tema.

Qualificação profissional

Neste cenário de adoção de princípios de sustentabilidade com foco em redução de impacto ambiental, a experiência profissional passa a ter maior relevância, sendo desejável principalmente a atuação em usuários e fabricantes de embalagens, podendo chegar até às matérias-primas, mas com necessidade de complementação de formação no dia-a-dia, dependendo da área onde atuou. Outro ponto que vale ressaltar é que nesta atividade, conhecer quem conhece pode ajudar bastante, já que o conhecimento é caracteristicamente tácito.

Recursos diferenciados para execução

A Natura já teve estruturas diferentes relacionadas a embalagens, inclusive com estabelecimento de diretrizes de *design* estético e da elaboração de desenhos técnicos feitos internamente. Dependendo do contexto, as condições de execução eram alteradas, com equipamentos de laboratório e ferramentas específicas, como o a aquisição do software para cálculo de ACV (Simapro), adquirido externamente. O uso deste tipo de ferramenta instrumentalizava os pesquisadores na escolha de materiais. Isto envolvia principalmente a comparação entre opções de embalagens quanto ao *design*, influenciando no peso de peças e nos materiais empregados.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

A melhoria das embalagens acontece de forma constante, muitas vezes sem necessitar de projetos de lançamento para que isto aconteça, pois podem não ser perceptíveis ao consumidor. Quando o são, tornam-se urgentes, pois normalmente trata-se de alguma disfunção que necessita ser corrigida prontamente para preencher de forma adequada a necessidade do consumidor ou da CN, em casos em que há problemas no transporte das caixas, que pode chegar a afetar um pedido inteiro quando houver vazamento de produtos.

Com relação à sustentabilidade, o emprego de metodologias de *ecodesign* e análises de oportunidades de redução de perdas já são empregadas. Muitas vezes, a diferença entre Aperfeiçoamento e Inovação está mais relacionada ao estágio da

tecnologia no fornecedor, pois estando mais avançada passa a ser vista como um aperfeiçoamento, por vezes agregando até menos valor se há perda do pioneirismo, como na utilização de filme de reciclado pós-consumo na embalagem da Revista Natura. Neste caso, o material já estava desenvolvido, necessitando apenas testes de impressão e solda, tendo pouca interferência da Natura.

Inovação

Seguindo a definição das capacidades, o emprego do polietileno verde, por exemplo, ficou no limiar entre Aperfeiçoamento e Inovação, já que o fornecedor de matéria-prima já estava em fase de testes em diferentes processos, e outras empresas usuárias já haviam testado o material, portanto parecendo mais um aperfeiçoamento do material existente a base petróleo. No entanto, a Natura foi uma das primeiras a utilizar o material. Além disto, a escolha pela introdução nas embalagens tipo refil, que já traziam fortemente o conceito de redução de impacto ambiental, possibilitou o reforço do conceito com o novo material. A realização de inovações tem acontecido, mas por vezes não tem a captura de valor devido a outros fatores, como foi o caso da linha Diversa, quando a refilagem foi viabilizada para diferentes produtos, a maioria de forma inédita. Outro exemplo, que após sua realização pareceu óbvio aos membros do time, foi a retirada do fundo do pote da linha Ekos, que já tinha refil de caneca (o produto vinha na caneca, que era substituída como refil), solução que depois foi utilizada também nas linhas Chronos e Plants, trazendo a redução de impacto ambiental e a de custo, tendo sido reconhecida como inovadora pela comunidade de prática (imagens das embalagens são apresentadas no Apêndice G).

Responsividade

A capacidade de resposta é mais evidente na busca de soluções para problemas que ocorrem de forma não prevista, como o da embalagem flexível tipo *pouch* de refil de Tododia (imagem no Apêndice G), que ao ser lançado apresentou vazamento na caixa da CN, comprometendo, na maioria das vezes, seu pedido todo. Neste caso, foi tomada uma medida emergencial com a colocação de uma luva de cartão até o desenvolvimento de um novo filme que suportasse o transporte junto com as diferentes embalagens na mesma caixa. Mais especificamente relacionado ao atendimento à proposta de sustentabilidade, durante muito tempo, diversos

materiais alternativos que surgiam no mercado eram oferecidos à Natura. Estes eram rapidamente testados, e se aprovados, colocados no mercado, projetando a Natura e o parceiro que havia trazido o novo material, favorecendo as suas vendas posteriores ao lançamento da Natura para outras empresas. No entanto, houve redução desta agilidade principalmente pela necessidade de priorizar os prazos internos dos projetos, não havendo espaço para inserir novas alternativas no seu decorrer. Além disto, critérios mais estritos para compra por parte da Natura (como, por exemplo, a homologação de fornecedores, mesmo secundários) e para fornecimento por parte dos fornecedores (como, por exemplo, o aumento de quantidades mínimas de fornecimento), colaboraram para que este tipo de evento diminuísse. De qualquer modo, esforços continuam a ser feitos para testar materiais promissores em termos ambientais.

Integração e Cooperação

Esta talvez seja a capacidade mais relevante para esta competência, conforme já abordado, por tudo ter que ser feito em conjunto com algum agente externo, de preferência um parceiro para facilitar a transferência de *know-how*. A conexão com os processos internos é muito importante para cumprir compromissos firmados com o time do projeto e com o parceiro. O perfil dos pesquisadores acaba sendo misto, pois apenas habilidades técnicas não garantem esta articulação, importante para esta competência. Um exemplo foi a implementação das válvulas de rosca nos perfumes, que exigiu a articulação entre fornecedores concorrentes, já que era necessário que todas as combinações de frascos e válvulas funcionassem para que o projeto fosse bem sucedido, exigindo padronização com aprovação conjunta de soluções e desenhos técnicos, assim como o desempenho em máquinas de envase.

Aprendizado

Muitos aprendizados foram necessários para incorporar o *ecodesign* no desenvolvimento de embalagens existente, pois eram novas práticas, novos parâmetros que necessitavam ser empregados, além dos usuais de funcionalidade. Por exemplo, além do ACV, conforme o princípio de viabilizar a reciclagem foi ganhando mais força, agregou-se a preocupação com o desacoplamento dos componentes das embalagens para permitir a reciclagem, mesmo em casos onde ainda não havia cadeia estruturada. O reuso, com o incremento da venda de refis

também trouxe exigências de maior resistência das embalagens regulares. Além disto, conforme novos materiais e conceitos foram sendo disponibilizados, houve ocasiões nas quais se recuou, como na utilização de agente oxibiodegradante na embalagem da Revista Natura. Este foi questionado por especialistas da academia, levando à cessão do seu uso até que haja um posicionamento mais claro de seu impacto no ambiente. Ainda há discussões sobre a utilização do indicador de GEE⁹⁷ e de ACV para a escolha de opções de embalagens, porque estes em alguns momentos direcionam para caminhos diferentes. Aqui, há a importância da comunicação e, portanto, coerência com o que é divulgado para o mercado e mesmo para o público interno. Não é fácil explicar para o público não especialista a escolha de uma alternativa de embalagem com maior índice de GEE, por seu indicador de ACV ser menor.

Comunicação

Embalagens, por serem tangíveis, trazem o desafio de demonstrar a qualquer público os motivos de suas escolhas, passando por questionamentos sem conhecimento aprofundado. Há ainda o desafio de comunicação com parceiros internos, trazendo a argumentação que abra a possibilidade de discussão:

[...] foco muito importante no discurso, [...] aquele que o outro lado ouve. O discurso que você tem dentro do funil e o discurso que você tem dentro da industrial são totalmente diferentes para você chegar no mesmo lugar (informação verbal)⁹⁸.

O mesmo ocorre com parceiros externos, que muitas vezes são uma entre poucas opções existentes no mercado de cosméticos ou há a necessidade de colocar concorrentes trabalhando de forma conjunta, pouco aceito em multinacionais, necessitando de interferência efetiva da Natura para que isto possa acontecer.

⁹⁷ Gases de efeito estufa, abordado na seção 6.1.2.

⁹⁸ Citação de entrevista com Engenharia.

6.3.3.4 Suprimentos, Planejamento e Logística

Estas competências, assim como as demais do Funil de Produtos, partem de um formato tradicional, porém com a crescente complexidade ao lidar com a sustentabilidade. Isto se refere não apenas à busca de alinhamento com os princípios adotados⁹⁹, mas em especial ao uso sustentável da BDB, já que os aspectos da natureza (safra ou época adequada de plantio) e o trabalho com comunidades fornecedoras passam a ser premissas que devem ser consideradas e resguardadas para evitar prejuízos mútuos.

Recursos

Formação educacional e técnica

A formação de profissionais que atuam nestas competências pode ser diversa, também por haver poucas opções de educação formal. Normalmente são engenheiros e administradores.

Qualificação profissional

Como em embalagens, muito do que se aprende vem da experiência no dia-a-dia. Porém, há a vantagem destes temas serem abordados em cursos de especialização em gestão de negócios disponíveis no mercado. De qualquer modo, o conhecimento sobre práticas do mercado sempre são referências para a análise de oportunidades para a empresa, pelo seu potencial de replicação.

Recursos diferenciados para execução

A operação de manufatura e comercialização requer condições que acabam por ser utilizadas pelo NPD, por ser apenas parte do todo. No que se refere à

⁹⁹ “Mais do que apenas provedores de equipamentos, insumos, produtos e serviços, queremos que nossos fornecedores sejam parceiros nas práticas empresariais sustentáveis. Com eles, buscamos construir relações de confiança, baseadas no respeito mútuo, na transparência e na equidade, para atender aos interesses de ambas as partes. Buscamos criar um ambiente de aprendizado mútuo, estimulante e desafiador, que nos leve ao desenvolvimento conjunto de soluções que aumentem a competitividade de nossos produtos e serviços e maximizem resultados econômicos, sociais e ambientais” (Natura, 2011d).

sustentabilidade, a complexidade agregada está relacionada principalmente ao uso sustentável da BDB, pelos parâmetros serem novos e com pouca ou nenhuma flexibilidade quando se trata de aspectos naturais, como, por exemplo, períodos de safra das plantas de matérias-primas vegetais. Isto leva à necessidade de recursos para lidar com a incerteza e a complexidade do compromisso indireto com as comunidades fornecedoras destas matérias-primas vegetais, que fornecem para uma empresa transformadora, de quem normalmente a Natura compra os ingredientes.

Capacidades Operacionais

Aperfeiçoamento

Aliado às práticas tradicionais, há a necessidade de incorporação dos novos aspectos trazidos pelo uso da BDB, por exemplo, nas negociações de preço de ingredientes, que deve preservar os cálculos realizados nos projetos do Funil de Tecnologia para garantir que a comunidade seja remunerada adequadamente. Na utilização de materiais reciclados, os mesmos aspectos são válidos, mas ainda há a criticidade de rastreabilidade da origem dos materiais, por ser muito comum o uso de mão-de-obra infantil e a existência de condições inadequadas de trabalho, levando à necessidade de garantia de compra de matéria-prima apenas de cooperativas monitoradas por ONGs. A evolução do programa QLICAR¹⁰⁰ desde sua criação é um exemplo de melhoria implementada partindo de um objetivo de avaliação de fornecedores para um programa de relacionamento e desenvolvimento de fornecedores, contemplando novos aspectos, como o potencial de sustentabilidade¹⁰¹ para definição dos fornecedores principais.

Inovação

A inserção de princípios de sustentabilidade na operação ainda é pouco comum,

¹⁰⁰ Uma descrição mais detalhada sobre o QLICAR pode ser encontrada em Carvalho (2011).

¹⁰¹ Potencial de sustentabilidade: avalia-se, sob uma perspectiva TBL, a capacidade de o fornecedor contribuir para que as cadeias da Natura alcancem desempenho socioambiental mais elevado, reduzindo os impactos negativos e, mais além, ampliando os seus impactos positivos.

abrindo possibilidades de inovação nesta competência, como feito em Suprimentos, com a nova metodologia para a seleção e a concorrência entre fornecedores considerando externalidades socioambientais – positivas e negativas – na sua cadeia. Esta foi uma iniciativa que foi construída conjuntamente com os próprios fornecedores, com apoio de acadêmicos, a partir de um mapeamento realizado e validado por todo o grupo, contribuindo inclusive para geração de conhecimento coletivo, já que era uma iniciativa inédita.

Outro exemplo desta capacidade é o programa BIOQLICAR¹⁰², versão do QLICAR para as comunidades fornecedoras, que tem por objetivos: implementar a Política USBD; criar um canal transparente e estabelecer o diálogo, e orientar os investimentos da Natura junto a estes grupos. Sua construção seguiu os princípios do Programa de Biocomércio da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento que trata da conservação da biodiversidade, repartição equitativa de benefícios, atendimento à legislação e aos acordos nacionais e internacionais e aos direitos dos agentes envolvidos (Carvalho, 2011).

Responsividade

Estas competências são desafiadas na sua capacidade de resposta durante todas as fases do projeto no fornecimento de informações críticas para o planejamento e construção da análise de sua viabilidade. Elas dependem de dados de outras áreas para acionar seus parceiros como, por exemplo, desenhos técnicos e volumes de venda, para obter cotações e prazos. No entanto, quanto mais perto do lançamento, mais intensa é a sua participação, já que a cadeia começa a operar e qualquer falha pode comprometer o lançamento. Ao envolver a BDB é agregada maior complexidade por se tratar de cadeia de fornecimento com prazos diferenciados, exigindo planejamento conhecendo os períodos adequados de safras, tempos limite de transformação da matéria-prima vegetal em ingrediente e prazo de validade de ambos, o que normalmente implica em prazos maiores de fornecimento e estoques maiores para garantir o suprimento adequado da demanda e de suas variações.

¹⁰² Uma descrição mais detalhada sobre o BIOQLICAR pode ser encontrada em Carvalho (2011).

Integração e Cooperação

Existe diferença de como deve ser a interação para o fornecimento e para a inovação, que deve ser levada em conta para a seleção de parceiros e para as formas de interação, para que tenham efeitos sinérgicos ou pelo menos o fornecimento não restrinja a inovação, risco frequente pelo olhar de curto prazo que muitas empresas possuem.

No caso das comunidades fornecedoras, faz-se necessário monitorar o relacionamento com as empresas transformadoras para evitar impactos indesejados. A partir da Política USB¹⁰³ o papel de cada ator nas cadeias foi estabelecido com clareza. Antes, como colocado em entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias, a Natura era envolvida quando havia problemas como, por exemplo, num atraso de pagamento da empresa transformadora a uma comunidade em que Natura foi acionada para interferir. Antes era mais difícil monitorar casos como o que ocorreu com a pripioca, onde o fornecedor excedeu a compra sustentável, prejudicando outros atores de fora da cadeia, neste caso quem comercializava a matéria-prima vegetal para outros fins. Este tipo de evento pode levar a outros prejuízos à comunidade como um todo, se, para atender ao crescimento da demanda, por exemplo, for optado por deixar de plantar outras espécies, inclusive para subsistência. Isto, ainda é mais crítico pela possibilidade dos volumes comprados pela Natura variarem de forma pouco previsível.

Aprendizado

Esta capacidade é observada na criação da GRC, feita a partir da percepção de que apenas a certificação socioambiental não garantia o uso sustentável da BDB, refletido no desenvolvimento adequado das comunidades e da viabilidade econômica de suas atividades. A Natura entendeu que era necessário atuar diretamente com as comunidades fornecedoras para compreender melhor os desafios vigentes e a partir daí acompanhar as negociações com as empresas

¹⁰³ Para informações mais detalhadas sobre a Política, consulte Natura (2008c)

transformadoras, a utilização dos recursos advindos das repartições de benefício e o seu desenvolvimento como um todo (Natura, 2011d):

De acordo com o aprendizado, a Natura não se limita a buscar a certificação dos ativos que usa em seus produtos, mas a apoiar as comunidades, articulada com ONGs, cientistas, pesquisadores e governos. Além disso, tem cuidado para que a atividade econômica das comunidades se mantenha, com ou sem a presença da companhia e sem a dependência de um único produto.

Para isso, tem estimulado a discussão sobre modelos de desenvolvimento sustentável local e, da mesma forma, tem procurado contribuir para a organização social das comunidades e para a adoção, por exemplo, de conceitos como o da cesta de produtos. Como a indústria de cosméticos exige permanentes inovações, com a produção obedecendo a ciclos, o desenvolvimento das comunidades não deve ficar na dependência da exploração de um único ativo. A Natura estimula, também, a criação de formas alternativas de desenvolvimento e a geração de recursos para as comunidades [...].

Outro exemplo já mencionado decorrente da existência da GRC foi a Política USBD, que consolidou a experiência e os aprendizados de dez anos de relacionamento com as comunidades fornecedoras e com as empresas transformadoras.

Comunicação

O processo do BIOQLICAR caracteriza a existência desta capacidade, já que há necessidade constante de auto-avaliação e de coleta de dados, feitas em reuniões presenciais entre Natura e a comunidade fornecedora. Além disto, para a avaliação de desempenho da comunidade como fornecedor, uma atividade nem sempre fácil, é necessário colocar, em um mesmo encontro junto com a Natura, a comunidade fornecedora e a empresa transformadora. Ainda há espaço para evoluções como apontado no trabalho de Carvalho (2011), sobre a manifestação das comunidades com respeito à comunicação sobre os projetos em que estão envolvidas, recebendo informações para entender de forma mais abrangente o que são e os seus resultados, já que nem sempre recebem, por exemplo, os produtos resultantes dos projetos em que participaram.

6.4 Desempenho do Desenvolvimento de Novos Produtos na Natura

O impacto da incorporação da sustentabilidade na estratégia e seu impacto no desempenho operacional do NPD podem ser analisados em projetos que contemplam ingredientes da BDB e comparados a projetos com menor complexidade, ainda que em todos haja componentes relacionados à sustentabilidade.

Em todos os projetos, os princípios relacionados à sustentabilidade são abordados, ou seja, as fórmulas sempre são desenvolvidas com a intenção de ter o maior índice de vegetalização mantendo a *performance* desejada. Quando há *trade-off* entre a vegetalização e os aspectos sensoriais (por exemplo, textura, cor e odor), normalmente ambas as opções são apresentadas para escolha do time ou, na falta de consenso, para os fóruns adequados para definição. Esta decisão necessita levar em conta a aceitação do mercado sobre o que o produto oferece, levando em conta os códigos da categoria e alinhado aos princípios da empresa.

O mesmo vale para as embalagens. Todas são desenvolvidas partindo do caminho de *design* estabelecido, buscando minimizar o uso de materiais, facilitar o desacoplamento e reduzir a mistura de materiais. No entanto, há momentos em que são desenhadas opções que apresentam *trade-offs* que devem ser avaliados e levados aos fóruns adequados para decisão. A necessidade de desenvolvimento de opções tem implicações de prazo e custo envolvidos, que atualmente não são consideradas como aumento de prazo, por já estarem incorporadas ao processo. Entretanto, se não houvesse esta necessidade, haveria ganhos que podem ser estimados comparando-se projetos com embalagens padrão. O desenvolvimento de novas alternativas, desafio técnico e cotação com os fornecedores levam em torno de quatro a seis semanas. O aspecto positivo é o de que, através destas novas práticas, as áreas técnicas acumularam aprendizados que permitem maior agilidade no desenvolvimento dentro dos princípios de sustentabilidade.

Conforme já descrito, a redução da flexibilidade na escolha de ingredientes e materiais também impacta não apenas as áreas técnicas, mas também na de

suprimentos, de planejamento e de logística, pois há a redução na disponibilidade de fornecedores alternativos e de contra-tipos (alternativas de substituição de matérias-primas similares às desenvolvidas), diminuindo o poder de barganha para ingredientes de fonte renovável.

Em projetos com o envolvimento de BDB, os prazos podem ser ainda mais dilatados, não apenas pelos ciclos da natureza, mas também pelas autorizações de acesso no início do projeto. Neste caso há necessidade de consentimento prévio e autorização do IBAMA e posteriormente o contrato de repartição de benefícios e autorização do CGen, que não tem prazo fixo para concessão, podendo demorar até dois anos para ser concedida.

Pelo que já foi exposto, observa-se o impacto em prazos de desenvolvimento de produtos que seguem os princípios de sustentabilidade, pela necessidade do desenvolvimento das tecnologias envolvidas, respeitando os ciclos da natureza e descobrindo as melhores formas de manejo e de cultivo sustentável, além do desenvolvimento de processos limpos em conjunto com a empresa transformadora. Os projetos no Funil de Tecnologia, de forma geral, levam entre 24 e 36 meses para realizar a prova de conceito (viabilidade técnica), o desenvolvimento das tecnologias de campo e industrial, das metodologias de eficácia e segurança, finalizando com o *scale up*. No Funil de Produtos, os projetos com novas formulações e embalagens específicas para a Natura, apresentam prazos de desenvolvimento de 18 a 24 meses, que contemplam as novas formulações, o desenvolvimento de novas embalagens e o prazo para obtenção de registro junto aos órgãos regulatórios. Deste modo, um projeto que contemple ambos os funis e leve em conta os princípios de sustentabilidade, que exige especificidade de formulação e embalagem, pode levar de 36 a 60 meses. Vale ressaltar que estes prazos contemplam tempos padrão dos órgãos regulatórios e não contemplam o tempo de autorização pelo CGen, que, ainda hoje são pouco previsíveis. Como referência, um projeto que utilize matérias-primas e embalagens padrão de mercado leva em média de 12 a 18 meses, pois não contemplam o desenvolvimento de tecnologias e utilizam ingredientes e embalagens existentes. Pode-se adotar matérias-primas de fornecedores, mas isto ainda se mostra pouco viável, seja pelo baixo nível de conhecimento sobre ingredientes de fonte renovável, especialmente da BDB; seja pela baixa atratividade

de mercado, ainda restrito. No entanto, no caso de embalagens o cenário mostra-se ainda menos favorável, pois os modelos padrão (pronta-entrega) não atendem ao nível de qualidade estética e funcional exigido pela Natura.

Deve-se observar também que no caso do extrativismo, a conservação e o uso sustentável da BDB implicam em restrições de volume de matéria-prima vegetal extraída de determinadas áreas, levando à necessidade de identificação de novas áreas com disponibilidade da mesma espécie, caso os volumes produzidos não sejam suficientes. Como a variação de volumes produzidos é uma situação relativamente comum neste mercado, as buscas por novas áreas podem também impactar em prazos, dependendo da disponibilidade de dados sobre a presença da espécie, já que na ausência destes dados a verificação tem que ser feita de forma presencial. Os custos dos projetos também são afetados pela necessidade muitas vezes de viagens e contratação ou aquisição de estudos sobre as espécies.

Portanto, o planejamento adequado mostra-se fundamental, mas frequentemente implica no aumento de estoques na Natura ou no fornecedor, implicando em custos adicionais para o produto. Ainda há um aspecto agravante para o atingimento de desempenho superior pelo fato dos projetos serem desenvolvidos com apenas um parceiro transformador, e que se encontra em posição mais favorável na negociação, caso as diretrizes claras não tenham sido fechadas no início do projeto. Ainda que isto tenha sido feito, em situações em que os volumes de compra envolvidos sejam pequenos, não há muitas empresas dispostas a realizar o processo de obtenção de ingredientes seguindo toda a complexidade que o uso da BDB e fornecimento feito por comunidades implicam, podendo onerar o custo final do produto. Outro fator que pode onerar os custos é o compromisso com o volume de compra mínima com as comunidades fornecedoras estabelecido em três anos na Política USBD, mesmo que não haja demanda pela matéria-prima vegetal.

Os custos envolvidos no processo sofrem aumento devido a diferentes fatores necessários para atender às práticas de sustentabilidade no NPD. Novas competências necessitam ser desenvolvidas ou adquiridas. Isto se dá por investimentos constantes em capacitação e formação de novas áreas com especificidade de atuação, como foi o caso de GRC, tecnologias de campo e GTBio,

por exemplo.

Estoques necessitam ser elevados para manter a manufatura o mais abastecida possível considerando os riscos decorrentes dos ciclos da natureza. Os preços passam a ser negociados com bases mais rígidas, dando pouco espaço para pressões comerciais, o que é agravado pela falta de opções no caso de ingredientes oriundos de projetos de tecnologia com propriedade intelectual compartilhada ou pelo volume de venda pouco atrativo para mais de uma empresa. Além disto, há outros custos envolvidos no produto, como a repartição de benefícios¹⁰⁴ pelo acesso ao patrimônio genético, como é feito com a Reserva de Desenvolvimento Sustentável do Rio Iratapuru pelo acesso ao Breu-Branco e ao conhecimento tradicional a ele associado, e a remuneração por uso exclusivo de uma tecnologia, como ocorre com a Universidade Federal de Santa Catarina, pelo uso exclusivo da tecnologia desenvolvida com o extrato de passiflora.

A qualidade dos produtos de modo geral é mantida, mas há casos em que a empresa busca a melhor qualidade possível, abrindo mão da máxima qualidade potencial. Por exemplo, quando a empresa utiliza ingredientes naturais ou materiais reciclados pós-consumo, a possibilidade de variação de cor aumenta consideravelmente, implicando em padrões de qualidade menores aos obtidos se estas matérias-primas não fossem empregadas. No entanto, há situações em que se pode abrir mão de alguns critérios de qualidade, mas se restringindo basicamente à qualidade estética (ainda que com limites mínimos superiores ao mercado) e em aspectos sensoriais (como textura, cor e odor), se estes não são os fatores principais de compra da categoria. Outro exemplo foi a troca do cartão de embalagens secundárias para uma versão com mais material pós-consumo, o que prejudicou a uniformidade das cores, mas com pouco impacto direto na decisão de

¹⁰⁴ A Natura estabelece os contratos de repartição de benefícios com organizações formais, ou seja, no caso de comunidades tradicionais, pequenos agricultores ou unidades de conservação, o repasse é feito a uma cooperativa ou associação formal. A repartição de benefícios é, preferencialmente, não monetária e, normalmente, feita por meio do financiamento de projetos e iniciativas que contribuam para uma das quatro grandes linhas prezadas pela Natura (conservação ambiental, valorização cultural, fortalecimento das cadeias produtivas, organização social) (Natura, 2010c).

compra pelo fato dos produtos serem anunciados diretamente no catálogo, sem mostrar estas embalagens. Outro exemplo relacionado aos aspectos sensoriais ocorreu na vegetalização das formulações do produto batom, quando houve pequena perda de maciez na aplicação, mas que não prejudicaria a sua venda, pois a prioridade era a fidelidade de cor, que foi mantida. Neste caso, o que é prioritário para a empresa é a funcionalidade, ou seja, os benefícios devem ser comprovados e mantidos, assim como a segurança, condição essencial para se lançar um produto.

O desempenho em flexibilidade também pode ser comprometido, seja pela restrição da lista de matérias-primas que podem ser utilizadas ou pela redução de alternativas de fornecedores e contra-tipos. O tamanho de lotes produção pode ser condicionado à disponibilidade de matéria-prima, como ocorreu com o óleo de pitanga, quando houve falta de entrega do ingrediente (o único fornecedor adoeceu) , e os lotes eram produzidos conforme as entregas da matéria-prima. Deste modo, a distribuição também foi comprometida, pois, num lançamento, para garantir o acesso ao número máximo de CNs, colocavam-se cotas por região.

Assim sendo, de modo geral, observa-se que a incorporação da sustentabilidade no NPD tem impacto negativo sobre o desempenho operacional nas dimensões competitivas tradicionais. Entretanto, níveis já estabelecidos principalmente de qualidade foram mantidos, levando à percepção de que, a partir desta mudança, e com base no nível adequado de qualidade, as demais dimensões foram reavaliadas e suas metas reestabelecidas, pois a empresa percebeu que não seria viável mantê-las no mesmo patamar dentro deste novo contexto. No entanto, se as perspectivas ambiental e social fossem agregadas como novas dimensões, uma nova fronteira de desempenho para as demais dimensões competitivas existentes passaria a ser estabelecida, tomando como referência a qualidade esperada.

Ao longo do período analisado, percebeu-se que indicadores relacionados ao impacto ambiental e social evoluíram ou mantiveram-se consistentes, mesmo com o crescimento acelerado da empresa. Alguns destes indicadores começaram a ser apurados em anos entre 2001 e 2011, mas há dados suficientes para avaliá-los, como será exposto a seguir.

O nível de vegetalização atingido de 81% e as tecnologias desenvolvidas que foram incorporadas em produtos apresentadas no Apêndice H mostram que este processo foi bem sucedido, apesar das dificuldades enfrentadas. A eliminação de testes em animais e o desenvolvimento constante de metodologias alternativas também mostram um portfólio de iniciativas coerente para suportar a nova estratégia, como é apresentado no Apêndice K.

Dados de resultados indiretamente relacionados ao desenvolvimento de soluções de embalagem para a redução de impacto ambiental referem-se ao aumento da participação da venda de refis. Ao longo do tempo foram ganhando novas opções não só em termos de impacto ambiental, mas também em praticidade, atraindo novos consumidores, o que levou a um aumento de 23% na compra de refis comparando as médias dos períodos de 2001-2005 e 2006-2011. A emissão de GEE tem sua redução acumulada em 25,4% entre 2006 e 2011, com a neutralização total do que não pode ser evitado. As diversas iniciativas relacionadas à redução de impacto ambiental e os dados anuais de emissão relativa estão apresentados no Apêndice I. O uso sustentável da BDB também foi consolidado através de diferentes iniciativas como é mostrado no Apêndice J, junto com a evolução do número de matérias-primas vegetais certificadas.

A geração de tecnologias proprietárias também mostra resultados importantes (Gráfico 14), num mercado extremamente competitivo, como se pode visualizar no Anexo 2.

A visão de impacto social está essencialmente voltada para fora da empresa, e neste ponto, os indicadores existentes apontam para resultados positivos, como se observa nos Gráfico 15 e Gráfico 16 (fornecedores e CNs). Houve o crescimento de comunidades e famílias impactadas, com aumento de recursos distribuídos e nível de satisfação alto dos públicos externos (fornecedores e CNs).

Vale ressaltar que se percebeu que a visão externa nos atores envolvidos no NPD está polarizada entre o início da cadeia, ou seja, nas comunidades fornecedoras, e no canal de vendas (nas CNs). O foco na ponta inicial da cadeia é mais das áreas técnicas, e no canal é mais da área operações e logística, o que é naturalmente

esperado, mas pode afetar a qualidade das decisões perante o impacto nestes *stakeholders*, pois “tem tanto uma rede para trás, nas comunidades, quanto para frente” (informação verbal)¹⁰⁵.

Chama a atenção também que a responsabilidade social desde o início da empresa se baseou em princípios não usuais ao mercado, exemplificado pelo projeto social “Natura Escola” na Escola Estadual de 1º e 2º graus Matilde Cremm (Itapequerica da Serra - SP) (Casado & Fischer, 2003) e pela atuação junto às comunidades fornecedoras, na qual o objetivo claro de não se criar uma relação de dependência com a empresa, reforçada pela não exigência de exclusividade sobre a matéria-prima vegetal e pelas certificações serem incentivadas também para os fornecedores obterem reconhecimento pelo mercado.

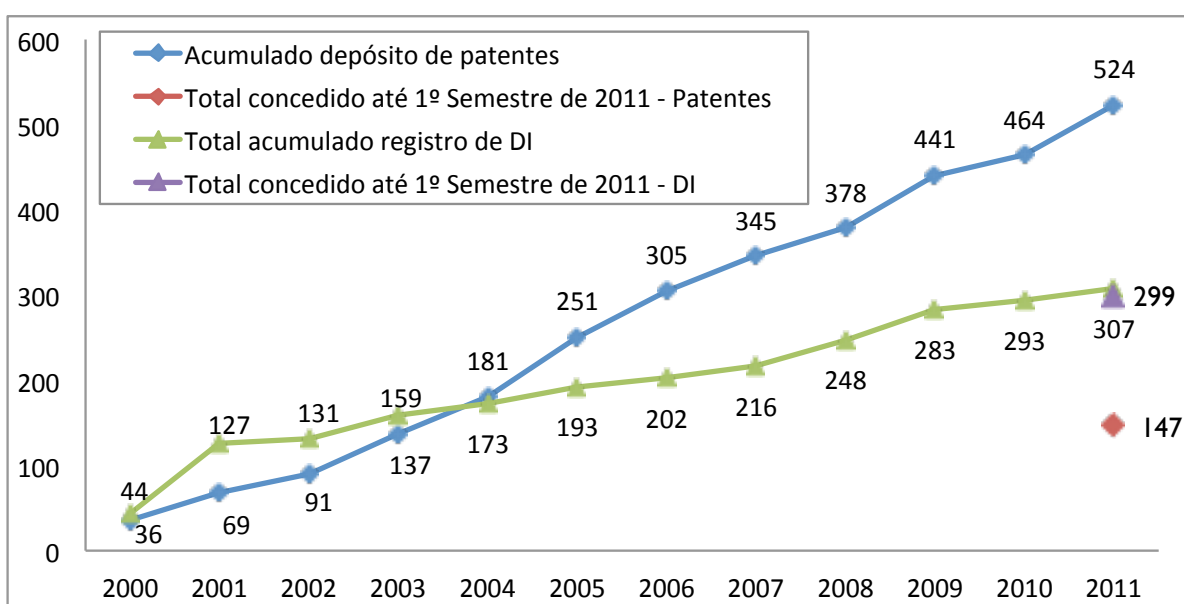


Gráfico 14 – Evolução do número Patentes e Desenhos Industriais (2001-2011)

Fonte: Adaptado de documento interno (Natura, 2011a)

Nota: DI: desenho industrial

Por outro lado, a visão interna de impacto social foi abordada espontaneamente em apenas uma das entrevistas, mas quando induzida ao final das demais entrevistas, foi considerada como importante, mas na maioria das vezes negligenciada, talvez

¹⁰⁵ Citação em entrevista com Suprimentos.

pela razoável estabilidade do índice de clima organizacional corporativo. No entanto, existe a percepção de que se avaliado mais em detalhe, por área, por exemplo, seriam encontradas oportunidades de melhoria.

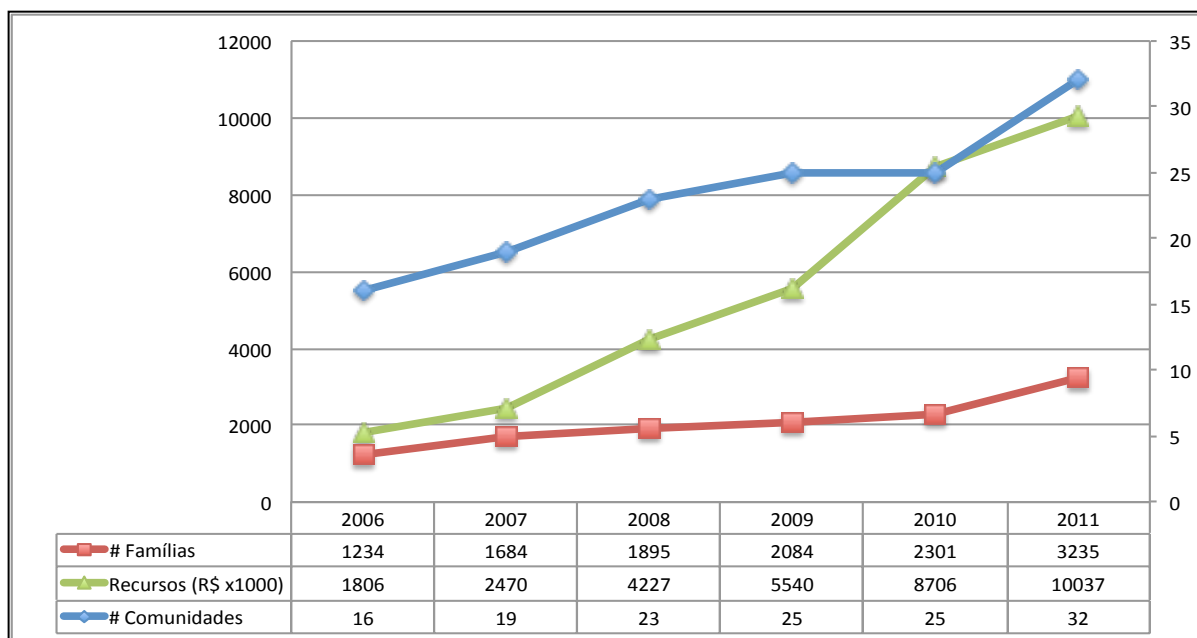


Gráfico 15 – Evolução do número de comunidades e famílias impactadas, e recursos distribuídos

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura¹⁰⁶.

Além da conexão da teoria com a prática, foram trazidos pontos importantes para a incorporação de mudanças estratégicas organizacionais na sua operação. Para garantir o alinhamento de toda organização com a estratégia escolhida, as dimensões competitivas devem ser reavaliadas e possivelmente novas devem ser incorporadas (no caso analisado, seriam as relacionadas ao TBL). Um conjunto de metas pode ser fixado para direcionar comportamentos e iniciativas corporativas e nas operações. Neste caso, foram estabelecidas metas de crescimento do negócio (por exemplo, receita, participação de mercado, índice de inovação), de impacto ambiental (por exemplo, redução e neutralização de gases de efeito estufa, nível de vegetalização, banimento de testes em animais) e social (por exemplo, o número de

¹⁰⁶ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

CNs, de famílias impactadas, a movimentação de investimento Crer para Ver, o clima organizacional e da força de vendas). Nota-se que estas mudanças não se restringiram ao NPD, já que se observa pela história da empresa diversas outras iniciativas e evoluções em outras áreas da organização. Este alinhamento deve ser feito inicialmente tendo-se em vista a organização como um todo, estabelecendo o papel de cada parte, não devendo ser feito apenas por área, mas principalmente por capacidade organizacional na estratégia corporativa, dando clareza de prioridades, para que, ao descer ao nível operacional, todos estejam trabalhando na mesma direção e de forma sinérgica, com metas coerentes com este direcionamento.

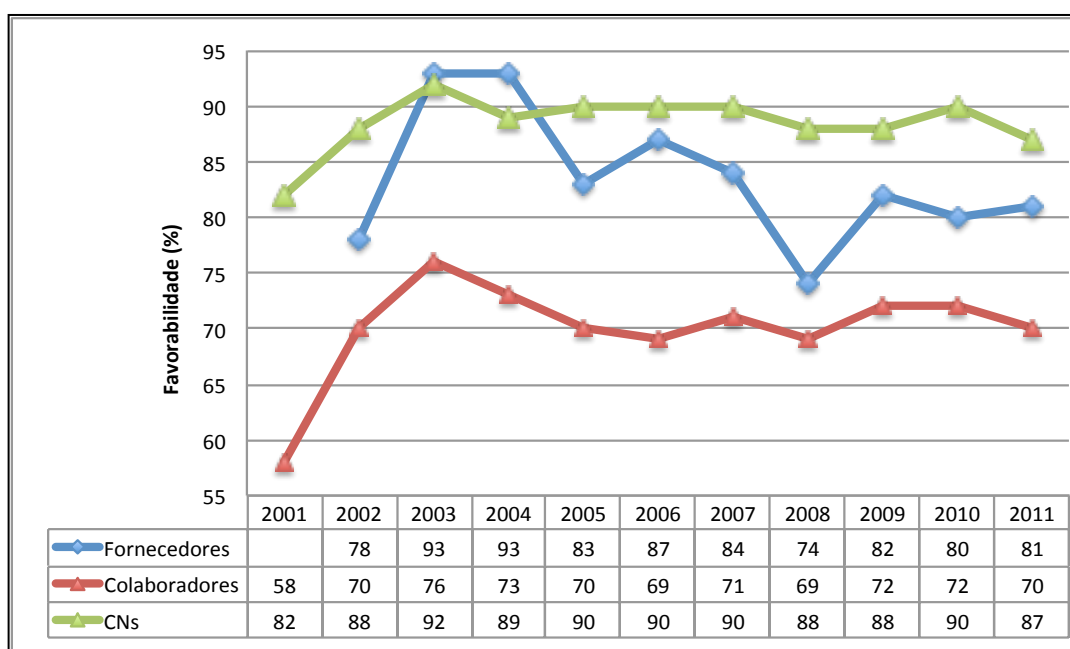


Gráfico 16 – Avaliação de satisfação - Fornecedores⁽¹⁾, CLBs⁽²⁾ e CNs⁽¹⁾

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura¹⁰⁷

Notas: (1) Pesquisas realizadas pelo Instituto Indicator GFK do Brasil. (2) Pesquisa de clima organizacional desenvolvida e realizada pela empresa de consultoria Hay Group do Brasil.

6.4.1 Exemplo 1 - Natura Ekos

¹⁰⁷ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

A linha Natura Ekos pode ser tomada como exemplo de como a inserção dos princípios de sustentabilidade levaram ao desempenho superior em dimensões competitivas além das tradicionais, e continuamente se mantendo em busca de impactos positivos, como será descrito a seguir. Ao se analisar a história desta linha de produtos, é possível observar esta evolução.

A linha Ekos foi lançada em 2000, propondo um modelo que, desde o princípio, busca:

“(re)descobrir, ressaltar, valorizar, preservar e difundir o patrimônio natural, cultural e social do Brasil, despertando em cada indivíduo a consciência, através de seus produtos, de que homem e natureza são um só”¹⁰⁸.

A marca Natura Ekos foi lançada como uma linha de produtos, nas categorias corpo, sabonetes, cabelos e óleos, utilizando 12 matérias-primas vegetais (andioba, castanha-do-brasil, maracujá, buriti, cupuaçu, pitanga, guaraná, lima-da-terra, macela-do-campo, madeira em flor, folha fresca e flor d’água). Sua ampliação se deu ao longo do tempo com a incorporação de novos ingredientes, como o mate verde (2001), o murumuru (2003), a copaiba (2006), o cacau e o estoraque (2008) e o capim limão (2009). Foram introduzidas outras matérias-primas em novas categorias, como Ambientes, com a copaíba e o cumaru (2002) e Rosto (2006), ou novas categorias para matérias-primas já utilizadas, como o cupuaçu (corpo, cabelos e sabonetes - 2007) e a castanha (perfumaria - 2007).

A linha Ekos foi a primeira em diferentes frentes ligadas à redução do impacto ambiental, como na incorporação parcial de ingredientes vegetais na massa de seus sabonetes (2003) e na consolidação de matéria-prima 100% vegetal nos sabonetes em barra, líquidos e óleos (2005, 2009 e 2007, respectivamente). Outros exemplos são a utilização de subprodutos de outros processos, como as partículas de sementes para esfoliação, a incorporação inicial e depois o aumento de 30% para 50% de plástico PET reciclado pós-consumo e o aumento de 3% para 40% de papel reciclado pós-consumo nas embalagens de cartão de seus produtos a partir de

¹⁰⁸ <http://naturaekos.com.br/valores-da-marca/linha-do-tempo/>

2011.

A conscientização sobre a natureza também é uma contribuição da marca Ekos, por exemplo, ao trazer o conceito de safras, como “Tempo de maracujá”, de acordo com a safra da planta, disseminando-se por várias matérias-primas vegetais diferentes (andiroba, maracujá, pitanga, castanha-do-brasil, buriti e açai). Estes momentos também foram aproveitados para trazer novas formulações e formatos de produtos, explorando novas texturas e sensoriais, incluindo fragrâncias diferenciadas nos seus produtos. Também fez parte desta conscientização a realização de campanhas institucionais reforçando o conceito de cadeia sustentável e também os principais diferenciais da marca, como feito em 2008 e em 2010 no aniversário de dez anos do seu lançamento.

A marca Ekos também enfatizou a importância da valorização da tradição popular, com diferentes iniciativas. Ressaltou que seus produtos eram inspirados no conhecimento tradicional difuso, como as Águas de Banho de Breu Branco e Priprioca inspiradas na cultura de Belém do Pará, com os cheiros e os banhos de ervas e a sabedoria das mulheres erveiras – acesso que foi reconhecido e remunerado à Associação Ver as Ervas. Mas também trouxe produtos que contam esta tradição, com o conceito “A verdadeira essência do nosso país”¹⁰⁹ com lançamentos virtuais (produtos com período de vendas pré-determinado) a partir de 2004, como as Águas de Banho da Felicidade (2004), a da Sorte e a de São João (2005) e Festa das Águas Cheiro de Moça (2009).

A marca Ekos também foi destaque no processo de internacionalização da marca na França, com “L'autre nature de la beauté”¹¹⁰ (“a outra natureza da beleza”), evidenciando o que uma empresa brasileira pode fazer de diferente no mercado internacional.

Outro papel importante desta linha foi no passo seguinte à vegetalização, na busca

¹⁰⁹ <http://naturaekos.com.br/>

¹¹⁰ <http://naturaekos.com.br/>

pelo aumento da concentração de matérias-primas da BDB nos produtos, para que esses proporcionassem novos ou melhores benefícios aos consumidores por meio de novas formulações, e que as comunidades fornecedoras passassem a fornecer maior volume e, portanto, melhor renda. No ano em que a linha Natura Ekos completou dez anos, foram lançados novos sabonetes com 20% a 50% de óleos da BDB presentes em sua fórmula, fornecidos por oito novas comunidades, passando a beneficiar mais 263 famílias, além das 1.714 que já eram parceiras de Ekos, visando valorizar a BDB, priorizando sistemas de manejo florestal e cultivo sustentável com baixo impacto ambiental.

O consumidor desta marca reconhece o valor deste tipo de iniciativa, possibilitando um posicionamento de preço diferenciado, viabilizando a promoção do desenvolvimento das comunidades locais e a conservação das espécies. Este contexto coloca desafios e oportunidades importantes para o NPD. Sua contribuição se dá pelo desafio de desenvolver e inovar em produtos com qualidade sensorial igual ou superior, como foi feito nos sabonetes em barra com duas fases (cremoso e esfoliante) e nas Brumas de Leite, hidratantes líquidos leves, com rápida absorção e maior hidratação devido à fórmula nanotecnológica. A linha possibilita oportunidades de aprendizado que depois é difundido para outras linhas, onde o apelo de custo é mais forte.

Em 2011, a linha Natura Ekos inaugurou uma nova fase buscando continuar estar “à frente do seu tempo, apresentando novas respostas a uma nova era”¹¹¹. A linha foi relançada com formulações inspiradas nas tradições relacionadas às matérias-primas vegetais e com benefícios cientificamente comprovados. As embalagens também foram renovadas com inspiração nas garrafas dos mercados tradicionais e trazendo a valorização do sensorial e das cores dos produtos. Além disso, traziam maior praticidade e conhecimento sobre as histórias da BDB e das comunidades fornecedoras para os consumidores.

¹¹¹ <http://naturaekos.com.br/>

Parte dos resultados das iniciativas pode ser mensurada de forma mais objetiva, como o impacto do aumento de papel reciclado pós-consumo, gerando economia anual de até 20.500m³ de água e evitando que 23 toneladas de carbono sejam emitidas pelas cerca de 250 toneladas de papel adicionais que passaram a ser recicladas¹¹². As embalagens de PET eram 100% recicláveis, feitas com 50% de PET reciclado pós-consumo, reincorporando anualmente na cadeia produtiva cerca de 120 toneladas de PET e evitando que 149 toneladas de carbono deixassem de ser emitidas. No caso do polietileno verde, a linha Ekos não foi a primeira a incorporá-lo, mas o produtor da matéria-prima coloca que o material também era 100% reciclável na cadeia do polietileno, que eram capturadas até 2,5 toneladas de dióxido de carbono da atmosfera para cada tonelada da matéria-prima que permaneciam fixadas na cadeia de reciclagem, e que as emissões de carbono durante todo o seu ciclo de vida eram 84% menores se comparadas às de origem fóssil. Além disto, as plantações de cana seguiam o Código de Conduta para Fornecedores de Etanol, elaborado pelo fornecedor do material.

Os resultados menos objetivos relacionados ao TBL refletiram-se nos resultados financeiros (em dois anos, a linha já representava 10% do faturamento da empresa) e no reconhecimento do mercado sobre o conceito de cadeia sustentável trazido por esta marca (Ribas & Smith, 2006).

6.4.2 Exemplo 2 – Chronos Passiflora

O desenvolvimento da linha Chronos Passiflora é um outro exemplo que ilustra o processo e a capacidade de NPD, e sua influência sobre o desempenho. Este exemplo foi escolhido por ter um contexto e resultados diferentes do desenvolvimento da linha Ekos. Este desenvolvimento ocorreu entre 2004 e 2007 e foi composto por projetos no Funil de Tecnologia e no Funil de Produtos. É

¹¹² <http://naturaekos.com.br/tecnologias-verdes/papel-reciclado-pos-consumo-e-utilizado-em-embalagens-de-natura-ekos/>

reconhecido internamente como um projeto exemplar pela complexidade envolvida. Conforme colocado por integrante do time, este exemplo foi muito bom porque “consegui aprender muita coisa, porque projetos de desenvolvimento de insumos vegetais são os projetos mais multidisciplinares” (informação verbal)¹¹³.

No Edital do Fundo Verde e Amarelo da FINEP, foi aprovado um projeto em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina para Análise Farmacológica Pré-clínica e Toxicológica de Fitomedicamentos (Financiadora de Estudos e Projetos, 2002) com foco na Flora Medicinal. Neste projeto estava contemplado o extrato de passiflora, com o objetivo original de verificar seu efeito ansiolítico. Em dois anos de pesquisa, não se chegou resultados significativos. No entanto, o parceiro já havia realizado outras pesquisas com o mesmo extrato e, junto com pesquisadores da Natura, encontrou outra aplicação para ele, relacionada ao benefício anti-inflamatório, relacionado ao envelhecimento da pele, podendo ser utilizado em linha de anti-sinais. Iniciaram-se o desenvolvimento das metodologias de avaliação de sua eficácia para este fim, chegando-se a um resultado positivo da prova de conceito ao final de 2005.

Nesta época, a linha Chronos estava começando a implementação da estratégia de utilizar ingredientes de tratamento da BDB, com o lançamento da linha Chronos Spilol em meados 2005. A área de marketing então acessou a área de pesquisa, mais especificamente o grupo de Pele, em busca de novas tecnologias para outro lançamento, e foi informado dos resultados promissores do extrato de passiflora. Houve então a elaboração do *Briefing* no Funil de Produtos.

Desafios quanto a cumprimento de prazos

Vale ressaltar que havia alguns aspectos internos específicos à época. A área de pesquisa, que desenvolvia as tecnologias, apresentava-se dividida em plataformas tecnológicas, numa forma de trabalho fragmentada. Isto dificultou a visão do grupo de Pele sobre os prazos necessários para o desenvolvimento do extrato em escala

¹¹³ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

industrial e para a implementação da estratégia de campo, junto a uma comunidade fornecedora.

[...] a gente tinha a demanda de realizar esse produto, mas já com o *deadline* para entregar o projeto. É um *deadline* que hoje quando a gente olha, [...] não é coerente com o tempo necessário para que se faça um bom trabalho, que não se corra tantos riscos. A gente tinha acho que um ano e meio para desenvolver o extrato, já tinha se passado seis meses... Normalmente a gente leva de três anos, às vezes até um pouco mais, mas em média são três anos para o desenvolvimento (informação verbal)¹¹⁴.

Por outro lado, havia a pressão para que os projetos do Funil de Tecnologias só fossem disponibilizados se houvesse um *Briefing* aberto no Funil de Produtos. Além disto, a linha Chronos estava perdendo espaço para o seu maior concorrente na venda direta, da empresa Avon, e estava procurando seguir seus passos no ritmo de lançamentos de novas linhas, o que estabelecia o ano de 2007 como a nova data para o próximo lançamento da marca Chronos.

Dentro do processo, a escolha do parceiro foi feita pela alta direção sem envolvimento do time técnico, mas apoiada pela área de suprimentos devido à falta de outras opções de fornecimento viáveis. No entanto, não havia clareza das reais competências e do modo de trabalhar deste parceiro, levando a riscos adicionais no projeto, além de desgastes com o próprio parceiro e a comunidade fornecedora. A empresa esperava que o parceiro escolhido desenvolvesse as áreas de cultivo segundo as práticas da Natura e o processo de obtenção do extrato atendendo os requisitos para um processo limpo e com a mesma qualidade obtida na bancada.

O que a gente recebeu foi mais ou menos “é o melhor parceiro, vamos trabalhar com eles. Eles também têm uma filosofia, uma crença, uma cultura parecida com a nossa”. [...] era um parceiro estratégico da Natura (informação verbal)¹¹⁵.

Devido ao não atendimento desta expectativa, a alocação de recursos da Natura em

¹¹⁴ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹¹⁵ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

relação ao projeto teve que sofrer alterações emergenciais, mostrando capacidade de resposta, mas com sobrecarga do time envolvido, já que ocorreram problemas que tiveram que ser resolvidos diretamente pela equipe da Natura, quando não era esta a previsão no início do projeto:

Toda hora a Natura falava “a TMPV¹¹⁶ vai fazer o extrato”, na hora que você via estava a equipe inteira da Natura lá fazendo o extrato. A gente falava “isso não está funcionando muito bem, se está pagando para eles fazerem, o que a gente está indo fazer lá?” [...] e se falou assim “o passiflora vai ser um projeto também feito pela TMPV” [...] “não precisa da equipe de campo participar, a equipe de campo deles trabalha” (informação verbal)¹¹⁷.

Além disto, desde o início do projeto, houve um ponto de atrito causado pelo desejo da área de pesquisa em trabalhar com uma comunidade fornecedora com quem já havia sido feito outro projeto. Este projeto anterior não havia trazido benefícios satisfatórios para esta comunidade e por isto, a área de pesquisa desejava lhes desenvolver outra fonte de renda. A empresa transformadora julgava que esta comunidade não estava devidamente preparada para o novo projeto e, além disto, já tinha plantadores de maracujá entre seus agricultores. Foi necessária a interferência da área de suprimentos para que esta situação se resolvesse, e a comunidade fosse envolvida. No entanto, isto prejudicou o estabelecimento de diálogo ou mesmo o fluxo de informações do parceiro com a área de pesquisa da Natura, resultando na falta de cooperação e comunicação entre os envolvidos, com a falta de confiança para o desenvolvimento de competências mútuas. Dentro deste contexto, a equipe de pesquisa da Natura iniciou o que foi chamado de Plano B para suportar uma possível falha do parceiro:

Aí a TMPV fez um cálculo de quanto ela precisava plantar e ela usou uma produtividade de maracujá que [...] Oito meses depois que tinha plantado a planta ia dar duas toneladas de folha por hectare ano. Eu cai para trás aqui “não dá isso, não fecha o volume, não dá isso”. Aí o J da TMPV [...] ele já batia a mão e falava “vocês não sabem o que estão falando, a gente planta e a gente sabe”. [...] eu vinha com os dados que eles falavam que eram acadêmicos

¹¹⁶ TMPV é um código adotado para preservar o nome da empresa transformadora da matéria-prima vegetal.

¹¹⁷ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

“duas toneladas a gente encontra na literatura que vamos ter isso dois anos, dezoito meses mais ou menos pode ser que tenha uma planta com essa produtividade, mas com oito meses impossível” (informação verbal)¹¹⁸.

Quando vinha os dados dos relatórios para gente analisar [...], depois de muito tempo que a gente viu alguns relatórios, os dados eram de 500kg de planta por hectare e era para ter duas toneladas (informação verbal)¹¹⁹.

Como já sabia que o cálculo que eles tinham feito de duas toneladas não era viável, [...] a gente já tinha montado um plano B, [...] Dito e feito. Eu lembro que [...] fiquei trabalhando nas férias [...], contactando todo mundo que já tinha prospectado (informação verbal)¹²⁰.

Neste exemplo, nota-se ainda a dificuldade das áreas internas em ter a visão do todo, e da necessidade de integração e cooperação com o parceiro:

[...] suprimentos gostava (do cálculo superestimado de produtividade da área de duas toneladas por hectare) porque era menos área para plantar, mais barato. [...] eles falavam “deixa, o dado está aqui, eles estão assumindo que vão fazer, vão fazer”. Então, não vamos fazer acompanhamento (informação verbal)¹²¹.

O parceiro mostrou-se com lacunas também na capacidade de comunicação com a comunidade e na integração com as práticas da Natura, deixando de levar orientações à comunidade, confundindo-os sobre o que fazer, por exemplo, quanto à adubação, que visava aumentar a produtividade.

Uma coisa que os agricultores comentavam [...] é que a gente tem uma linha de condução com esses agricultores de promover melhores práticas de produção, de maneira que você gere mais esses benefícios ambientais, sociais. A TMPV [...] não vai até o máximo que ela pode para produzir esses benefícios, vai até onde é o bom ou o básico, entendeu? (informação verbal)¹²².

¹¹⁸ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹¹⁹ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²⁰ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²¹ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²² Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

Então, tinha fala deles assim “você fala para gente que tem que botar adubação verde, aí se a gente fala para a TMPV: pode ter adubação verde? Não precisa”. Eram duas formas de fazer, entendeu? [...] não era o jeito que a gente conduzia as coisas e isso de certa maneira era um desconforto deles de como a gente fazia (informação verbal)¹²³.

A configuração do plano B demonstrou a capacidade de resposta na busca urgente por novas áreas produtivas e em como produzir de forma não tradicional, já que não havia mais tempo para o cultivo e a saída seria o extrativismo.

[...] Nessa mesma região onde a gente estava trabalhando com os agricultores [...], há muito tempo [...] a prefeitura apoiou os produtores a produzir esse maracujá para ser maracujá de mesa [...]. Aí o maracujá é uma planta que tem muito problema de doença e não estavam tendo bom retorno para vender a fruta. Então, todo mundo que tinha lá eram produtores que plantaram maracujá para vender a fruta, mas não conseguiram produzir a fruta e ficaram com aquilo (informação verbal)¹²⁴.

Há, entretanto, aspectos positivos, que podem ser observados, em meio ao contexto enfrentado, demonstrando inclusive a incorporação de aprendizados ao longo do projeto. Por exemplo, o parceiro conscientizou-se que era melhor trabalhar de modo conjunto e qual era seu papel a partir de suas competências. A partir da identificação das áreas pela Natura, a empresa transformadora focou em negociar o fornecimento.

“Passa o contato para a TMPV”, a gente passou o contato e então, foi a hora que a TMPV chegou “me interessa a folha”. Eu diria que hoje uns 70% da nossa produção vem desses contatos. Ano passado a gente teve uma reunião no final do ano, onde eles reconheceram isso e disseram que para a Natura quando eles estiverem mais bem capacitados para fazer a parte fitoquímica e para desenvolver rota de extração, eles avisariam a gente. Hoje eles se veem basicamente só como escalonamento industrial (informação verbal)¹²⁵.

Ao mesmo tempo, as falhas ocorridas neste subprocesso não trouxeram os impactos positivos previstos na comunidade original, já que foi uma das áreas que não teve as orientações adequadas para o plantio, ocasionando uma produtividade

¹²³ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²⁴ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²⁵ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

muito abaixo da esperada, não alcançando o desejo original da área de pesquisa em recompensá-los:

[...] só que no final das contas eles não conseguiram fornecer praticamente nada. A área deles é pequena e como a produtividade foi muito abaixo do que duas toneladas, o volume era de 200kg. Tanto que hoje a maior parte da nossa produção de maracujá não vem da comunidade [...]. A passiflora a gente paga a repartição de benefício com eles. Então, acaba tendo um impacto social porque você paga a repartição de benefícios (informação verbal)¹²⁶.

Este projeto trouxe ainda aprendizados quanto à análise de viabilidade e o contexto das comunidades, pois o custo de implantação do plantio do maracujá era muito alto, e num primeiro momento, a Natura e a empresa transformadora pensaram em investir para depois descontar do preço da matéria-prima vegetal. No entanto, a área de pesquisa mostrou que se isto fosse feito, o retorno da comunidade seria negativo para a comunidade fornecedora se a garantia de compra não se estendesse por vários anos. Este aspecto conseguiu mudar a decisão sobre o desconto do investimento no valor pago ao fornecedor de matéria-prima vegetal, levando as empresas a absorvê-lo:

[...] o custo de implantação de uma cultura de maracujá é alto [...]. Um agricultor que ganha no máximo um salário mínimo [...] era impossível do cara botar do bolso dele. Então, a TMPV junto com a Natura chegou à decisão de que eles iam fazer um investimento e depois descontava [...] no preço da matéria-prima. A gente a contragosto fez a cadeia do custo e falou “Você não pode falar que esse projeto é sustentável”, porque dava um índice negativo de 250% para o agricultor. [...] No final das contas a Natura realmente viu que a taxa de retorno para eles reporem esse investimento estrambótico, precisava ter uma garantia de tantos anos e tomou-se decisão de não fazer mais o desconto (informação verbal)¹²⁷.

O entendimento do projeto como um todo e como se inseria no contexto de mercado, motivando a pressão por prazos não era clara para o time técnico, e por outro lado, a área de marketing não tinha ideia de todas as dificuldades que estavam ocorrendo na área técnica. Quando as informações começaram a ser mais compartilhadas

¹²⁶ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²⁷ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

entre os times de ambos os Funis, houve uma percepção de “pertencimento” maior de todos:

Então, as pessoas se sentiam mais parte do projeto, sabe? [...] Era enlouquecedor, marcavam o lançamento sem saber se tinha ou se não tinha, se dava ou se não dava. Por muitos anos o esforço esteve atrelado à questão de lançamento. [...] eram épocas que eu sinto que as pessoas eram mais time. Estava todo mundo lascado, mas não era o lascado de estresse ruim, de energia ruim, era uma coisa de “vamos lá”. [...] era uma vontade muito grande de querer entregar dentro do prazo, de fazer o que for preciso. Eu não acho que trazia desconforto, entendeu? Para quem gosta de coisa dinâmica era desafio. Eu gostava da história, gostava daquela coisa “vai lá, dá um jeito”, era desafio. O jeito que as coisas eram conduzidas fazia com que as pessoas... Acho que tinha um pertencimento maior das pessoas de projeto, de todo mundo junto fazendo, marketing, todas as áreas (informação verbal)¹²⁸.

Eu acho que foi um projeto bastante estressante porque todo mundo tinha que trabalhar juntos. Todo mundo ficou focado nisso e de novo, lançamento... O lançamento já estava programado (informação verbal)¹²⁹.

Desafios quanto à qualidade

Agregado ao contexto geral do projeto que envolvia a alta complexidade de desenvolver um ingrediente da BDB, o extrato de passiflora, a aplicação para tratamento levava à necessidade de comprovação de eficácia. Além disto, a extração através de processos limpos colocava desafios de capacidade em encontrar novas soluções a partir da avaliação aprofundada do problema, aprendizados de projetos anteriores (neste caso o da linha Chronos Spilol) e agilidade na resposta.

Descobriu-se que o extrato tinha cor e odor fortes e característicos, e que não era possível reduzir o odor, pois a eficácia do ingrediente era afetada:

Só que novamente extrato vegetal tem um problema, cor e odor, que são muito característicos. E o extrato tinha uma concentração baixíssima. [...] Tinha um cheiro também

¹²⁸ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹²⁹ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Embalagens.

característico, mas foi feita uma avaliação e se tirasse os óleos essenciais, diminuía a atividade. Então, vamos melhorar o cheiro, aumentar a concentração. Na mesma linha do jambu, a gente aumenta a concentração dos ativos e diminui aquilo que não interessa [...] Para chegar naquela tecnologia a gente foi mais ou menos mapeando o que tinha no mercado de moléculas parecidas [...] Só que o processo [...] era a partir de metanol e aí nós tropeçávamos de novo naquilo “não podemos usar solvente orgânico que não seja etanol” (informação verbal)¹³⁰.

Resolvida a questão da cor e do odor, um novo problema surgiu, descoberto na formulação final, que desestabilizava com o novo extrato obtido na escala industrial. Descobriu-se que era uma molécula que não era analisada, pois não tinha contribuição para a eficácia:

Então, saiu de um extrato marrom, aumentamos muito a concentração do extrato, ficou amarelo, lindo, só que não aumentava só os flavonoides, aumentava junto as saponinas. [...] era uma substância que dava interferência na formação da emulsão, [...] se aumentasse muito a concentração, a gente acabava quebrando essa emulsão. Então, tinha que chegar nesse meio termo (informação verbal)¹³¹.

A descoberta da saponina veio da exploração de trabalhos externos e de testes de aplicação:

A gente também não sabia o porquê, porque a gente não fazia análise de outra coisa que não fosse os flavonoides [...]. Então, na hora que quebrou sentou todo mundo “vamos pegar tudo que tem de referência bibliográfica e vamos avaliar, ver o que tem”. Aí tinha um estudo de um professor [...]. Ele tinha caracterizado o extrato e lá tinha alta concentração de isoquercetina, quercetina e saponina. Seria a saponina? Vamos diminuir a concentração, não quebrava a emulsão [...] (informação verbal)¹³².

Além disso, a pressão por prazo colocou restrições sobre as possibilidades de soluções, levando a decisões que não levariam a fórmulas ótimas, mas boas o suficiente para manter a qualidade aceitável e o prazo para o lançamento. Além

¹³⁰ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Fórmulas.

¹³¹ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹³² Citação de entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

disto, ouve a perda da possibilidade de utilização do benefício orgânico:

Nós tomamos uma decisão [...] a gente disponibilizava a quantidade de quercetina mínima para ter atividade biológica e diminuía a quantidade de saponina para não desestabilizar a fórmula. De novo, provavelmente se tivesse mais tempo a gente poderia ter identificado a saponina ver [...] como dá para tirar, como [...] vai separar isso. Mas era aquele negócio, final do ano, a gente tinha que disponibilizar o negócio até dezembro para poder lançar o produto, os testes (da emulsão) estavam sendo feitos em paralelo [...] (informação verbal)¹³³.

[...] por causa disso a gente abriu mão do *claim* de orgânico, porque a plantação que nós estávamos mantendo era uma plantação orgânica com uma comunidade. A gente abriu mão de duas coisas dentro do projeto, do *claim* de orgânico e da questão do trabalho com a comunidade porque a gente comprou o maracujá de quem tinha para nos entregar. Para você plantar e poder ter folhas na quantidade suficiente, a gente teria um impacto de pelo menos seis meses na data do lançamento... (informação verbal)¹³⁴.

A gente teve que colocar tudo em paralelo para poder cumprir o prazo, né. Então, a gente começou a assumir uma série de riscos que até são aceitáveis em algum grau, é que no caso do passiflora a gente assumiu absurdamente todos os riscos, foi em paralelo mesmo o desenvolvimento da formulação e a validação da rota de extração do ativo (informação verbal)¹³⁵.

O trabalho conjunto entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento mostrou-se fundamental para prevenir problemas e encontrar as soluções:

Por um lado, essa parte de trabalhar junto com o “D” e tecnologia não acho ruim, porque desenvolvimento de produto sabe quais são as necessidades de uma formulação, [...] está no dia a dia. Então, eles vão fazer mil testes e vão pegar essas dificuldades (informação verbal)¹³⁶.

[...] a gente conseguiu fazer alguns lotes semi pilotos, pegamos essa amostra e mandamos para o desenvolvimento, porque desenvolvimento tinha que aplicar na fórmula e desenvolver

¹³³ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Fórmula.

¹³⁴ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹³⁵ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹³⁶ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Fórmulas.

essa fórmula. Então, conforme a gente ia fazendo os lotes ainda em processo experimental, eles iam usar esses lotes em processo experimental (informação verbal)¹³⁷.

A parceria com o fornecedor transformador trouxe outros aprendizados para a Natura sobre a importância da formalização com termos exatos sobre o projeto, e direitos e deveres de cada um:

Eu cheguei e eles já estavam escolhidos. [...] fui buscar o contrato [...], não existia um contrato firmado, foi uma escolha de boca que não foi celebrado por contrato. Na época eu falei “vamos estabelecer um contrato agora, não tem importância” e fui voto vencido de que não precisava. Isso teve um impacto grande porque todas essas idas e vindas “faz a rota, não deu certo, volta, faz teste”, quem acabou desenvolvendo a rota fomos nós, só que quem executava eram eles. [...] tinha sido combinado um preço no início, mas não tinha celebrado um contrato que este preço deveria incluir os diferentes testes que seriam feitos antes de estabelecer a rota (informação verbal)¹³⁸.

[...] no final das contas quando a gente já tinha estabelecido a rota, o projeto já tinha sido fechado, a TMPV apresentou uma nota para gente [...], que era um valor a mais do que o que a gente tinha combinado [...]. Como não tinha contrato, eu não tinha como dizer “a gente tinha combinado isso antes”. Isso foi um outro aprendizado para mim como líder e acho que para as pessoas envolvidas de que nada se faz sem contrato (informação verbal)¹³⁹.

Aí também acho que tem um outro aprendizado, a gente precisa saber muito bem colocar o que a gente quer que esteja incluído no contrato. O contrato depende da forma que você redige também (informação verbal)¹⁴⁰.

Também um aprendizado da passiflora que usei no chaga. A gente não tinha determinado qual era o custo máximo que esta matéria-prima deveria custar na passiflora. Então, a TMPV botou o preço que ela queria e a gente teve que pagar (informação verbal)¹⁴¹.

Para complementar, havia a expectativa de que esta linha trouxesse uma imagem de tecnologia à marca Chronos. Esta foi uma das premissas principais sobre as

¹³⁷ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹³⁸ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹³⁹ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹⁴⁰ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

¹⁴¹ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Tecnologias.

quais foram estabelecidas as diretrizes de *design* de embalagem. As primeiras propostas de *design* da embalagem foram submetidas ao CP, mas não houve aprovação e, como agravante, os retornos não foram completamente claros. Isto levou o time a trabalhar sem uma orientação definitiva, o que ocasionou retrabalhos posteriores, até o prazo limite para a construção de moldes se esgotar e ser proposta uma opção sem necessidade de novos moldes, com a utilização da embalagem vigente com alteração do aspecto externo de fosco para brilhante. Esta alteração mostrava-se adequada, pois seria percebida pelo consumidor e estava em linha com as tendências estéticas de produtos tecnológicos com transparência e brilho trazidos pelos produtos da marca Apple, utilizada como referência. Além disto, os moldes existentes seriam polidos, alteração muito mais simples e rápida do que a construção de novos moldes, tendo apenas implicações logísticas (construção de estoques de embalagens de produtos que utilizavam estes moldes para sua parada para polimento).

Não há clareza se devido aos atrasos da parte do ingrediente e da fórmula ou por outro motivo particular, no início de 2007 o VP de Inovação cancelou sua aprovação da opção de alteração incremental da embalagem existente, exigindo novo projeto de embalagem, com aspecto mais próximo do “iPod” (premissa que exigia a aproximação da caneca refil do suporte regular, alterando o modo de encaixe do refil na embalagem regular), além de colocar como desafio trazer um DVD como bula e embalagem secundária no caminho dos concorrentes *premium* internacionais:

Era o relançamento de uma das linhas de Chronos, era o novo artigo que ia ser lançado e a ideia era fazer um produto que tivesse algum apelo tecnológico, tivesse [...] uns *features* um pouco diferentes do Chronos atual, trazer cores diferentes, ele ser mais transparente, mais brilhante, ele trazer alguns aspectos que o Chronos naquela época não tinha (informação verbal)¹⁴².

O novo projeto de embalagem foi desenvolvido em desafio técnico a dois fornecedores, e o ganhador trouxe a solução de encaixe do refil por baixo do pote

¹⁴² Citação de entrevista com Desenvolvimento de Embalagens.

regular, solução que não poderia ser rodada nas novas linhas de produção que acabavam de ser adquiridas e instaladas na fábrica. Observa-se novamente fragmentação entre as áreas, principalmente no planejamento de longo prazo, impactando em decisões de investimento, mas com a consciência de que a prioridade deve ser do mercado, ainda que, por vezes, seja questionado se o requisito colocado como necessidade do mercado é realmente determinante da compra pelo consumidor:

E eu acho que o maior impacto para a Natura não é nem o valor da máquina [...], você vai deixar de vender, de trazer para a empresa um volume de vendas e uma rentabilidade que você está esperando. Isso é muito maior que o preço da máquina [...] compramos uma máquina com auto-automação para fazer Chronos, logo em seguida Chronos mudou a embalagem. Então você tinha um pote que encaixava a caneca por cima, virou um projeto que agora encaixa por baixo. Pega a máquina e joga fora [...] certas decisões que a gente toma, a gente não olha isso a longo prazo. Tinha que ser assim vou comprar a máquina. Você pretende mudar? Não pretendo. Aí a máquina chega dezoito meses o prazo de entrega [...] essa visão de um pouco mais de longo prazo a gente não tem. Se tivesse assim uma máquina que possa montar por cima ou por baixo é uma decisão super barata no começo do projeto depois que a máquina está pronta ou é impossível ou é muito caro (informação verbal)¹⁴³.

Além disto, a solução trazia potes que exigiam um processo com o dobro de moldes do que o usual, implicando em maior tempo de construção. Os moldes piloto e a base dos moldes definitivos começaram imediatamente a ser construídos em paralelo. Com o molde piloto pronto, foi possível verificar que ainda havia melhorias que deveriam ser feitas nos moldes definitivos, que já tinham começado a ser construídos. No entanto, não havia tempo de realizar estas alterações nos moldes piloto, para depois de testá-los, implementá-las nos definitivos. Deste modo, a proposta de correção foi feita em ambos os conjuntos de moldes. Em paralelo a este processo, uma nova ideia de porta-espátula foi viabilizada, implicando em dois moldes adicionais. O resultado foi conseguido com o comprometimento do time interno e externo, mas com grande desgaste para todo o grupo envolvido no projeto:

¹⁴³ Citação de entrevista com Engenharia.

Algumas propostas foram feitas e [...] num determinado momento a alta gestão definiu que não ia ser daquele jeito, precisava ser diferente e [...], na metade do tempo praticamente. Doa a quem doer, faça o que tiver que ser feito para que esse projeto saia no tempo determinado, que era basicamente seis meses, o projeto (dever)ia ter um ano e dois meses [...]. Você tem um limite de cronograma, de fabricação das coisas. Para você conseguir melhorar o seu *time to market* tão fortemente você vai comprometer algumas coisas [...]. O fornecedor, [...], nem sei se ele faria de novo, ele se dedicou muito para conseguir antecipar esse prazo, mas no final ele conseguiu mais uma venda, coisa que ele conseguiria também com outros projetos se ele tivesse investido em outros projetos. [...] o próprio desgaste do time tanto interno quanto externo de conseguir chegar a encontrar solução técnica que existia e conseguir fabricar os produtos, dormir no fornecedor, ficar 30 horas dentro do fornecedor. Teve um comprometimento pessoal e de time, [...], até stress de time porque simplesmente você tem um tempo menor. Não dá para fazer as mesmas coisas em metade do tempo sem você estressar a cadeia [...] compromete o projeto em si, adiciona risco ao projeto. O risco é inerente também, quando você reduz tempo, reduz prazo, automaticamente você está aumentando o risco desse projeto, aumentando o stress da cadeia (informação verbal)¹⁴⁴.

Implicações no mercado

No Funil de Produtos, havia discussões sobre a estratégia de lançamento desta nova linha para o canal de vendas, que estava pouco acostumado a ter mais de uma linha em Chronos, já que esta marca havia permanecido com apenas uma linha desde seu lançamento até 2005, quando a linha Spilol foi lançada com benefícios diferentes. A área de marketing acreditava que o apelo desta categoria passava mais pelos benefícios funcionais dos produtos do que pelo uso sustentável da BDB. Como agravante, as diretrizes de conceito da linha não foram estabelecidas no *Briefing*, pela urgência em iniciar o projeto, já que se sabia que havia menos tempo de projeto do que o recomendado, sendo esta categoria considerada Grau 2 pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)¹⁴⁵, requerendo 90 dias de análise para liberação de número do Ministério da Saúde (MS).

Quando o conceito prévio foi estabelecido, a área de assuntos regulatórios alertou

¹⁴⁴ Citação de entrevista com Desenvolvimento de Embalagens.

¹⁴⁵ Divulgados pela Lista de produtos tipo Grau 2 (Agência de Vigilância Sanitária - ANVISA, 2005)

para a impossibilidade de se utilizar o benefício de anti-inflamatório perante a ANVISA, tendo feito inclusive consultas prévias para verificar este ponto. A partir daí, foram feitas pesquisas qualitativas com consumidores e com o canal de vendas para fechar o conceito da linha e, junto com as formulações, fechar o pacote de registro para envio a ANVISA. O conceito final não contemplava prioritariamente o uso sustentável da BDB, e abordava a atividade dos flavonóides como atuação nos micro-danos da pele, devido aos fatores ambientais a que ela é submetida. Esta era considerada uma proposta de valor menos relevante perante as demais linhas disponíveis dentro da mesma marca, mas, mesmo assim, foi colocada com o preço mais alto entre elas. Esta percepção de menor relevância teve reforço quando a linha Politensor de Soja foi lançada no ano seguinte, substituindo uma linha tecnologicamente similar, com o apelo de “¼ a mais de colágeno”, considerado relevante e mais compreensível pelo canal de vendas.

Além disto, em paralelo ao benefício funcional, havia a expectativa em utilizar um *benefício* através do uso de fragrâncias “relaxante” e “energizante” com comprovação de bem estar. Como isto não foi possível, aliado aos problemas de estabilização das emulsões, as formulações tiveram que ser alteradas e foram feitos aditivos aos pacotes de registro já enviados e depois novos pacotes tiveram que ser submetidos, causando desgaste no relacionamento com o órgão regulador. O registro acabou por sair muito próximo ao lançamento, pressionando a cadeia de suprimentos para a produção dos volumes estimados.

O lançamento foi realizado no mês de setembro de 2007, mas pelo planejamento de ciclos, o projeto deveria ter sido disponibilizado com estoque construído até julho do mesmo ano. Neste caso isto não foi possível pela falta do número do MS, concedido apenas em julho, e com restrições de dizeres, que levaram à alteração de materiais promocionais que já estavam prontos.

O desempenho comercial da nova linha foi aquém do se esperava, não atingindo os volumes de lançamento previstos e estacionando as vendas em patamar abaixo do esperado. Mesmo em promoções, a linha apresentou resposta de vendas em níveis abaixo do necessário para sua manutenção, sendo substituída por linha similar em 2009.

Este exemplo coloca em questão o *Ecobranding* aplicado a qualquer marca ou categoria da empresa. Especialmente no caso de tratamento para a pele do rosto, o consumidor, quando busca esta categoria, não parece reconhecer o valor de uso da BDB. Além disto, é questionável o espaço para trabalhar a marca Chronos além do conceito da Mulher de Verdade, que “tem orgulho de sua vida – Ela vive seu tempo e se renova com ele” (mais detalhes no Apêndice F). Na época, agregou-se a assinatura de “O anti-sinais que não pára no tempo” para a inclusão de novas tecnologias, mas mais recentemente voltou-se ao foco na consumidora, com “Tem um para sua história”.

O desempenho do projeto pode ser analisado de forma complementar com os critérios competitivos tradicionais e com a incorporação dos conceitos do TBL. Com base nos critérios tradicionais, pode-se afirmar:

- qualidade – as formulações foram bem avaliadas na pesquisa com consumidores. No entanto, pelo histórico do projeto, haveria a possibilidade da empresa obter maior qualidade em eficácia do produto se o extrato pudesse ser mais trabalhado, eliminando as saponinas, caso houvesse mais tempo de projeto de pesquisa; no caso das embalagens, os primeiros lotes apresentaram problema para a retirada do refil, que foi corrigido nos meses seguintes, com a troca das embalagens regulares completas em caso de reclamação;
- custo – as margens dos produtos foram adequadas às metas colocadas, mesmo sem a possibilidade de negociação no preço do extrato, impedida pela falta de contrato inicial estabelecendo parâmetros claros; os custos de produção ficaram acima do estimado inicialmente pela alteração de equipamento de envase, mas a diferença foi absorvida em negociações de outros insumos;
- prazo – este foi o projeto com o uso da BDB e novas embalagens com menor prazo já feito na Natura, tendo duração em torno de 18 meses no Funil de Tecnologia e de 18 meses no Funil de Produtos, sendo que as embalagens

finais foram desenvolvidas em seis meses, com moldes de injeção e injeção+sopro (refil);

- flexibilidade – foi dado espaço de máquina dedicado para a produção assim que foram disponibilizados todos os insumos e os números de registro no MS, sendo necessário aplicá-lo diretamente na linha de produção; em termos de matérias-primas e materiais de embalagem, houve problemas de entrega dos fornecedores por ainda haver instabilidade nas suas produções, já que se tratava de insumos novos, e com alterações combinadas perto do lançamento, ou no caso da embalagem, durante este período;

Foram ainda geradas três patentes relacionadas à fórmula e ao sistema de embalagem, e 2 registros de desenho industrial relacionados ao projeto da embalagem.

Complementarmente, pode-se avaliar o desempenho do projeto pelas perspectivas do TBL:

- econômico – o projeto trouxe retorno do investimento antes de três anos, mas em tempo maior do que o esperado para projetos desta categoria; o desempenho comercial não foi suficiente para aumentar a participação da marca na categoria;
- ambiental – a extração foi feita de forma sustentável com orientação sobre manejo adequado, e o processo de obtenção do extrato foi feito com tecnologia limpa. O impacto ambiental da embalagem ficou igual à anterior considerando a composição do lançamento, que incluía um disco de DVD. Sem este componente, a embalagem tinha menor impacto ambiental – deve-se apenas ressaltar, que, como os lotes mínimos de produção de DVDs eram grandes e o volume de venda estimado não foi atingido, houve perdas com esta opção;
- social – apesar da repartição de benefícios do acesso ser feita com a comunidade fornecedora original do projeto, a maior parte do fornecimento de matéria-prima vegetal estava sendo feita por agricultores de áreas

privadas, com condições melhores que as da comunidade original. Quanto ao time interno, conforme colocado, houve momentos de desgaste, *stress* e sobrecarga. Vale colocar que houveram mesmo assim efeitos positivos de demonstração de comprometimento com o projeto e foi capaz de incentivar a união dos membros do time.

Em resumo, o projeto obteve desempenho diferenciado pelas dimensões tradicionais, principalmente em prazo, com tempos muito abaixo do normal para projetos da mesma complexidade, sem comprometer de forma definitiva as demais dimensões. Por outro lado, em dimensões que vão além das tradicionais, seu desempenho não se mostrou adequado. Este caso permite observar a inserção do uso sustentável da BDB por uma perspectiva diferente da verificada na linha Ekos, que faz inclusive um contra-ponto à difusão do *Ecobranding* de forma mais indiscriminada na empresa.

7 CONCLUSÃO

Este estudo mostra como os princípios de sustentabilidade foram incorporados ao NPD pela ótica de recursos, competências e capacidades operacionais, estabelecendo a relação entre inovação e sustentabilidade. A estratégia relacionada à sustentabilidade dependeu do processo e da capacidade de NPD para ser incorporada às operações da empresa. Além disto, ele mostra a especificidade da empresa Natura, ao se observar que sua cultura e sua visão já traziam claros elementos relacionados às perspectivas da sustentabilidade, mesmo antes da própria empresa adotar este direcionamento estratégico explicitamente. A inserção de sustentabilidade na estratégia da empresa, tornando-a um aspecto direcionador do negócio, através de suas lideranças e principalmente pela opção pelo uso sustentável da BDB, fazem do processo de NPD da Natura um caso com características relevantes para o tema abordado.

7.1 Contribuição teórica

O esquema teórico proposto neste estudo permite observar de forma integrada a relação da estratégia corporativa e suas operações pela perspectiva de RCC. Este esquema pode ser utilizado não apenas para compreender a operação, mas para analisar o impacto que uma alteração na estratégia corporativa causa aos processos operacionais. Esta mudança no nível organizacional orienta as operações através das dimensões competitivas, que são alteradas, levando à modificação da base de RCC da firma. RCC existentes necessitam ser adequados a um novo contexto e novos devem ser adquiridos ou desenvolvidos.

A contribuição teórica foi organizada na forma de proposições para estudos futuros. O NPD foi descrito como capacidade organizacional através do esquema teórico aplicado a este estudo (Esquema 17). Neste, recursos e competências organizacionais aplicados ao NPD e recursos e competências específicas são combinados através de processos e rotinas junto com capacidades operacionais

aplicadas ao NPD para formar a capacidade organizacional de NPD. Observa-se pelo caso estudado que esta descrição é aplicável conforme descrito na seção 6.3, onde foram descritos os recursos, competências e capacidades operacionais relacionadas ao NPD.

As capacidades operacionais de Aperfeiçoamento, Inovação, Integração e Cooperação, Responsividade, Comunicação, Aprendizado e Reconfiguração aplicadas ao NPD foram observadas no caso estudado. Elas permeiam e são transversais às competências específicas sendo importantes para a internalização de mudanças na estratégia. Elas são parte da capacidade organizacional e pelo que foi apresentado na seção 6.3, contribuíram com o desenvolvimento e a utilização plena não apenas dos recursos e das competências específicas, mas da capacidade de NPD como um todo. Vale ressaltar que as capacidades operacionais têm papel relevante nesta evolução, mas elas mesmas também evoluem nesta trajetória, já que fazem parte dos RCC da firma.

A reconfiguração da base de atributos da empresa (recursos, competências e capacidades), abordada na seção 6.3, mostrou-se essencial para a incorporação dos princípios de sustentabilidade na sua operação. O processo de NPD passou a combinar os novos recursos e competências aos existentes, e incorporar novas diretrizes em seus requisitos trazendo a mudança de orientação estratégica para o dia-a-dia da empresa, conforme descrito na seção 6.2.

Proposição 1: Ao incorporar os princípios de sustentabilidade na sua estratégia a empresa reconfigura seus recursos, competências e capacidades, modificando os existentes e adquirindo novos, incluindo aqueles relacionados ao NPD.

Outra proposição se apresentou durante este estudo, pela constatação de que o NPD contribui para a incorporação dos princípios de sustentabilidade na operação da empresa. De forma mais explícita, a estratégia ambiental adotada de *Ecobranding* depende diretamente da capacidade de NPD para ser implementada, pois a diferenciação se dá pelos produtos desenvolvidos dentre os princípios de sustentabilidade. No entanto, a contribuição do NPD não se restringe aos produtos, mas ao comportamento corporativo da empresa como na estratégia de

sustentabilidade além do *compliance* como pode ser constatado na descrição das contribuições do NPD para a empresa abordada na seção 6.4 e nos Apêndice I, Apêndice J e Apêndice K. Deste modo, observa-se um processo de reconfiguração bidirecional, que ocorre de forma dinâmica entre os níveis corporativo e operacional.

Proposição 2: O processo de reconfiguração a partir da incorporação dos princípios de sustentabilidade na estratégia da empresa ocorre de forma dinâmica e bidirecional, sendo *bottom-up* e *top-down* alternadamente.

A sequência esperada na operação é a de que a mudança na estratégia leve a uma recombinação de recursos, competências e capacidades operacionais através de processos e rotinas e reconfigurem as capacidades organizacionais. No entanto, é importante notar que o caminho também pode ocorrer na ordem inversa, ou seja, a partir das capacidades organizacionais e seu papel no cumprimento da estratégia. Cada capacidade organizacional, tendo seu papel estabelecido na organização, sendo reavaliada considerando a necessidade de evolução das suas capacidades operacionais, de suas competências e recursos, embasados nos seus processos e rotinas, pode influenciar a empresa como um todo.

Na seção 6.4 a discussão apresentada indica que o aumento da complexidade dos processos relacionados ao NDP influencia negativamente o desempenho deste nas dimensões tradicionais. Esta constatação leva à reflexão sobre a necessidade de incorporar indicadores que reflitam as dimensões ambiental e social (ainda que sejam difíceis de medir e monitorar) integradas à avaliação de desempenho operacional. Isto levará ao reforço de que o NPD tem papel importante na organização, não apenas pelo seu desempenho operacional nas dimensões tradicionais, que possivelmente não será superior no curto prazo, mas pela contribuição direta no longo prazo para o desempenho do negócio a partir da estratégia baseada em sustentabilidade.

Proposição 3: O desempenho do processo de NPD alinhado com uma estratégia orientada pela sustentabilidade não é superior nas dimensões competitivas tradicionais como custo, qualidade, prazo e flexibilidade.

Além disto, constata-se que o NPD apenas como processo é condição necessária, mas não suficiente para trazer vantagem competitiva, em sintonia com a posição de Eisenhardt e Martin (2000), que colocaram em dúvida se o NPD é fonte de vantagem competitiva, pois os padrões e boas práticas que foram observadas são do processo, parte mais visível da capacidade. No entanto, a capacidade é mais do que o processo, e ao se ter este entendimento, a relevância do NPD é resgatada, como no estudo de Wu et al. (2010).

Proposição 4: O NPD como capacidade organizacional, quando alinhado com a estratégia com orientação para sustentabilidade é fonte de vantagem competitiva.

Apesar do desempenho operacional nas dimensões tradicionais ter sido menor após a incorporação dos princípios de sustentabilidade, o contexto e dados sobre a empresa apresentados na seção 6.1.1 não deixam dúvidas sobre seu desempenho no nível dos negócios, demonstrando que a estratégia de *Ecobranding*, viabilizada pela capacidade de NPD mostrou-se fonte de vantagem competitiva.

Como se percebeu ao longo deste estudo, a capacidade de NPD está imersa na organização, sendo direcionada pela sua estratégia, e tem uma relação de dependência de seus recursos e suas competências. Além desta conexão com o nível organizacional, esta capacidade é formada por recursos e competências específicos, que por sua vez, dependem do processo e das capacidades operacionais para cumprir sua missão. Todos estes RCC só contribuirão para o desempenho superior e, portanto, para a obtenção de vantagem competitiva se estiverem conectados de forma sinérgica. Esta constatação reforça também que esta capacidade NPD só consegue realizar seu potencial se a estratégia corporativa for relevante perante o contexto de mercado, ou seja, esta capacidade se torna condição relevante, talvez necessária, mas não suficiente, para o desempenho organizacional superior.

O papel do processo de NPD é o de combinar os RCC da empresa para que estes formem a capacidade de NPD, tornando este processo condição necessária, mas não suficiente para trazer vantagem competitiva. Deste modo, este estudo contribui

também ao apresentar a incorporação dos princípios de sustentabilidade no NPD como processo e como capacidade, uma abordagem pouco frequente na literatura. Esta perspectiva explicita o fato de que apenas incorporar a sustentabilidade na estratégia da organização não garante a sua inserção nas suas operações, devido à complexidade envolvida, havendo a necessidade de RCC adequados a este direcionamento estratégico. Deste modo, não é qualquer organização que consegue incorporar a sustentabilidade em suas operações, principalmente para obtenção de desempenho organizacional superior.

7.2 Contribuições práticas

Os resultados deste estudo também oferecem uma contribuição potencial para a prática, pois com o esquema proposto é possível identificar a relação entre uma mudança na estratégia da organização e suas operações, permitindo planejar de que forma a base de RCC deve ser alterada para melhor responder ao novo desafio estabelecido. Indica ainda que o desempenho pode ser afetado de modo diferente no nível operacional do que no negócio com um todo, levando assim à reavaliação dos parâmetros vigentes para estabelecimento de metas. Estas devem ser definidas para delimitar o desafio que a mudança estratégica estabelece. É importante que estas dimensões sejam avaliadas de forma conjunta para estabelecer parâmetros coerentes, que permitam à operação atuar de forma sinérgica.

Mais um ponto a ser ressaltado é a clareza do papel do NPD em relação às estratégias ambientais competitivas, ou seja, como a sustentabilidade seria incorporada à estratégia da organização (Liderança em além de *compliance* e *Ecobranding*). A relevância da contribuição do NPD para a incorporação da sustentabilidade na organização é evidente, pois a maioria dos diferentes temas relacionados à sustentabilidade, com exceção dos relacionados à educação, foram também viabilizados por iniciativas do processo de NPD. Isto ocorreu através de projetos de desenvolvimento dos produtos e de projetos de pesquisa que permitiram o discurso com embasamento científico. Deste modo, foram desenvolvidos argumentos dentro dos princípios éticos e com credibilidade, como, por exemplo, a

certificação de matérias-primas vegetais, o ACV, o manejo e cultivo sustentável, o banimento de testes em animais, o aumento do nível de vegetalização, a redução e neutralização de gases de efeito estufa, a eliminação de parabenos e o uso de materiais reciclados, pós-consumo, com processos e cadeia urbana estruturados.

No entanto, deve haver discernimento de como implementar a estratégia ambiental de *Ecobranding* no portfolio de marcas, visando desempenho superior e evitando o que se encontra na literatura como o conceito de *Core Rigidities* (Leonard-Barton, 1992). O exemplo da marca Chronos com a linha Passiflora mostra a falta deste discernimento de que o uso sustentável da BDB, mesmo sendo um fator de diferenciação e de criação de valor para Ekos, foi imposto como premissa deste projeto, como uma *Core Rigidity*. Isto porque a categoria de tratamento de pele do rosto era focada em atributos funcionais das linhas e em lançamentos de produtos periódicos. Ambos os focos não foram atendidos principalmente pela premissa adotada. A tecnologia estava em estágio de desenvolvimento que demandava mais prazo para avaliar seu real potencial funcional e a complexidade do projeto acabou por postergar a data do lançamento, prejudicando a data de lançamento ideal para o lançamento visando movimentar a categoria conforme a demanda do mercado e na época do ano adequada para maximizar as vendas.

Deste modo, a escolha pelo uso sustentável da BDB traz uma elevada complexidade para sua realização. Isto vale como um alerta para outras empresas que estejam buscando esta estratégia. Uma cadeia complexa de rotinas e processos é necessária, com diversos novos atores sendo incorporados no processo pela necessidade de novas competências permeadas pelas capacidades operacionais para realizar sua missão. No caso da Natura, foram adquiridas novas competências relacionadas à tecnologia de campo, aos processos limpos, à gestão da BDB e à gestão de relacionamento com comunidades. Além disso, competências existentes tiveram que ser aperfeiçoadas para lidar com as novas matérias-primas, suas especificidades técnicas, mercadológicas e logísticas.

Existe ainda o agravante do contexto legal com indefinições decorrentes de pendências da Medida Provisória (MP) que criou o CGen. Até 2010, não parecia fazer diferença em cumprir ou não a MP, já que o governo não estava atuando sobre

o seu cumprimento. O que deveria ser um fator de vantagem competitiva da Natura, por construir a *expertise* em relação ao acesso a BDB, pode assim se transformar em uma barreira à inovação. Isto ocorre pela elevação da complexidade no processo com consequentes impactos no seu desempenho operacional, diferentemente de seus concorrentes, que optam por não cumprir a legislação ou não utilizam ingredientes da BDB, mesmo que divulguem que sim.

A dimensão social mostra-se ainda como a mais difícil de ser gerenciada. Se no ambiente competitivo é mais comum encontrar empresas lidando apenas com responsabilidade social corporativa, sem a sua incorporação à sua operação, há o outro lado observado neste estudo, de que a empresa corre o risco de ficar com a visão de impacto social ainda essencialmente voltada para fora dela, mesmo com sua inserção nas suas operações. Há uma quase negligência quanto ao olhar interno, que possibilita uma visão mais completa do impacto social que a organização gera, inclusive nela mesma.

É importante também ressaltar que, se a empresa busca desempenho operacional superior comparado aos competidores apenas nas medidas tradicionais, isto poderá ser prejudicial à inovação que traz a sustentabilidade na sua proposta. Isto porque, ao forçar a busca por níveis de desempenho superiores segundo parâmetros tradicionais e comparados ao mercado, a organização poderá direcionar iniciativas que não são compatíveis com esta estratégia escolhida. Por exemplo, nem sempre priorizar redução de estoques se mostra compatível com o uso sustentável da BDB. Isto porque, para obter os ingredientes da BDB, há momentos que a empresa deverá acompanhar as safras de plantas, que ocorrem em determinadas épocas do ano, o que naturalmente leva à necessidade de aumento dos níveis de estoque para manter a produção abastecida ao longo do ano. Este foco poderia forçar o plantio ou extração em épocas pouco adequadas, o que prejudicaria o uso sustentável, pelo impacto ambiental ser maior. Nesta opção, para a extração da matéria-prima vegetal, seria necessário lançar mão de recursos adicionais (por exemplo, adubação química) e realizá-la em momentos sem maximização de potencial de atividade do ingrediente. Haveria também impactos econômico e social, já que os custos calculados em condições ótimas não cobririam os custos adicionais, levando a um preço não adequado, e à possibilidade dos fornecedores deixarem de plantar outras

espécies, muitas destas para sua alimentação, para suprir uma demanda fora de época.

Por outro lado, existem novas oportunidades, mesmo em empresas em que novos produtos são seu “motor” de inovação, pois se a capacidade relacionada ao NPD evoluir para incorporar a sustentabilidade, há a possibilidade de realizar a mesma evolução em outras capacidades organizacionais pela incorporação dos princípios de sustentabilidade em sua operação. Em empresas em estágio mais avançado, como no caso estudado, há outra possibilidade, que é a de evoluir o próprio conceito de sustentabilidade adotado pela organização.

7.3 Limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras

Este estudo tem como primeira limitação a realização de um estudo de caso único, com empresa exemplar, para observar como a incorporação da sustentabilidade na estratégia da organização impactou o NPD como processo e capacidade. Apesar de esta ser uma empresa com características únicas no Brasil, no âmbito internacional poderá haver questionamento sobre sua relevância quando comparada com organizações similares com foco em inovação com incorporação de princípios de sustentabilidade.

Uma outra limitação importante é referente à não imparcialidade da pesquisadora, considerando que é funcionária da empresa, o que pode comprometer o distanciamento em relação aos resultados apresentados. Isto foi amenizado pela presença parcial de outro pesquisador e pelas táticas de estudo de caso abordadas na seção 5.4.

Durante o processo de investigação e análise surgiram oportunidades de pesquisas futuras, como avaliar o real impacto da abertura de capital em empresas como a Natura. Além disto, as diferentes percepções sobre o impacto social polarizadas entre o início e o final na cadeia reforçam a discussão de integração dos atores nas capacidades organizacionais e o que esta diferença pode impactar na tomada de

decisão e na relação da organização com seus *stakeholders*. Esta abordagem potencialmente ajudaria a minimizar esta fragmentação de focos dentro de sua cadeia. Finalmente, outra oportunidade mais específica da empresa para uma pesquisa futura é a percepção de que o fato de ter havido poucas alterações no modelo de venda direta pode ser relacionado à saída da fundadora que trouxe o conhecimento e a competência relacionada a este modelo para a empresa.

7.4 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo descrever como os princípios de sustentabilidade são incorporados ao NPD, como processo e capacidade organizacional, pela ótica de recursos visando contribuir com um campo ainda pouco explorado de análise destes temas de forma conjunta e nos níveis das operações e do negócio. Espera-se que as seis proposições teóricas feitas proporcionem oportunidades para novos estudos.

O meio empresarial, principalmente no Brasil, ainda estando focado em estratégias preventivas, está perdendo a chance de diferenciar-se perante outros mercados, tirando proveito de forma sustentável da riqueza natural que existe no país. O governo tem um papel muito importante neste processo, proporcionando maior segurança regulatória para empresas que prezam pela conservação da BDB, fomentando a inovação através de instrumentos cada vez mais voltados à inovação de longo prazo e incentivando a parceria empresas-academia.

Espera-se que seja estabelecida de forma robusta esta relação bilateral entre inovação e sustentabilidade, na qual a inovação seja um fator relevante para obtenção da sustentabilidade e a que sustentabilidade também continue a ser um “motor” da inovação.

REFERÊNCIAS

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21–47.
- Addas, S., & Pinsonneault, A. (2008). IT and NPD performance: Unveiling the mediating effects of process integration and knowledge integration. Trabalho apresentado ao *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Toronto, Canada.
- Agência de Vigilância Sanitária - ANVISA. (2005). *Lista de Tipos de Produtos de Grau 2*. Acesso 05/02/2013, em <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Cosmeticos/Assuntos+de+Interesse/O+que+e+cosmetico/Lista+de+Tipos+de+Produtos+de+Grau+2>.
- Alves, A. P. (2010). *Todos ganham no mercado de cosméticos brasileiro*. Acesso 10/10/2012, em <http://www.mundodomarketing.com.br/artigos/antonio-pedro-alves/13369/todos-ganham-no-mercado-de-cosmeticos-brasileiro.htmlc>.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersen, O., & Kheam, L. S. (1998). Resource-Based Theory and International Growth Strategies: An Exploratory Study. *International Business Review*, 7(2), 163-184.
- Andrew, J. P., & Sirkin, H. L. (2007). *Payback: Reaping the Rewards of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Angell, L. C., & Klassen, R. D. (1999). Integrating Environmental Issues Into the Mainstream: An Agenda for Research in Operations Management. *Journal of Operations Management*, 17, 575-598.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making Connections: A Review of Supply Chain Management and Sustainability Literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 497-516.
- Associação Brasileira Da Indústria De Higiene Pessoal, Perfumaria E Cosméticos. (2011). Panorama do setor - ABIHPEC. Acesso 15/12/2012, em <http://www.abihpec.com.br>.
- Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. (2012). *Anuário ABIHPEC 2012* (15/12/2012, Vol. 3a. Edição). São Paulo, SP, Brasil: Associação Brasileira Da Indústria De Higiene Pessoal, Perfumaria E Cosméticos.

- Associação Brasileira De Venda Direta. (2011). Vendas diretas atingem r\$ 27,2 bilhões em 2011. Acesso 18/12/2012, em http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2011_t.
- Bajaj, A., Kekre, S., & Srinivasan, K. (2004). Managing Npd: Cost and Schedule Performance in Design and Manufacturing. *Management Science*, 50, 527-536.
- Bakker, F., & Nijhof, A. (2002). Responsible Chain Management: A Capability Assessment Framework. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 63-75.
- Bakker, F. G. A., Fisscher, O. A. M., & Brack, A. J. P. (2002). Organizing Product-Oriented Environmental Management From a Firm's Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 10(5), 455-464.
- Barbosa, R. A., & Bataglia, W. (2010). A Evolução das Correntes Explicativas da Vantagem Competitiva. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(2), 192-211.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press, USA.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, 24(4), 625-641.
- Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *CAHRS Working Paper #97-09*.
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2011). Qualitative Case Studies in Operations Management: Trends, Research Outcomes, and Future Research Implications. *Journal of Operations Management*, 29(4), 329-342.
- Barros, G. (2010). *Natura diz que legislação é imperfeita e vai recorrer das autuações*. Acesso 30/11/2012, em <http://colunistas.ig.com.br/guilhermearros/2010/11/12/natura-diz-que-legislacao-e-imperfeita-e-vai-recorrer-das-autuacoes/>.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11, 369-386.

- Berkhout, A. J., Hartmann, D., Duin, P. V. D., & Ortt, R. (2006). Innovating the Innovation Process. *International Journal Technology Management*, 34, 390–404.
- Blomqvist, K., Hara, V., Koivuniemi, J., & Aijo, T. (2004). Towards Networked R&D Management: The R&D Approach of Sonera Corporation as an Example. *R & D Management*, 34. *R&D Management*, 34, 591-603.
- Bonoma, T. V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research*, 22, 199-208.
- Bowen, F., & Sharma, S. (2005). Academy of Management Annual Meeting Proceedings
- Resourcing corporate environmental strategy: Behavioral and resource-based perspectives. *Honolulu, EUA*.
- Bowen, F. E., Cousins, P. D., Lamming, R. C., & Faruk, A. C. (2001). The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply. *Production and Operations Management*, 10(2), 174-189.
- Brito, R. P., & Berardi, P. C. (2010). Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: Um Metaestudo. *RAE*, 50(2), 155-169.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Bullara, L. S. (2010). *Ekos 10 anos*. Acesso 05/01/2013, em <http://www.blogconsultoria.natura.net/ekos-10-anos-nossos-sabonetes-maravilhosos/>.
- Byggeth, S., & Hochschorner, E. (2006). Handling Trade-Offs in Ecodesign Tools for Sustainable Product Development and Procurement. *Journal of Cleaner Production*, 14(15/16), 1420 - 1430.
- Camahan, J. V., & Thurston, D. L. (1998). Trade-Off Modeling for Product and Manufacturing Process Design for the Environment. *Journal of Industrial Ecology*, 2(1), 79–92.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically Managed Buyer–Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(2), 497–519.
- Carvalho, A. P. (2011). *Gestão sustentável de cadeias de suprimento: Análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos*. Tese de Doutorado, Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV EAESP, São Paulo, SP, Brasil.

- Casado, T., & Fischer, R. M. (2003). *Natura and Matilde: Friendly neighbors* (SKE003, 25/07/2003): Social Enterprise Knowledge Network.
- Cavalcante, L. R., & Negri, F. D. (2010). Pintec 2008: Análise Preliminar E Agenda de Pesquisa. *Radar - Tecnologia, Produção e Comércio Exterior*, 10.
- Chen, J., Damanpour, F., & Reilly, R. R. (2010). Understanding Antecedents of New Product Development Speed: A Meta-Analysis. *Journal of Operations Management*, 28(1), 17 - 33.
- Consultor NATURA Autônomo. (2009). *Natura e o refil – um passo pioneiro na conquista de um mundo melhor!* Acesso 06/12/2012, em <http://naturavendas.wordpress.com/2009/05/18/refil/>.
- Cooper, D. R. G., Edgett, D. S. J., & Kleinschmidt, D. E. J. (2002). Optimizing the Stage-Gate Process What Best Practice Companies Are Doing. *Research Technology Management*, 45(12).
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products: Second edition*. Perseus Publishing.
- Corbett, C., & Van Wassenhove, L. (1993). Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*, 35(4), 107-122.
- Crawford, C. M., & Hustad, T. P. (1986). From the Editors. *Journal of Product Innovation Management*, 1, 2-4.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Donaldson, T. J., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20, 65–91.
- Dougherty, D. (1992). A Practice-Centered Model of Organizational Renewal Through Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 77-92.
- Dupré, S., Barbut, M., & Kell, G. (2005). Talk the walk - advancing sustainable lifestyles through marketing and communications. Acesso 10/10/2012, em <<http://www.walkthetalk.net>>.
- Dyer, W. G., Jr., & Wilkins, A. L. (1999). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, 16, 613-619.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal ARCHIVE*, 50, 25-32.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal - Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities*, 21(10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Falcão, J. (2010). *Ibama multa Natura em r\$ 21 milhões por biopirataria*. Acesso 15/10/2012, em <http://oglobo.globo.com/economia/ibama-multa-natura-em-21-milhoes-por-biopirataria-2926013>.
- Fariello, D., Manechini, G., & Barros, G. (2010). *Ibama aplica multa milionária a empresa de vice de marina por uso não autorizado de conhecimento genético*. Acesso 15/10/2012, em <http://colunistas.ig.com.br/guilhermebarros/2010/11/12/ibama-aplica-multa-milionaria-a-empresa-de-vice-de-marina-por-uso-nao-autorizado-de-conhecimento-genetico/>.
- Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory. *Journal of Operations Management*, 9(2), 168-184.
- Financiadora De Estudos E Projetos. (2002). Resultado edital fundo verde amarelo finep. Acesso 05/01/2013, em http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/verde_amarelo/resultados/Carta_Convite_Verde_Amarelo_%20Empresas_FINEP_02_2002.PDF.
- Flynn, B., & Flynn, E. J. (2004). An Exploratory Study of the Nature of Cumulative Capabilities. *Journal of Operations Management*, 22(5), 439-457.
- Flynn, B. B., Wu, S. J., & Melnyk, S. (2010). Operational Capabilities: Hidden in Plain View. *Business Horizons*, 53(3), 247-256.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Flynn, E. J. (1999). World Class Manufacturing: An Investigation of Hayes and Wheelwright's Foundation. *Journal of Operations Management*, 17(3), 249-269.
- Folha UOL. (2010). *Ibama multa Natura em r\$ 21 milhões por uso ilegal da flora*. Acesso 30/11/2012, em <http://www1.folha.uol.com.br/ciencia/830226-ibama-multa-natura-em-r-21-milhoes-por-uso-ilegal-da-flora.shtml>.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-307.
- Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo. (2000). *A polêmica do acordo Novartis/Bioamazonia*. Acesso 07/09/2012, em <http://www.bv.fapesp.br/namidia/noticia/12870/polemica-acordo-novartis->

bioamazonia/.

- Galbreath, J. (2005). Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation*, 25(9), 979 - 987.
- Galhardi, L. P. (2012). *Imaginário e emoção: Três campanhas publicitárias da Natura cosméticos*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- García, N., Sanzo, M. J., & Trespacios, J. A. (2008). New Product Internal Performance and Market Performance: Evidence From Spanish Firms Regarding the Role of Trust, Interfunctional Integration, and Innovation Type. *Technovation*, 28(11), 713-725.
- Glass, V. (2006). *Acusação de biopirataria contra Natura expõe legislação falha*. Acesso 19/12/2012, em <http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=605%22%20http://www.reporterbrasil.org.br/exibe.php?id=605>.
- Gobble, M. M. (2012). Resources: Innovation and Sustainability. *Research-Technology Management*, 55(5), 64-67.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
- Gracioso, F., & Najjar, E. R. (2000). *Natura: A mudança da marca* : Exame/ESPM.
- Gracioso, F., & Najjar, E. R. (2001). *Natura: A mudança da marca*. Acesso 15/10/2012, em <http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/historia-da-natura/historia-da-natura.php>.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3).
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). Pdma Success Measurement Project: Reccomended Meausres for Product Dvelopment Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(19).
- Gurría, A. (2009). Making innovation strategy succeed in a globalised world. Trabalho apresentado ao *International Economic Forum of the Americas, Montreal, Canada*.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, RS, Brasil: Bookman.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of*

Management Review, 20(4), 986-1014.

- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-67.
- Hayes, R. H., & Pisano, G. P. (1996). Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Carlton, Victoria, Australia: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product Sequencing: Co-Evolution of Knowledge, Capabilities and Products. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 961-979.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.
- Holtzman, Y. (2011). Strategic Research and Development: It is More Than Just Getting the Next Product to Market. *Journal of Management Development*, 30(1), 126-133.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 345-361.
- Hyer, N. L., Brown, K. A., & Zimmerman, S. (1999). A Socio-Technical Systems Approach to Cell Design: Case Study and Analysis. *Journal of Operations Management*, 17, 179-203.
- Instituto Socioambiental. (2006). *Acesso e repartição de benefícios (arb) no brasil: A nova fórmula jurídica para legalizar a biopirataria*. Acesso 07/09/2012, em http://www.socioambiental.org/coptrix/art_02.html.
- Instituto Socioambiental. (2012). *Evolução da carteira ise*. Acesso 14/10/2012, em <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&Opcao=0&idioma=pt-br>.
- Jabbour, C. J. C. (2010a). In the Eye of the Storm: Exploring the Introduction of Environmental Issues in the Production Function in Brazilian Companies. *International Journal of Production Research*, 48(21)(21), 6315-6339.
- Jabbour, C. J. C., Silva, E. M., Paiva, E. L., & Santos, F. C. A. (2012). Environmental Management in Brazil: Is it a Completely Competitive Priority? *Journal of Cleaner Production*, 21(1), 11-22.
- Jabbour, C. J. C. (2010b). Non-Linear Pathways of Corporate Environmental Management: A Survey of Iso 14001-Certified Companies in Brazil. *Journal of*

Cleaner Production, 18(2), 1222-1225.

Jayaram, J., & Narasimhan, R. (2007). The Influence of New Product Development Competitive Capabilities on Project Performance. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 54(2), 241-256.

Karlsson, R., & Luttrupp, C. (2006). Ecodesign: What's Happening? An Overview of the Subject Area of Ecodesign and of the Papers in This Special Issue. *Journal of Cleaner Production*, 14(15-16), 1291 - 1298.

Keupp, M., Matthias, Palmie, M., & Gassmann, O. (2011). The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, no–no.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2009). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.

Krishnan, V., & Loch, C. H. (2005). A Retrospective Look At Production and Operations Management Articles on New Product Development. *Production & Operations Management*, 14(4), 433 - 441.

Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product Development Decisions: A Review of the Literature. *Management Science*, 47(1), 1-21.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.

Leonard-Barton, D. (1998). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business Press.

Letra Editorial. (2010). *Natura coloca no mercado primeiro produto cosmético com embalagem verde*. Acesso 06/12/2012, em <http://www.primeiroplano.org.br/index.asp?dep=8&pg=499>.

Linton, J., Klassen, R., & Jayaraman, V. (2007). Sustainable Supply Chains: An Introduction. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1075-1082.

Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The Development of the Resource-Based View of the Firm: A Critical Appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.

Loutfy, R., & Belkhir, L. (2001). Managing Innovation At Xerox. *Research Technology Management*, 44(15).

Maluceli, M. (2011). *Embalagens Natura Ekos têm 50% de pet pós-consumo*. Acesso 07/01/2013, em <http://naturaekos.com.br/tecnologias-verdes/embalagens-de-natura-ekos-tem-50-por-cento-de-pet-pos-consumo/>.

Maranzato, F. P. (2006). Tabela ambiental: Da concepção à evolução. Acesso em 19/12/2012,

http://www.natura.net/Campus/arquivos/Tabela%20Ambiental_Felipe.pdf.

Matos, S., & Hall, J. (2007). Integrating Sustainable Development in the Supply Chain: The Case of Life Cycle Assessment in Oil and Gas and Agricultural Biotechnology. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1083-1102.

Meredith, J. (1998). Building Operations Management Theory Through Case and Field Research. *Journal of Operations Management*, 16, 441-454.

Miller, J. G., & Roth, A. V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science*, 40(3), 285 - 304.

Nair, A., & Boulton, W. R. (2008). Innovation-Oriented Operations Strategy Typology and Stage-Based Model. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), 748-771.

Nascimento, P. T. S., & Marx, H. (2001). O sistema de inovação da Natura. Trabalho apresentado ao V SEMEAD, São Paulo, SP, Brasil.

Natura. (2002). Relatório Anual Natura 2001. Acesso 09/12/2012, em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

Natura. (2008a). *Natura Chronos – o anti-sinais que não pára no tempo*. Acesso 06/01/2013, em <http://naturavendas.wordpress.com/2008/06/16/tratamento-do-rostol/>.

Natura. (2008b). *Natura Naturé*. Acesso 05/01/2013, em <http://www2.natura.net/web/br/hotsite/nature/tchibum.htm>.

Natura. (2008c). Política Natura de uso sustentável da biodiversidade e do conhecimento tradicional. Acesso 09/12/2012, em http://natura.infoinvest.com.br/fck_temp/1_4/file/Pol%C3%ADtica%20USB_port.pdf.

Natura. (2008d). Resultados financeiros 2007. Acesso 09/12/2012, em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

Natura. (2010a). *Planejamento tecnológico*. Cajamar, SP, Brasil: Natura.

Natura. (2010b). Relatório Anual Natura 2009. Acesso 09/12/2012, em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

Natura. (2010c). Repartição de benefícios: Biodiversidade e conhecimento têm valor. Acesso 10/01/2013, em <http://naturaekos.com.br/rede-ekos/reparticao-de-beneficios-biodiversidade-e-conhecimento-tem-valor/>.

Natura. (2010d). *Wiki histórias - linha do tempo*. Acesso 23/11/2012, em <http://wikihistorias.com.br/index.php/linha-do-tempo/>.

Natura. (2011a). *Impacto da inovação na empresa*. Cajamar, SP, Brasil: Natura.

Natura. (2011b). *Natura convida a reverenciar e celebrar a relação entre avós e*

netos. Cajamar, SP, Brasil: Natura.

Natura. (2011c). Relatório Anual Natura 2010. Acesso 09/12/2012, em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

Natura. (2011d). Relatório Anual Natura 2011. Acesso 09/12/2012, em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

Natura. (2011e). Resultados do quarto trimestre de 2011. Acesso 09/12/2012, em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

Natura. (2011f). *Sistema de gestão Natura - cadeia de processos*. Cajamar, SP, Brasil: Natura.

Natura. (2012a). *Análises gráficas de patentes em cosméticos*. Cajamar, SP, Brasil: Natura.

Natura. (2012b). Prêmios e Reconhecimentos Natura 2011. Acesso 10/01/2013, em <http://www.natura.net/Natura>.

Natura. (2012c). *Sou*. Acesso 10/01/2013, em <http://scf.natura.net/sou>.

Natura. (2007). *O uso do refil ajuda a reduzir as emissões de carbono*. Acesso 06/12/2012, em <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=3&MenuItem=21&titulo=O+uso+do+refil+ajuda+a+reduzir+as+emissões+de+carbono&pagina=%2F2007%2F09%2F28%2Fo-uso-do-refil-ajuda-a-reduzir-as-emissoes-de-carbono%2F>.

Neto, G. (2009). Alta Rotatividade Entre Profissionais de Marketing. *Mundo do Marketing*.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation. (Cover Story). *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.

Nobelius, D. (2004). Towards the Sixth Generation of R&D Management. *International Journal of Project Management*, 22, 369-375.

Orsato, R. (2009). *Sustainable strategies - when does it pay to be green?* New York, NY, EUA:..

Ortt, J. R., & Duin, P. A. V. D. (2008). The Evolution of Innovation Management Towards Contextual Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(17).

Paiva, E. L. (2010). Manufacturing and Marketing Integration From a Cumulative Capabilities Perspective. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 379-386.

Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking Routines to Operations Capabilities: A New Perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730 - 748.

- Perunovic, Z., Christoffersen, M., & Mefford, R. N. (2012). Deployment of Vendor Capabilities and Competences Throughout the Outsourcing Process. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 351-374.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1, 267-292.
- Polonsky, M. J., & Ottman, J. (1998). Stakeholders' Contribution to the Green New Product Development Process. *Journal of Marketing Management*, 14(6), 533 - 557.
- Portal do ERP. (2012). *O que é sistema erp (enterprise resource planning)?* Acesso 24/01/2013, em <http://sistemaerp.org>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review - HBR Spotlight*, R0612D.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79 - 91.
- Ray, S., & Ramakrishnan, K. (2006). Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back-to-Basics Call. *Decision*, 33(2), 1–24.
- Revista Exame. (2008). A Empresa Sustentável do Ano. *Revista Exame – Guia de Sustentabilidade*.
- Ribas, J. R., & Smith, S. B. M. (2006). Gestão com sustentabilidade: O caso da linha Ekos da Natura. Trabalho apresentado ao III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, Brasil.
- Richtnér, A., & Åhlström, P. (2010). Top Management Control and Knowledge Creation in New Product Development. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1006-1031.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-Generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(24).
- Roussel, P. A., Saad, K. N., & Erickson, T. J. (1991). *Third generation R&D*. Boston, MA, EUA: Arthur D. Little.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23(8), pp. 769-780.
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management*

Journal, 12(3), 167–185.

- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). Npd Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 24, 285-302.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Junttila, M. A. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105.
- Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and Supply Chain Management ? An Introduction to the Special Issue. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1545-1551.
- Sharma, A., & Iyer, G. R. (2012). Resource-Constrained Product Development: Implications for Green Marketing and Green Supply Chains. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 599-608.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729–753.
- Shepherd, C., & Ahmed, P. K. (2000). Npd Frameworks: A Holistic Examination. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 160-173.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne. *The Academy of Management Journal*, 44, 838-857.
- Silveira, G., & Slack, N. (2001). Exploring the Trade-Off Concept. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(7), 949-964.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Skinner, W. (1974). The Focused Factory. *Harvard Business Review*, May-June, 113-121.
- Skinner, W. (1996). Manufacturing Strategy on the S Curve. *Production and Operations Management*, 5(1), 3–14.
- Somoggi, L. (2005). Mais do Que Estratégia É Filosofia. *Harvard Business Review*, 83(8), 8-17.
- Souto, S. W. (2011). *Estratégias adotadas na expansão internacional de empresas: O caso Natura*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC RJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Sroufe, R., Curkovic, S., Montabon, F., & Melnyk, S. A. (2000). The New Product Design Process and Design for Environment. "Crossing the Chasm". *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 267-291.
- Stewart, B., Albaum, G., Chen, D. R., Garcia, L., Kennedy, R., & Msweli-mbanga, P. O.-y., E. Wotruba, T. (2004). *Public perceptions of direct selling: An international perspective*. Londres, Inglaterra: W. B. School.
- Stuart, I., Mccutcheon, D., Handfield, R., Mclachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective Case Research in Operations Management: A Process Perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 419-433.
- Swamidass, P. M., & Newell, W. T. (1987). Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Swink, M., & Hegarty, W. H. (1998). Core Manufacturing Capabilities and Their Links to Product Differentiation. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 374-396.
- Swink, M., Talluri, S., & Pandejpong, T. (2006). Faster, Better, Cheaper: A Study of Npd Project Efficiency and Performance Tradeoffs. *Journal of Operations Management*, 24(5), 542 - 562.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (2005). Leveraging Competitiveness Upon National Cultural Traits: The Management of People in Brazilian Companies. *Int. J. of Human Resource Management*, 16(12), 2201-2217.
- Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integrating Operations and Marketing Perspectives of Product Innovation: The Influence of Organizational Process Factors and Capabilities on Development Performance. *Management Science*, 47, 151-172.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic, Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 18(7), 509.
- Teixeira, R., & Paiva, E. (2008). Acumulação de Competências Operacionais em Serviços Customizados: Um Estudo Exploratório a Partir da Perspectiva de Desempenho. *Base- Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(3), 175-187.
- Triebswetter, U., & Wackerbauer, J. (2008). Integrated Environmental Product Innovation in the Region of Munich and Its Impact on Company Competitiveness. *Journal of Cleaner Production*, 16(14), 1484 - 1493.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais E a Convergência Entre Estratégia E Teoria Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40, 20 - 37.

- Vasconcelos, Y. (2011). *O elo com as comunidades*. Acesso 30/11/2012, em <http://naturaekos.com.br/valores-da-marca/o-elo-com-as-comunidades/>.
- Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Verona, G., & Ravasi, D. E. (2003). Unbundling Dynamic Capabilities: An Exploratory Study of Continuous Product Innovation. *Industrial & Corporate Change*, 12(3), 577 - 606.
- Victorino, V. (2012). *Empreender é ter brilho nos olhos*. Acesso 12/10/2012, em http://www.endeavor.org.br/endeavor_mag/start-up/aprendendo-a-ser-empreendedor/empreender-e-ter-brilho-nos-olhos.
- Voss, C. T. N., & Frohlich, M. (2002). Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations Production Management*, 22(24).
- Ward, P. T., Leong, G. K., & Boyer, K. K. (1994). Manufacturing Proactiveness and Performance. *Decision Sciences*, 25(3), 337-358.
- Ward, P. T., McCreery, J. K., Ritzman, L. P., & Sharma, D. (1998). Competitive Priorities in Operations Management. *Decision Sciences*, 29(4), 1035–1046.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development*. New York, EUA: The Free Press.
- Wheelwright, S. C. (1984). Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. *Strategic Management Journal*, 5, 77-91.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991 - 995.
- Witcher, B. J., Chau, V. S., & Harding, P. (2008). Dynamic Capabilities: Top Executive Audits and *Hoshin Kanri* At Nissan South Africa. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(6), 540-561.
- World Federation Of Direct Selling Associations. (2012a). Global report on product categories - 2011. Acesso 20/12/2012
20/12/2012, em http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Global_Statistical_Report_Final_6-20-2012.pdf.
- World Federation Of Direct Selling Associations. (2012b). Global statistical report - 2011. Acesso 19/12/2012, em http://www.wfdsa.org/files/pdf/global-stats/Global_Statistical_Report_Final_6-20-2012.pdf.
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721–754.

- Wu, Z., & Pagell, M. (2011). Balancing Priorities: Decision-Making in Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, 29(6), 577-590.
- Xie, J., Song, X. M., & Stringfellow, A. (1998). Interfunctional Conflict, Conflict Resolution Styles, and New Product Success: A Four-Culture Comparison. *Management Science*, 44, 192-206.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Zailani, S. H. M., Eltayeb, T. K., Hsu, C., & Tan, K. C. (2012). The Impact of External Institutional Drivers and Internal Strategy on Environmental Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 721-745.

APÊNDICES

Apêndice A - Essência Natura

RAZÃO DE SER

Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem.

BEM-ESTAR é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

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

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, com o todo.

CRENÇAS

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 sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Apêndice B - Linha do tempo

A história da Natura será apresentada como uma linha do tempo a partir do seu início em 1969 até 2011 para trazer o contexto deste estudo quanto à história e situação da empresa. A cada década será feita uma introdução enfatizando fatos relevantes para esta pesquisa. Apenas as linhas de produto principais serão mencionadas, sendo que uma linha do tempo específica para mais produtos está disponível no Apêndice C.

O início da Natura se deu na década de 70, período marcado pela descoberta da cosmética e a escolha pelo modelo de venda direta, como base de estruturação do que é a empresa hoje. Observa-se neste período o perfil empreendedor de seus fundadores e a partir de onde se construiu a essência da empresa, pela relevância das relações e do bem estar individual. Nesta época, a Natura tornou-se uma das principais empresas do ramo cosmético do mercado nacional.

Ano	Fatos relevantes
1969	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da empresa (Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut), uma loja e um laboratório em São Paulo, sociedade de Antônio Luiz da Cunha Seabra e Jean-Pierre Berjeaut, sendo que em 1970 adotou-se a razão social
1973	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da fábrica da Natura em São Paulo
1974	<ul style="list-style-type: none"> • Opção pelo modelo de vendas diretas com criação da Pró-Estética, distribuidora independente, exclusiva para os produtos da Natura, para o estado de São Paulo, sociedade de Yara Pricoli, Luiz Seabra, Dr. Bove Netto e Maury Reis Prado Jr., com fechamento da loja na Rua Oscar Freire
1976	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro anúncio nacional na revista Claudia
1977	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do primeiro catálogo de produtos
1978	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da distribuidora Meridiana, para distribuição nacional de produtos, sociedade de Guilherme Leal e Jean-Pierre Berjeaut. A Natura cria área de atendimento para ampliar o relacionamento com as consultoras
1979	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada no mercado masculino, com o lançamento da linha Sr N. • Formação do Sistema Natura, com a participação de várias empresas

A década de 1980 foi bastante focada na estruturação e no crescimento, dentro de um contexto externo de economia fechada, alta inflação, moeda instável e barreiras à concorrência externa. Este ambiente proporcionou a oportunidade ideal para que a

Natura pudesse entre 1979 e 1989, crescer seu faturamento em 35 vezes e triplicar o número de CNs, tornando-se a maior empresa de cosméticos do Brasil. Houve a formação do sistema Natura e a profissionalização da produção, com a entrada de Pedro Passos na sua gestão.

Ano	Fatos relevantes
1981	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da empresa L'Arc en Ciel, de maquiagem e perfumaria, sociedade de Yara Pricoli, Guilherme Leal e Anízio Pinotti. • Criação do primeiro serviço telefônico gratuito de atendimento aos consumidores • Realização da primeira Convenção de Vendas da Natura
1982	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da distribuidora Eternelle, para o estado do Rio de Janeiro, sociedade de Yara Pricoli, Guilherme Peirão Leal e Nagib Salles • Entrada no Chile com distribuidora local Jâmbar
1983	<ul style="list-style-type: none"> • Início da profissionalização com ingresso de Pedro Passos como gestor industrial • Entrada nos EUA (Miami) com o modelo de venda direta, para uma curta experiência • Lançamento de produtos em embalagem <i>Refil</i>
1984	<ul style="list-style-type: none"> • L'Arc en Ciel para a ser YGA, com o objetivo de produzir para terceiros • Lançamento da linha Erva Doce
1985	<ul style="list-style-type: none"> • Pedro Passos associa-se a YGA
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de estruturas formais - a área de Marketing fica responsável pela qualificação do canal, pesquisas sobre o mercado e o canal, atendimento às consultoras e promoções • Lançamento da linha Chronos para tratamento anti-sinais
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Saída de Jean-Pierre Berjeaut da organização • Entrada no Portugal com distribuidora local - Tropicália
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada na Bolívia com distribuidora local - Alta Estética
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do Sistema Natura (Natura Cosméticos) com fusão das empresas originárias (Natura, YGA, Pró-Estética, Meridiana e Eternelle)

Na década de 90, com o congelamento do Plano Collor e a recessão, ocorreram discussões sobre as novas direções para a organização que culminaram na mudança na estrutura proprietária, com Luiz Seabra e Guilherme Leal se tornando os principais acionistas do Sistema Natura consolidado. Este período foi marcado pela consolidação da governança, da proposta de valor e o posicionamento diferenciado de seus produtos e conceitos, principalmente como preparação para a abertura do mercado brasileiro.

Ano	Fatos relevantes
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da nova logomarca, a assinatura "Verdade em Cosmética", e publicação da Razão de Ser (compromisso com o bem-estar/estar bem) e das Crenças da empresa • Criação do Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC) • Formação da distribuidora Belleza no Chile, associação entre Natura e Labsa
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Saída de Yara Pricoli da organização • Início de operação do Centro de Distribuição em Santo Amaro, São Paulo - SP • Fim da Operação realizada por Terceiros em Portugal • Lançamento do Ser Natura, para comunicação com as Consultoras
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do projeto social "Natura Escola" na Escola Estadual de 1º e 2º graus Matilde Cremm, de Itapeverica da Serra - SP, com o objetivo de desenvolver com a comunidade escolar projetos para o aprimoramento do ensino e das práticas educativas • Formação da subsidiária 100% controlada pela a Natura em Portugal - Bothânica, e expansão das operações internacionais na Argentina e no Peru
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Centro de Atendimento Natura (CAN) para profissionalização no atendimento das CNs para captação de pedidos e para a atividade de consultoria • Criação do Centro de Memória Natura (mais tarde se tornaria o Memória Viva Natura) • Primeiro anúncio na TV. • Aquisição da distribuidora no Chile. • Lançamento da linha Mamãe e Bebê - fortalecimento do vínculo entre pais e filhos
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do programa de <i>trainees</i>
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Encontro Natura (reuniões a cada início de ciclo para apresentação dos lançamentos e promoções às CNs). • Lançamento do projeto "Crer para Ver" em parceria com a Fundação Abrinq para os Direitos da Criança e do Adolescente com formação da área de Ação Social • Criação do "Processo Natura de Qualidade" – PRONAQ, para preparar e capacitar os colaboradores para a qualidade total
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Veiculação da campanha Mulher Bonita de Verdade, de Chronos - a beleza feminina independe da idade • Lançamento do site de internet (que foi reformulado para www.natura.net em 2000)
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do "Nosso Jornal", veículo de comunicação com os colaboradores (mais tarde, se tornaria "Ser Natura Colaborador") • Programas Sociais: Programa Cidadão em Movimento – Natura Jequitinhonha
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Conselho de Administração da Natura • Início da Qualidade Assegurada com critérios de inspeção de fornecedores • Início do monitoramento ambiental das atividades por meio de análises de impacto ambiental de todos os processos
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de nova marca Natura • Aquisição da empresa Flora Medicinal J. Monteiro da Silva

	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresso na área de saúde, com o lançamento das linhas de suplementos nutricionais Bioequilíbrio e de Chás Natura. • Realização da primeira pesquisa de Clima Organizacional (Hay Group)
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

No início da primeira década de 2000, apesar do bom momento de imagem no mercado, o ciclo de crescimento da empresa estava em ritmo abaixo do esperado e havia compromissos importantes como a construção do novo Espaço Natura em Cajamar em andamento. Esta década pode ser descrita como a busca pelo desenvolvimento sustentável, com a abertura do capital e a aceleração pela busca de inovação em produtos e por novos sistemas operacionais de informação e de planejamento. Tinha-se ainda como agravante a concorrência internacional entrando com cada vez mais força no Brasil, elevando o nível de comparação com as empresas nacionais.

Ano	Fatos relevantes
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da linha Ekos
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração oficial da sede em Cajamar - SP • Lançamento do 1º. Relatório Anual de Responsabilidade Corporativa da Natura de acordo com o modelo GRI (<i>Global Reporting Initiative</i>), primeiro na América Latina • Criação do Projeto Biodiversidade para estruturar e gerenciar os planos e metas sobre o uso sustentável da biodiversidade brasileira • Criação do Comitê Científico da Biodiversidade (composto pelo Presidente de Operações, o VP de Inovação e representantes de universidades e de instituições da sociedade civil) • Adoção do Programa de Atendimento Integral à Saúde da Mulher, do Hospital Pérola Byington (São Paulo), reconhecido pela Organização Mundial de Saúde
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência da unidade administrativa de Santo Amaro para Itapeverica da Serra - SP • Início das vendas os <i>Free Shops</i> de aeroportos brasileiros • Lançamento do novo catálogo de produtos (Vitrine Natura) • Lançamento do “Projeto Plântula”, parceria com a empresa Centroflora para o cultivo sustentável de plantas nativas da Mata Atlântica, Amazônia e Caatinga, para a produção de produtos fitoterápicos. • Revisão do Programa de Certificação de Ativos - a Natura passa a relacionar-se diretamente com as comunidades fornecedoras • Formalização de parceria com o Instituto Ecológica (Projeto na Ilha do Bananal - TO), e com a Fundação Padre Anchieta – TV Cultura de São Paulo (patrocínio de programas do Projeto Biodiversidade Brasil) • Lançamento da Promoção do Voluntariado da Natura com os programas Cidadão em

	Movimento, Gente Bonita de Verdade e Novos Olhares – Oficinas de Automaquiagem
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento do Rede Natura, programa veiculado semanalmente pela Rede Bandeirantes • Inserção da Avaliação de Ciclo de Vida de embalagens no processo de NPD, levando à substituição das sacolas plásticas pelas de papel reciclado • Posicionamento público contra testes em animais e cessão dos testes em produtos finais • Inauguração do Viveiro de Mudas para educação ambiental e recomposição de áreas, e da Central de Compostagem em Cajamar • Criação do Programa Natura Campus para estimular pesquisas científicas em cosméticos e fitoterápicos • Lançamento da linha Tododia - a rotina de cuidados com o corpo como um ritual especial
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de capital no Novo Mercado da Bovespa • Obtenção da certificação da NBR ISO 14001 • Lançamento da campanha de natal Feliz Brasil para você
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da loja em Paris (França) e início das operações de venda direta no México • Alessandro Carlucci assume a presidência da Natura • Obtenção da certificação NBR ISO9001 • Lançamento dos programas: <ul style="list-style-type: none"> • Natura Musical - patrocínio de artistas consagrados e novos da música brasileira; • Crer para Ver/EJA - parceria com o Ministério da Educação e a Fundação Abrinq para incentivar o retorno de jovens e adultos à escolar; • Movimento Natura - propagação de iniciativas entre as CNs para a promoção de projetos sociais e ambientais. • Vegetalização de toda a linha de sabonetes. Os produtos passam a ser 100% livres de matéria-prima animal

A segunda metade da década é marcada pela nova administração, não apenas pela nova presidência e pela formação do novo Comitê Executivo, mas também pelos efeitos da abertura de capital, o foco na evolução do modelo de gestão, introduzindo o olhar de eficiência e produtividade “todo dia e toda hora” (Natura, 2008d), visando ampliar liderança no Brasil e entrar em um novo ciclo de crescimento nos demais países da América Latina. Neste período houve mudanças organizacionais importantes para o NPD, pois a VP Inovação sofreu alterações de gestão e escopo de atuação.

Ano	Fatos relevantes
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Início da venda direta e inauguração do Laboratório de Pesquisas Natura na França • Abertura da Casa Natura Campinas, SP, a primeira do Brasil para estreitar as relações

	<p>entre a força de venda e os consumidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inauguração de centro de distribuição em Matias Barbosa (MG), para otimizar as entregas • Novo catálogo (Revista Natura) confeccionado 90% em papel reciclado • Lançamento do portfólio em braile e adaptado para visão subnormal, em parceria com a fundação Dorina Nowill. • Patrocínio da reforma e manutenção do Jardim Botânico de Curitiba • Assinatura do primeiro acordo de repartição de benefícios por acesso ao conhecimento tradicional
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Início das operações na Venezuela e na Colômbia, e inauguração da Casa Natura Colômbia • Inauguração de centro de distribuição em Jaboatão dos Guararapes - PE e da Unidade Industrial Benevides, para produção da massa dos sabonetes a partir do óleo de palma • Fim dos testes em animais para matérias-primas, introdução da tabela ambiental em todos os produtos Natura e certificação das embalagens de papelão ondulado dos produtos Natura com o selo FSC • Vegetalização dos óleos corporais das linhas Ekos, Sève e Mamãe e Bebê. • Lançamento do Programa Carbono Neutro - compromisso de reduzir em cinco anos as emissões de gases do efeito estufa em 33% e de neutralizar as emissões que não podem ser evitadas • Patrocínio do documentário “Xingu, A Terra Ameaçada” • Lançamento da linha de alimentos Frutífera
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Início da implantação do Sistema de Gestão Natura, modelo de organização baseado em gestão por processos, a serviço das Unidades de Negócios e das Unidades Regionais • Aprimoramento do modelo de negócios – introdução da Consultora Natura Orientadora visando estreitar o relacionamento com CNs • Lançamento do Canal Natura, ampliando a interação e a integração com os colaboradores, e o Natura Conecta, uma comunidade virtual para aproximar os públicos da Natura • Assinatura do “Pacto empresarial pelo financiamento, produção, uso, comercialização e consumo de madeira e produtos florestais certificados e pelo desenvolvimento sustentável da Amazônia e da Cidade de São Paulo” em parceria com o Instituto Ethos • Assinatura com o governo do Amapá de dois primeiros contratos de repartição de benefícios celebrados entre uma empresa e um governo estadual para acesso ao patrimônio genético da BDB, envolvendo o uso da castanha-do-brasil e da copaíba. • Reformulação do catálogo da Natura para redução do impacto ambiental (redução do número de páginas e da gramatura do papel, que volta a ser tipo <i>couché</i>) • Nova campanha de Natura Ekos com foco na cadeia sustentável, resgatando os valores da marca mostrando as comunidades tradicionais e a biodiversidade brasileira
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação do Comitê Executivo e introdução das Unidades de Negócios e Unidades

	<p>Regionais para se aproximar das necessidades locais de CNs e consumidores finais, além da regionalização do marketing</p> <ul style="list-style-type: none">• Inauguração de centro de distribuição em Simões Filho - BA e início das operações com parcerias através de distribuidores locais na Guatemala, Honduras e El Salvador• Lançamento do Projeto Trilhas, do Crer para Ver e introdução do Crer para Ver em todas as operações da América Latina.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ao final da primeira década dos anos 2000, a empresa iniciou um novo ciclo de planejamento estratégico, com foco tanto no período de 2011 a 2015, como no longo prazo. Este planejamento visava estender as análises da companhia para além dos ciclos de cinco anos, resultando na formulação da Visão 2030 (Natura, 2011c). Os negócios haviam se expandido no Brasil e na América Latina, mas havia sinais de que ainda havia desafios, como o nível de atendimento à força de vendas e o clima organizacional. Em 2011, foi realizado o maior investimento da história da empresa, destinado à ampliação de produção, evolução do modelo logístico e da tecnologia da informação, mas sua implementação afetou a prestação de serviços. Aliado a isto, houve uma redução na eficiência comercial e mercadológica. A combinação desses dois fatores repercutiu nos resultados, que ficaram abaixo das expectativas.

Após este início conturbado, os focos passam a ser a estabilização do modelo e, com o atingimento da alta penetração dos produtos Natura nos lares brasileiros (Gráfico 17), a produtividade da força de vendas, pelo aumento da frequência de compra dos consumidores e da variedade de produtos adquiridos. Na América Latina permanece o foco em crescimento do número de CNs.

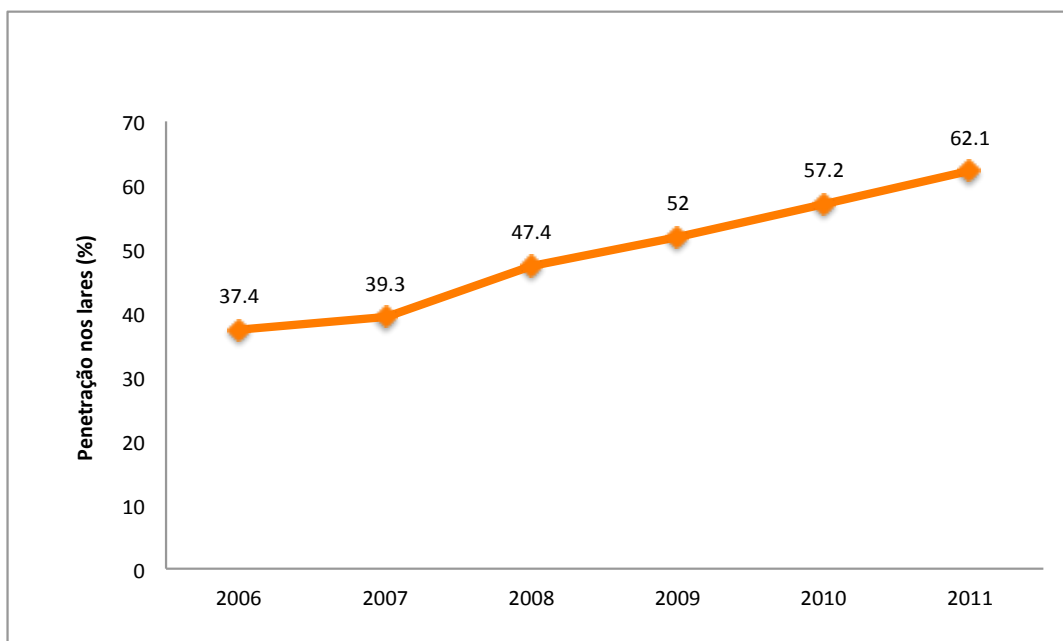


Gráfico 17 – Penetração dos produtos nos lares brasileiros

Fonte: Elaboração própria com dados dos Relatórios anuais Natura¹⁴⁶

Nota: A penetração é a porcentagem de domicílios da população representada na pesquisa que compraram a marca no período especificado. Fonte: Kantar World Panel.

Ano	Fatos relevantes
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação integral dos 22 processos identificados na Natura • Aumento dos investimentos em Marketing (mídia e Casas Natura) • Início da manufatura internacional por meio de fornecedores terceiristas locais na Argentina para envase de perfumaria • Inauguração do hub de Jundiaí - SP, e dos centros de distribuição de Uberlândia - MG e de Castanhal - PA, e ampliação de Canoas - RS • Lançamento da primeira embalagem de refil de polietileno de fonte renovável • Introdução do álcool orgânico na perfumaria • Autuação pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) por ausência de autorizações prévias para a realização de pesquisas com insumos da biodiversidade brasileira e contestação formal destas autuações
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração de centro de distribuição em São José dos Pinhais - PR, e ampliação de Matias Barboas - MG e Jaboatão dos Guararapes - PE

¹⁴⁶ <http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&MenuItem=35>

- | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none">• Implantação de novo sistema de gerenciamento de captação e faturamento dos pedidos. Início de produção na Colômbia para a produção de sabonetes• Criação de um modelo comercial visando empreendedorismo no México• Início de programa de desenvolvimento de líderes no Brasil e nas Operações Internacionais• Lançamento do Programa Amazônia e realização do primeiro inventário da água pela abordagem de Pegada Hídrica, para diagnóstico e elaboração de nova política de gestão da água• Aplicação da nova metodologia para a seleção de fornecedores que considera, além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais• O Programa Trilhas tornou-se uma política pública em parceria com o Ministério da Educação. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apêndice C - Linha do tempo - Produtos

1975

Lançamento da linha **ULTRA NATURA** - produtos para o rosto como um creme de uso noturno e base.

1977

Lançamento do **primeiro catálogo** - informações detalhadas sobre todos os produtos, que se tornou importante ferramenta de vendas para as consultoras no atendimento de suas clientes.

1979

Lançamento da linha **NATURA Sr N** - primeira linha masculina da Natura, com creme para barbear e gel pós-braba.

1980

Lançamento da linha de proteção solar **ULTRASSOL** - gel e creme para bronzeado intenso, dourado e prolongado, sem descamações, desidratações e desvitalização da pele.

1981

Lançamento da linha **PERENNA** - tratamento para o rosto com produtos para pessoas com mais de 30 anos, com elastina e colágeno, uma novidade para a época.

Lançamento do desodorante **RITUAL** - formulação com óleos essenciais para neutralizar os odores da transpiração.

1982

Lançamento da linha **REVIGONAT** - tratamento capilar que incluía xampu e composto capilar a base de plantas.

Lançamento da primeira coleção de **MAQUIAGEM**: primavera / verão 82.

1983

Lançamento do **SÉVE** - primeiro óleo corporal do mercado brasileiro, com ação prolongada e sensação de conforto na pele.

Lançamento das primeiras fragrâncias da Natura: colônia **LE CADEAU**, *Toilette pour Femme* e a colônia masculina **CADIZ**.

Lançamento das colônias **EAU DE L'ARC** (predecessoras de Águas de Natura)

Lançamento da linha **SOMMA** - primeiro tratamento completo para o corpo.

1984

Lançamento do **sabonete ERVA DOCE** cremoso para as mãos - primeiro sabonete líquido do Brasil.

Lançamento dos primeiros produtos na versão **REFIL**, como *shampoos* e desodorantes.

1985

Lançamento da linha **NORMALIS** - produtos para o tratamento do rosto que atendia as mulheres desde a adolescência até os 30 anos.

Lançamento da colônia **TAROT**.

1986

Lançamento da linha **CHRONOS** - complexo de extratos placentários e Pentaglycan, sendo o primeiro a utilizar o conceito de renovação celular no Brasil.

Lançamento da linha para banho **BOTHÂNICA** - proporcionava harmonia, bem-estar e, ao mesmo tempo, a ação de tratamento da pele.

1989

Lançamento da linha de proteção solar **UVA/B** - neutralizava os efeitos nocivos dos raios UVA e UVB. Em apenas dois anos a linha se tornou campeã de vendas no segmento.

1991

Lançamento da linha **SIMBIOS** - tratamento capilar composta por dois xampus em uma mesma embalagem, que proporcionam equilíbrio para os fios de cabelo.

1992

Lançamento da primeira linha de **MAQUIAGEM** com a marca NATURA.

1993

Lançamento da linha **NATURA MAMÃE E BEBÊ** – linha com conceito do amor fundamental e a valorização vínculo mãe e bebê com sabonete, *shampoo* especial e óleo de higiene e massagem.

Lançamento do perfume feminino **SHIRAZ** - considerado um marco do segmento no Brasil por ser o resultado do trabalho de criação dos mais conceituados fornecedores em perfumaria do mundo

1994

Lançamento do perfume masculino **NATURA BIOGRAFIA**.

1995

Lançamento do perfume **ESSENCIAL** - reafirmava uma das crenças fundamentais da Natura com a assinatura “Essencial é a Relação”

Lançamento do perfume feminino **KRISKA**.

1996

Lançamento da linha de perfumes **KAIK** - marca outra evolução da perfumaria Natura, ao associar um tipo de atitude – gosto por esportes de aventura – a uma marca de perfume.

Lançamento do **sabonete em barra** da linha ERVA DOCE.

1997

Lançamento da linha **NATURA HOMEM**.

Lançamento do **CHRONOS C** - primeiro creme anti-sinais do mundo com vitamina C.

1998

Lançamento de uma **nova linha de maquiagem** - aliava *design* diferenciado à tecnologia de ponta, com produtos que cuidavam da pele e ajudavam a mulher a redescobrir o mundo.

Lançamento da linha **NATURA CRIANÇA** - embalagens que se tornavam brinquedos e transformavam o banho uma experiência divertida.

1999

Lançamento da linha **FACES** - produtos de tratamento, maquiagem e perfumaria.

Lançamento de BIOEQUILÍBRIO E CHÁS

2000

Lançamento da linha **EKOS** - contexto do homem como parte integrante do universo e da natureza, adota os slogans “Você está aqui” e “Viva Sua Natureza”, estimulando o uso consciente dos recursos naturais de nosso planeta.

Lançamento da linha **FOTOEQUILÍBRIO**.

Lançamento das embalagens com **leitura em braile** - a primeira linha a contar com essa novidade é a ERVA DOCE.

2001

Lançamento de novos produtos da linha EKOS feitos à base de **mate verde**, importante planta do bioma brasileiro.

Lançamento do perfume masculino e feminino **SINTONIA**.

Lançamento da linha **FACES** tratamento para o rosto.

2002

A linha EKOS passa a atuar no mercado de **ambientes**, com produtos para aromatização de ambientes, com novas matérias-primas da BDB (**copaíba e cumaru**).

2003

Lançamento da linha **ÚNICA** - linha de maquiagem que tinha como objetivo de ajudar cada mulher a explorar sua beleza e seu estilo.

Lançamento da linha de colônias **ÁGUA DE NATURA** - colônias leves para serem usadas em abundância.

Lançamento da linha **TODODIA**.

Lançamento de EKOS Breu Branco - Água de Banho e Perfume do Brasil.

2004

Lançamento da linha **NATURA PLANT**.

No Natal de 2004, a Natura lança a campanha **FELIZ BRASIL PARA VOCÊ** - iniciativa que uniu a música brasileira e a arte popular

Lançamento de EKOS **Priprioca** - Água de Banho e Perfume do Brasil

2005

Lançamento da dos movimentos de Ekos com conceito de safras, os **TEMPOS** - composta por diferentes categorias, conforme a safra de seus ativos

2006

Entre as novidades estão a própria **Revista Natura**, e dentro, na linha EKOS, a separação dos produtos por matéria-prima vegetal

Lançamento de EKOS **Essência do Brasil**, de EKOS **Momentos** e da linha **NATURA EKOS ROSTO** – primeira a propor uma experiência de bem-estar, suavizando os sinais do tempo com ingredientes da BDB, a **pariparoba**

Lançamento da linha **NATURA DIVERSA**, primeira linha de maquiagem com refil do Brasil.

Lançamento do perfume **HUMOR** – embalagens diferenciadas com bulas e embalagens ilustradas por cartunistas como Angeli, Adão e Caco Galhardo.

2007

Lançamento de EKOS **Brumas de Leite** (hidratantes líquidos e de rápida absorção devido a formulações com base na nanotecnologia) e **sabonetes vegetais em barra bifásicos** (cremoso e esfoliante)

Lançamento de CHRONOS **PASSIFLORA**, baseado em ativos da biodiversidade brasileiro e fruto da cooperação científica de cinco anos entre a empresa e a Universidade Federal de Santa Catarina.

2008

Novo ativo na linha NATURA EKOS - **Cacau**

Lançamento da linha **NATURA NATURÉ**

Lançamento da linha de perfumes **AMOR AMÉRICA**

Lançamento do CHRONOS **POLITENSOR DE SOJA** (mais firmeza, elasticidade e de colágeno), CHRONOS **25+**, CHRONOS **Corpo** (firmeza e combate à celulite)

Renovação da linha Sr. N

Relançamento da linha Tododia

Repacking da linha Sève

Relançamento com reformulação de NATURA PLANT - **Revitalização pós-química**

Lançamento de NATURA DIVERSA **Hidratação Prolongada**

2009

Lançamento da **TODODIA TODANOITE** - linha de produtos para o corpo e banho para uso noturno.

Relançamento da linha de maquiagem **NATURA AQUARELA** – renda singeleza.

Relançamento da linha **MMBB GESTANTE** - fórmulas seguras com fragrâncias suaves e femininas para o bem-estar das gestantes e o fortalecimento do vínculo com o bebê desde sua concepção

Lançamento do perfume **HUMOR 5**

Lançamento de NATURÉ **Massinha**

Lançamento da linha EKOS **Açaí, Safra 2009**, Água de Banho **Moça Bonita** e

Repacking de EKOS Frescores, com novo **Frescor Andiroba**

Repacking da base de DIVERSA

Lançamento de CHRONOS Sérum Politensor intensivo e CHRONOS Multi-proteção Passiflora

Relançamento com reformulação de NATURA PLANT - **Choque regenerativo**

Lançamento de TODODIA **Verão Acqua**

2010

Relançamento da linha NATURA EKOS **Açaí, Safra 2010**

Lançamento de EKOS Águas de Banho **Festa das Águas, Festas do Brasil**

Relançamento de EKOS **Sabonetes e Cabelos** – 20 a 50% de óleos da BDB

Lançamento de NATURÉ **Banho de Gato**

Lançamento de CHRONOS **Hydra** - nova linha de hidratação

Lançamento de coleção especial Diversa Dourada

Lançamento da linha de maquiagem **NATURA UNA** – a melhor expressão de você mesma.

Lançamento do **REFIL RENOVADO** – embalagem flexível tipo *pouch* em TODODIA

Lançamento de **AMÓ**

2011

Lançamento da linha **NATURA HIGIEIA.**

Lançamento da linha **NATURA VÔVÓ**

Relançamento de **NATURÉ Shampoo e Condicionador**

Repacking de ERVA DOCE

Lançamento de novas fragrâncias AMÓ

Lançamento de **Hidratantes de Banho** TODODIA

Lançamento de **CHRONOS Específicos** – produtos para regiões específicas do rosto

Relançamento de **NATURA HOMEM**

Lançamento de **EKOS** Banho de Leite Hidratante de Castanha

Lançamento de TODODIA **Verão Tangerina**

Lançamento de **UNA** Tons do Inverno e Novas Texturas

Relançamento da linha **CHRONOS Pharma**

Apêndice D - NPD como Processo na Natura - História

A Natura desenvolve produtos desde sua fundação, mas o estabelecimento de um processo de NPD só se deu após tentativas pontuais. Em 2001 ele foi desenhado pela primeira vez, pela necessidade de implementação do sistema ERP¹⁴⁷ da empresa SAP, que exigia a entrada de diversos dados internos para que a fábrica pudesse operar sob este sistema. Ainda assim, neste momento, o foco principal, foi em especificações e processos de fabricação e envase, e menos no NPD.

A gestão de projetos e do *pipeline* do funil de produtos eram feitas de forma mais intuitiva, sem requisitos explicitamente estabelecidos para a aprovação das fases (nesta época, chamadas de *Pré-Briefing*, *Briefing*, Plano Executivo I e Plano Executivo II) e submissão à alta direção quando se “sentia” que era necessário ou desejado. O funil de tecnologia não existia como processo separado, fazendo parte de apenas um funil, o de produtos, que contava com dois fluxos, o tecnológico e o de marketing (Nascimento & Marx, 2001).

A parte tecnológica continha ciência, pesquisas acadêmicas, acompanhamento e análise de patentes e da concorrência pela perspectiva tecnológica e pesquisas sobre as tendências de hábitos do consumidor (*consumer foresight*), tendo como responsável principal a área de Tecnologias e Conceitos Avançados (TCA). No fluxo de marketing, havia o monitoramento da concorrência e preferências e hábitos dos consumidores (*consumer insight*) (Nascimento & Marx, 2001).

As fases começavam no *Pré-Briefing*, quando era feito o desenvolvimento de ideias exploratórias, onde se buscava criar ideias e oportunidades de uso e desenvolvimento de novas tecnologias para novos produtos, sob a liderança do TCA. A fase de *Briefing* já tinha a liderança de marketing, quando já se passava para o desenvolvimento de ideias consideradas factíveis, convertendo a tecnologia em

¹⁴⁷ ERP é um sistema de gestão empresarial que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais das empresas (Portal do ERP, 2012).

protótipos com definição do conceito técnico, avaliando o interesse do consumidor e a avaliação da área comercial. Nesta fase se formava o time de projeto, composto por marketing, engenharia de processo e envase, desenvolvimento de fórmula e embalagens, e do planejamento e controle logístico, além de pessoas do TCA, quando necessário. Tendo o *Briefing* aprovado, partia-se para a operacionalização da ideia, com o desenvolvimento dos componentes do composto de produtos (*design*, conceito, posicionamento de preço) e a quantificação do interesse do consumidor e do potencial comercial do produto. No Plano Executivo I era feita a decisão de investimento a partir da projeção da rentabilidade esperada, implicando na aquisição de moldes e equipamentos, na definição do produto final e no início da produção, quando se encerrava o Plano Executivo II. Neste momento ocorria a decisão de lançamento do produto no mercado, com a análise do interesse do consumidor através de pesquisas de mercado. Em seguida, havia o lançamento do produto e este era acompanhado até seis meses após o seu lançamento, quando se encerrava a responsabilidade do time de projeto, passando o produto às mãos da comercialização.

Até esta data, existiam como governança dois comitês (Nascimento & Marx, 2001):

- Comitê de Negócios - composto pelo Vice-Presidente de Inovação e o Vice-Presidente Comercial, pelos gerentes de Segmento, pelo gerente de Informação, Conhecimento e Qualidade e pelo Gerente de Conhecimento, com periodicidade semanal, para aprovação das fases;
- Comitê de Inovação - composto pelos Presidentes fundadores, Vice-Presidente de Inovação e o Vice-Presidente Comercial, reunido sob demanda, preferencialmente com periodicidade mensal, viam apenas os de maior importância, principalmente quando envolviam linhas conceituais e estratégicas da empresa, participando da aprovação do *Briefing* e às vezes, do acompanhamento posterior dos planos executivos, mas como poder de veto ou alteração a qualquer momento dos projetos.

Se esta era a situação em relação ao processo de NPD para produtos dentro dos padrões usuais, a situação em relação às novas iniciativas ainda estava como

conhecimento tácito, dentro da cabeça das pessoas que compunham o time do projeto de Ekos. A linha Ekos foi lançada sem estar completamente pronta (suas embalagens foram rejeitadas na véspera do início da produção para disponibilizar para a comercialização) e ainda se estava aprendendo sobre como lidar com a BDB, perante o novo contexto da medida provisória e criação do CGen.

A postura da empresa foi de se abrir para auditorias, tanto para trazer credibilidade no que fazia, como para receber críticas construtivas sobre o que deveria fazer diferente perante as mais diversas perspectivas.

O monitoramento da incorporação da sustentabilidade nos conceitos dos produtos e nas áreas técnicas se dava principalmente através das interações nos fóruns de aprovação ou alinhamento de fases dos projetos, quando os times eram desafiados pela alta direção a fazer diferente pensando no TBL.

O inventário de impacto ambiental foi feito a partir de 1998, quando foi empregado um software que calculava uma medida do impacto das embalagens utilizadas, desde que houvesse pelo menos dados consistentes do peso e da identificação dos materiais de embalagem. Quando em 2001 foi desenvolvido o modelo de análise de ciclo de vida (ACV) para realizar estimativas de impacto ambiental de embalagens, este indicador passou a ser aplicado a todos os projetos de funil de produtos, como mais um critério, em igualdade com qualidade e custo, para aprovação de fase. Vale ressaltar que o critério preponderante pelos entrevistados, é e sempre foi o prazo, mais do que qualquer outro, em ambos os funis.

Após o desenvolvimento do ACV, outros modos de medir o impacto ambiental foram buscados, tanto de embalagens para ampliar a abordagem da época, quanto outros que pudessem ser aplicados à formulação também.

Num primeiro momento, especialmente para fórmulas, utilizou-se o índice de vegetalização, ou seja, quanto da fórmula vinha de fonte renovável, sendo um indicador direto e fácil de mensurar. Além disto, estabeleceu-se um compromisso com um número mínimo de ingredientes certificados por ano, já que foi deixado claro no lançamento da marca Ekos que boa parte das cadeias utilizadas não estava

certificada. O desafio da certificação era um caso à parte, pois apesar da metodologia de certificação de insumos não-madeireiros ter sido desenvolvida, a sua aplicação em determinadas regiões era quase impossível pelo contexto do local, como a ausência de certidões de propriedade, causada mais pela insegurança jurídica e menos por aspectos éticos dos agricultores. Deste modo, para qualquer certificação, era (e ainda hoje continua sendo) necessário levar em conta uma série de variáveis e encontrar qual a melhor metodologia. Caso ela não existisse, criá-la de modo consistente para que tivesse a credibilidade necessária. Tornava-se mais complexo a partir da perspectiva de que a certificação não era feita apenas para a Natura, mas o objetivo maior era que a certificação valorizasse a matéria-prima vegetal a ponto de permitir que o fornecimento fosse expandido para outras empresas. Como muito potenciais clientes estavam fora do território nacional, a certificação permitia mais segurança para fechar contratos de fornecimento.

Este é um ponto importante que aparece em outras iniciativas, como o projeto com a escola Matilde, localizada em Itapeceira da Serra – SP, onde se coloca que não se queria criar dependência da instituição em relação à empresa, mas ajudá-la e chegar a um ponto onde ela esteja capaz de não depender exclusivamente de nenhum parceiro ou cliente para garantir a sustentabilidade da sua atividade. Deste modo, a Natura não exige exclusividade de fornecimento das matérias-primas, protegendo o resultado aplicado do projeto desenvolvido, e remunerando o acesso à BDB e/ou ao conhecimento tradicional.

Além disto, a partir de 2000 teve início o monitoramento e a exclusão de ingredientes controversos, seguindo a premissa de que se houvesse dúvidas, a opção seria pelo banimento até que houvesse clareza sobre o real status. Este deveria permitir um posicionamento claro e coerente com os princípios da organização. Até hoje, para cada ingrediente que se encaixe nesta situação, é realizado um inventário e é estabelecido um compromisso de tempo até o a exclusão completa do portfólio.

No caso de embalagens, outros indicadores começaram a ser desenvolvidos, como porcentagem de matéria reciclado, procurando segregar pré e pós-consumo, número de refilagens viáveis, mantendo a integridade física (mecânica e estética) da

embalagem regular.

A partir deste período, observam-se mudanças com foco na inovação, com dedicação clara de cada ator envolvido no processo. Através da estrutura organizacional, separou-se o início, da execução e do final (lançamento) do processo de inovação de produtos. Para isto, ainda em 2003 foi feita uma reestruturação na VP Inovação, inclusive com a mudança do VP, criando-se Unidades de Negócio (UNs) , que tinham uma estrutura separada em Marketing Marca (MKT Marca) e Marketing Projetos (MKT Projs). O MKT Marca elaborava conceitos e aprovava os *Briefings*, e a partir daí a execução do projeto era liderada e gerida pelo MKT Projs. Após a etapa de Liberação do Lançamento o projeto era devolvido ao MKT Marca para ser lançado. Os times eram multifuncionais, com a diferença de que para a elaboração de *Briefing*, principalmente os mais complexos, contava-se com os gestores das áreas, que após a aprovação desta fase alocavam seus recursos nos projetos.

Os times de projeto do Funil de Produtos sempre foram multifuncionais com a liderança do projeto feita pela área de Marketing. Os times eram compostos por: desenvolvimento de produtos (fórmula e embalagem), regulatórios, engenharia, planejamento, suprimentos. As áreas de suporte entravam sempre que necessário de modo pontual ou por períodos mais curtos do que a duração do projeto.

Os subprocessos que compõem o NPD foram desenhados a partir de 2004, tendo sido revisados em profundidade novamente a partir de meados 2008, para o início efetivo da jornada de gestão por processos pelo SGN, e um novo ciclo foi iniciado no final de 2010, visando iniciar o ciclo de maturidade de todo o sistema.

A partir de 2004, as fases foram renomeadas e foram explicitados os seus requisitos mínimos, tendo as fases de *Pré-Briefing*, *Briefing*, Viabilidade Técnica, Viabilidade Financeira, Plano Executivo e Liberação de Lançamento. Nesta época foi criada a área de Gestão e Planejamento do Processo de Inovação, ligada ao VP Inovação.

Com a criação do Funil de Tecnologia neste período, a fase de *Pré-Briefing* servia à aprovação de ideias que poderiam ser endereçadas à pesquisa quando houvesse

necessidade ou para oficializar o desenvolvimento de alguma tecnologia já demandada por MKT à área de pesquisa.

O Funil de Tecnologia nasceu no início de 2006, a partir do que se conhecia do Funil de Produtos, e, portanto, suas etapas ficaram muito parecidas, com Ideia, *Briefing*, Viabilidade Técnica, Validação e Disponibilização. Este formato perduraria até a revisão de 2008.

Nesta época, a área de Pesquisa e Tecnologia (P&T) foi formada, com a junção do Núcleo de Biodiversidade e o TCA. Seus times eram multifuncionais, mas dentro da área de P&T, com interface com o negócio através de Desenvolvimento de Produtos (DP), mas principalmente pela governança, já que o a VP Inovação nesta época era formada pelas áreas técnicas (DP e P&T) e de Marketing.

Esta estrutura organizacional visava disseminar as práticas relacionadas ao uso sustentável da BDB e abrir espaço para evolução, com o investimento na aquisição de competências componentes, como etnobotânica, pesquisas de manejo sustentável e de sistemas agroflorestais. Além disto, plataformas tecnológicas foram formadas para estudo de óleos fixos e essenciais, e novas formulações cosméticas para incorporá-los aos produtos. Estas plataformas se traduziram em grupos de pesquisa que realizavam projetos dentro destas especialidades.

Uma questão importante é que, para garantir a conexão que antes existia por ser apenas um Funil, os projetos do Funil de Tecnologia só podiam ser encerrados quando houvesse um projeto aberto relacionado à nova tecnologia no Funil de Produtos. Esta norma, apesar de ter um objetivo louvável, acabou por impactar negativamente ambos os Funis, pois os pesquisadores começavam a “vender” seus projetos ao desenvolvimento de produtos e às unidades de negócio (UNs) com antecedência, sendo otimistas com as incertezas inerentes a projetos de pesquisa. As UNs, junto com o desenvolvimento de produtos, começavam a elaborar os *Briefings* do Funil de Produtos com aquela tecnologia estimando prazos sem conhecimento suficiente, principalmente no caso da BD, sobre os ciclos da natureza, e sem deixar espaço para erros ou imprevistos, muito comuns nos projetos do Funil de Tecnologia. Com isto, o calendário (grade) de lançamentos, ou o plano de

negócios era montado, sem a consciência dos riscos que estavam inerentes ao fato de haver tecnologias novas e envolver comunidades. Deste modo, projetos cheios de incerteza, comprometiam continuamente os resultados quando não davam certo, ou atrasavam.

Dois casos foram citados em mais de uma entrevista, por serem deste início de uso da BD, ambos na marca Chronos, pelo fato de que, para esta linha era muito difícil encontrar ingredientes que já estavam desenvolvidos por fornecedores, pois a indústria que já utilizava a BD como base para eficácia, era a indústria farmacêutica. Esta, após identificar a molécula ativa, passava a obtê-la de forma sintética, o que não era a proposta da Natura, acarretando consequências inéditas para este tipo de desenvolvimento.

A pressão pelo prazo do lançamento, e ainda a falta de conhecimento explícito e consolidado eram riscos de execução num contexto onde estavam se certificando cadeias da marca Ekos, junto com o desenvolvimento de um ingrediente de tratamento para a marca Chronos e óleos essenciais para a linha Amor América. Todas estas iniciativas estavam dentro do Núcleo de BD que seria incorporado à Pesquisa no final de 2005, com poucas pessoas em outras áreas para apoiá-los. Entre estes podem ser citados a área de Gestão de Relacionamento com Comunidades (GRC) que estava se formando em 2005 e a área de Suprimentos, que para este tipo de matéria-prima da BD estava se firmando como conhecedor do tema na empresa e visava, por exemplo, ser aceito como membro da UE¹⁴⁸, o que trouxe contornos políticos internos para alguns destes projetos.

Foi nesta época que a equipe de campo foi formada, trazendo executivos do mercado e acadêmicos que conheciam etnobotânica e manejo sustentável, para dar o apoio no desenvolvimento destes novos ingredientes da BDB e difundir o conhecimento pela cadeia de valor. Até então praticamente apenas a empresa parceira Cognis conhecia o tema, e seu portfólio não continha todos os tipos de

¹⁴⁸ UE¹⁴⁸ - The Union for Ethical Biobased Trade - www.ethicalbiobasedtrade.org.

matérias-primas para dar continuidade à vegetalização (substituição de matérias-primas sintéticas pelas de fonte renovável), principalmente com cadeia sustentável.

Se este conhecimento ainda era tácito na Natura, nos parceiros ele praticamente não existia, apesar de alguns afirmarem que sim, no intuito de participar da jornada e aprender no processo. O problema era a falta de entendimento dos impactos não apenas no lançamento, mas nos relacionamentos entre as organizações e com as comunidades.

Neste cenário, a escolha do parceiro empresarial adequado tornava-se crítica, pela quantidade de incertezas e conhecimento inicial. No entanto, menciona-se que houve interferência da alta direção na escolha de uma empresa que já havia participado de outro projeto, mas que não foi em frente pela desistência do negócio da Flora Medicinal pelos diversos entraves regulatórios, aumentados pelo acesso à BDB. Este foi definido como o parceiro de preferência para o desenvolvimento de extratos, com a promessa de que haveria uma equipe de campo deste fornecedor nas comunidades, realizando o desenvolvimento da cadeia alinhada com o modo como a Natura operava. Faltava, porém, conhecimentos e habilidades, o que forçou com que a equipe da Natura assumisse as atividades de campo, pois ao conseguir obter os dados diretamente dos agricultores, foi percebido que os volumes disponíveis e os estimados para o lançamento, que já tinha data marcada, não convergiam.

Segundo as entrevistas, foi mencionado que haviam falhas de comunicação, que o parceiro não observava e não aprendia com as práticas da comunidade, forçando seu ponto vista. Assim, esta situação se tornou insustentável, pois o prazo do lançamento não permitia mais falhas, o que onerou o time interno que teve que desenvolver alternativas para viabilizar o fornecimento. Apesar da experiência mal sucedida, o mesmo parceiro foi escolhido para outro projeto, e mais uma vez se contou com o time de campo do fornecedor. Novamente, os prazos não foram cumpridos e houve a necessidade do envolvimento do time interno. Entretanto, desta vez houve impacto na comunidade envolvida, pois a falta de conhecimento do parceiro prejudicou a produtividade de suas áreas agrícolas, que teve que ser compensada com outras áreas onde já existia a planta, mas não obrigatoriamente

pertenciam às comunidades envolvidas inicialmente. Com o passar do tempo, a parceiro foi aprendendo as práticas, o time interno também a lidar com o parceiro e as práticas e os resultados melhoraram.

No entanto, um fator muito mencionado (e que aparentemente ainda permanece) era a constante variação de volume estimado e a falta de entendimento das pessoas, que vinham do mercado trabalhar na Natura, sobre o impacto que uma decisão de uso ou não de um ingrediente pode causar externamente. Foi colocada ainda a falta de sensibilidade sobre a realidade vivida pelos pequenos agricultores quando se entrava em negociações que pareciam triviais pelos valores serem baixos para a Natura, mas que proporcionavam impactos grandes para estas comunidades.

Enquanto isto, no Funil de Produtos, ao longo do tempo, percebeu-se que durante a fase de Viabilidade Técnica (atualmente fase de Protótipo) (VT) eram necessários certos investimentos que necessitavam análises financeiras mais robustas para garantir o retorno do projeto. Diversos projetos começaram a sofrer retrabalhos pela exígua margem ao final da fase de Viabilidade Financeira (VF) não ser considerada adequada, após a VT ter sido concluída. Este fato fazia com que a entrega fosse postergada. Para evitar estes atrasos, começou-se a ter mais de uma opção de caminho do que estivesse em risco (formulação e/ou embalagem) sendo desenvolvida na VT para garantir a aprovação na etapa seguinte. Estas escolhas impactavam a carga de trabalho do time, pois a alocação era feita por projeto, sem considerar os chamados “planos B”, e tinham potencial de aumento nas despesas em testes de segurança e eficácia, e moldes piloto quando fosse utilizada uma nova embalagem. Estes retrabalhos explicavam parte do impacto sofrido no Funil de Tecnologia, com as variações de volume, pois planos alternativos de fórmulas por vezes não continham os mesmos ingredientes, e pelo lado do final do Funil de Produtos, a Comercialização começou a colocar garantias para não sofrer com os atrasos.

Visando garantir que os lançamentos estivessem prontos antes de entrar na Revista Natura (o catálogo é planejado e impresso pelo menos 40 dias antes da abertura do ciclo de vendas), foram estabelecidas regras de entrada para o planejamento do ciclo de vendas, que só permitiam que o lançamento fosse enviado para a área

comercial se já houvesse pelo menos o lote piloto aprovado, imagens dos produtos para o catálogo e os produtos para todos os Encontros Natura prontos para entrega.

Ao longo de 2005 e 2006 foram feitas mudanças de estrutura que afetaram o processo, pois a criação da Operação Brasil dando foco na Comercialização, que tinha por objetivo o que se chamou “blindar” o Brasil, para que esta operação não sofresse nenhum impacto pelos planos de expansão internacional, causou a desconexão entre a Comercialização e o processo de NPD. Este fato levou a empresa a ter produtos sendo disponibilizados, e colocados no mercado em desacordo com o que havia sido proposto na sua concepção, quebrando conceitos, viabilidades financeiras e mais uma vez trazendo variações de volumes. Nesta época também começaram a se desenvolver acessórios e brindes fora do processo, sem seguir as diretrizes sobre impacto social e ambiental, colocando em risco o que havia sido construído até então. A primeira tentativa de início do Sistema de Gestão Natura data desta época, com o que se chamou o Natura *Mundi*.

Além disto, a organização em Unidades de Negócio (UNs) na Natura não tinha o mesmo conceito que em outras empresas, pois o negócio basicamente era o mesmo, sendo as UNs uma divisão gerencial de marcas e/ou categorias, o que afetava a governança do processo e seu planejamento estratégico.

Até final de 2005, a governança da gestão do *pipeline* era centralizada em três Comitês e um fórum:

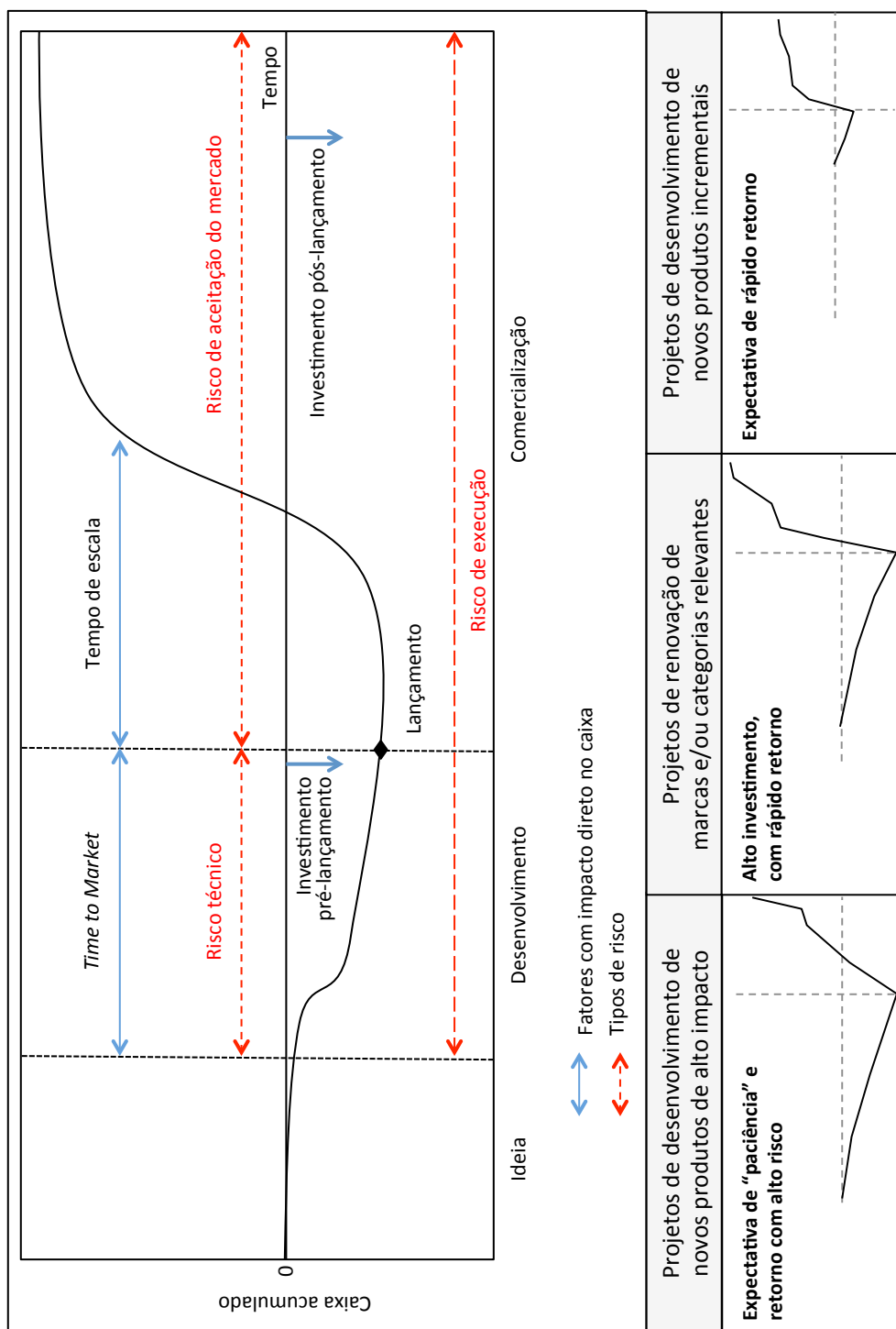
- Comitê de Inovação - composto pelo Vice-Presidente de Inovação, com periodicidade semanal, para aprovação das fases;
- Comitê de Produtos - passou a não contar mais com o VP Comercial, mas o Presidente passou a participar - composto pelos Presidentes fundadores, Vice-Presidente de Inovação e o Presidente, reunido sob demanda (com desejo de que fosse mensal), com o poder de veto ou alteração a qualquer momento dos projetos;
- Comitê de P&D - composto pelo VP de Inovação e o Diretor de P&D, com periodicidade trimestral para acompanhamento, veto ou alteração de projetos de tecnologia;

- Fórum de Tecnologia – composto pelo Diretor de P&D e seus gestores para aprovação de fase, com periodicidade semanal.

Em 2006 foi feita a descentralização das decisões em Comitês de Inovação por UN, mas projetos mais relevantes passavam pelo Comitê de Inovação, podendo ser alterados ou reprovados, mesmo que houvessem sido aprovados nas UNs. Os demais fóruns de aprovação permaneceram os mesmos.

Perante esta situação e mudanças intencionais em 2008 de formar um novo Comitê Executivo sob a direção da Presidência instituída em 2005, houve alterações significativas de estrutura e governança, que impactaram o processo de NPD. Houve a alteração da VP Inovação em 2008, com redução de seu escopo para apenas as áreas técnicas relacionadas ao P&D (sem marketing) e a saída do VP. Este cargo só voltou a ser ocupado no final de 2009, mas voltou a ser desocupado no início de 2011. Estas mudanças causaram impacto no processo pelas diferenças de orientações das áreas envolvidas no processo e pelo distanciamento dos temas técnicos das discussões do Comitê Executivo.

Apêndice E - Arquétipos do Funil de Produtos



Fonte: Adaptado de Andrew & Sirkin (2007)

A classificação no arquétipo determina o grau de liberdade do projeto, que é o limite de complexidade técnica admitida por arquétipo, para garantir que não se fará grandes investimentos e nem se correrá riscos técnicos desnecessários em projetos que não trarão alto impacto.

Apêndice F - Natura Chronos

A linha Chronos, lançada em 1985, foi relançada trazendo o conceito de que a beleza não tem idade, com a criação da campanha com a assinatura Mulher Bonita de Verdade que tinha a participação de mulheres de várias idades, criada para combater os estereótipos, dando lugar à beleza livre de preconceitos, apresentando mulheres que tinham orgulho de sua idade. Luiz Seabra descreve o conceito da linha:

Percebi que poderíamos não apenas homenagear, mas também contribuir para a conscientização, para a autoestima e para uma grande transformação na forma de olhar e sentir o próprio corpo de um enorme contingente de mulheres... Mulheres que lutam contra a alienação, mulheres vivas para o momento presente, gratas pela vida que há no agora. Mulheres que valorizam sua história de vida, com suas dores e risos. Que se cuidam, evitam os sinais do tempo, para estarem e se sentirem bem... Grande parte das mulheres realmente bonitas que conheci e conheço não tem o rosto sem rugas. São mulheres que amam estar vivas e habitar seus corpos. Que percebem que muitos dons da vida, como a sensualidade, melhor se manifestam quando se é autêntica. Que buscam ser e estar o melhor possível, e isso só é possível quando se é verdadeira.

Apêndice G - Embalagens tipo refil



(1)



(2)



(3)



(4)



(5)



(6)



(7)

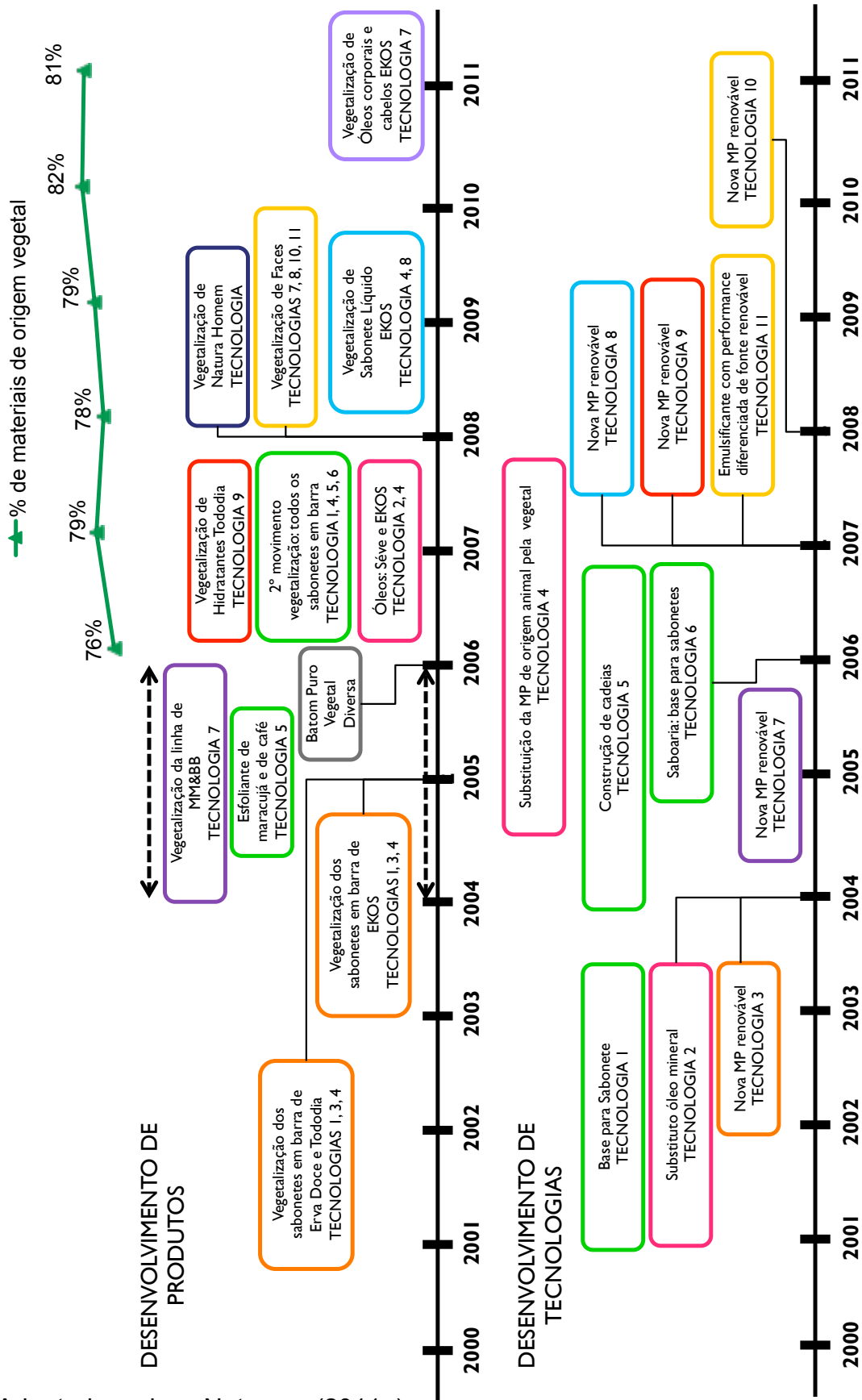


(8)



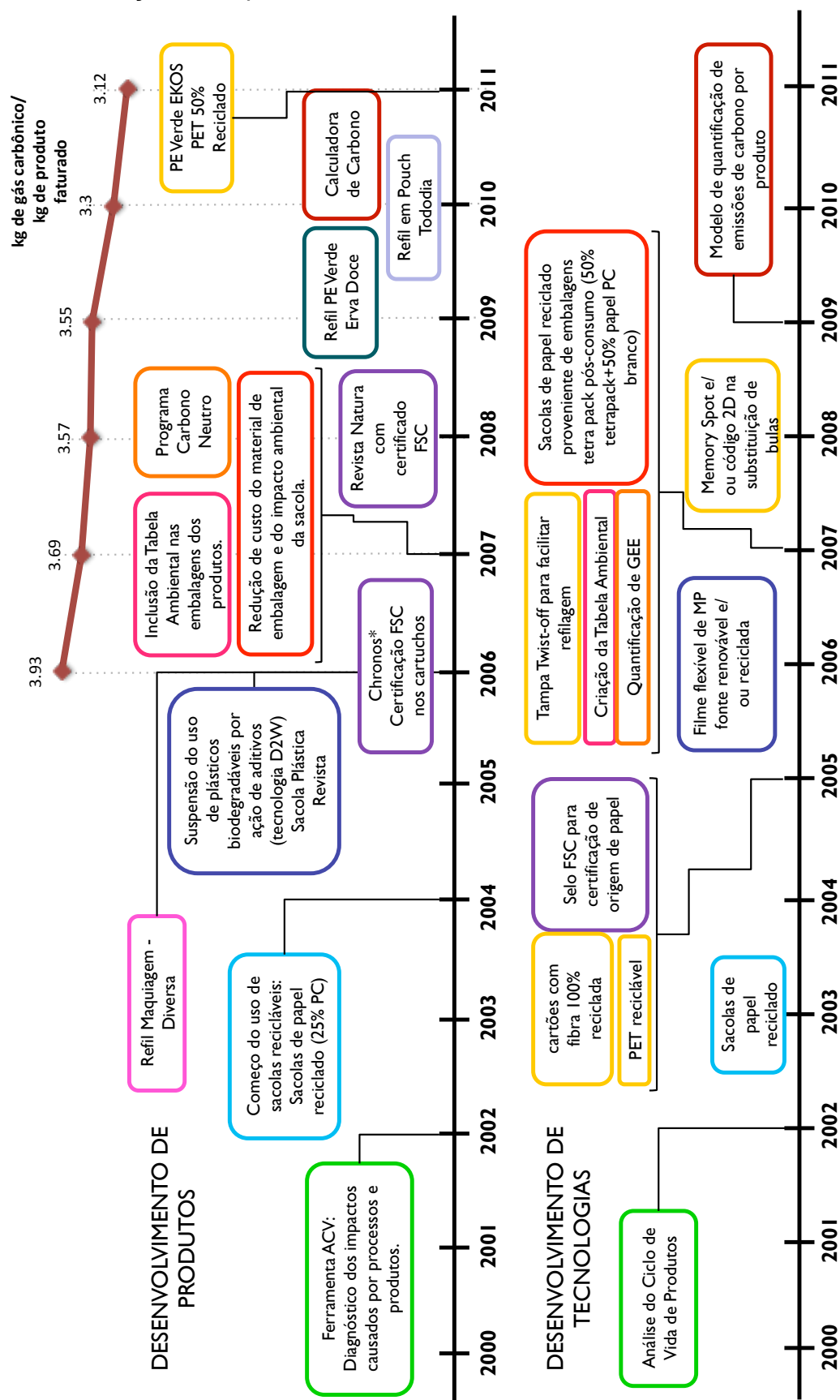
- | | |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| (1) Refil em embalagem flexível tipo <i>pouch</i> | (5) Refil de maquiagem da linha Aquarela |
| (2) Refil em embalagem de polietileno verde | (6) Refil de pote da linha Plant |
| (3) Refil de maquiagem da linha Diversa | (7) Refil de pote da linha Chronos |
| (4) Primeiro Refil da Natura (linha Somma) | (8) Refil de pote da linha Ekos |

Apêndice H - Vegetalização



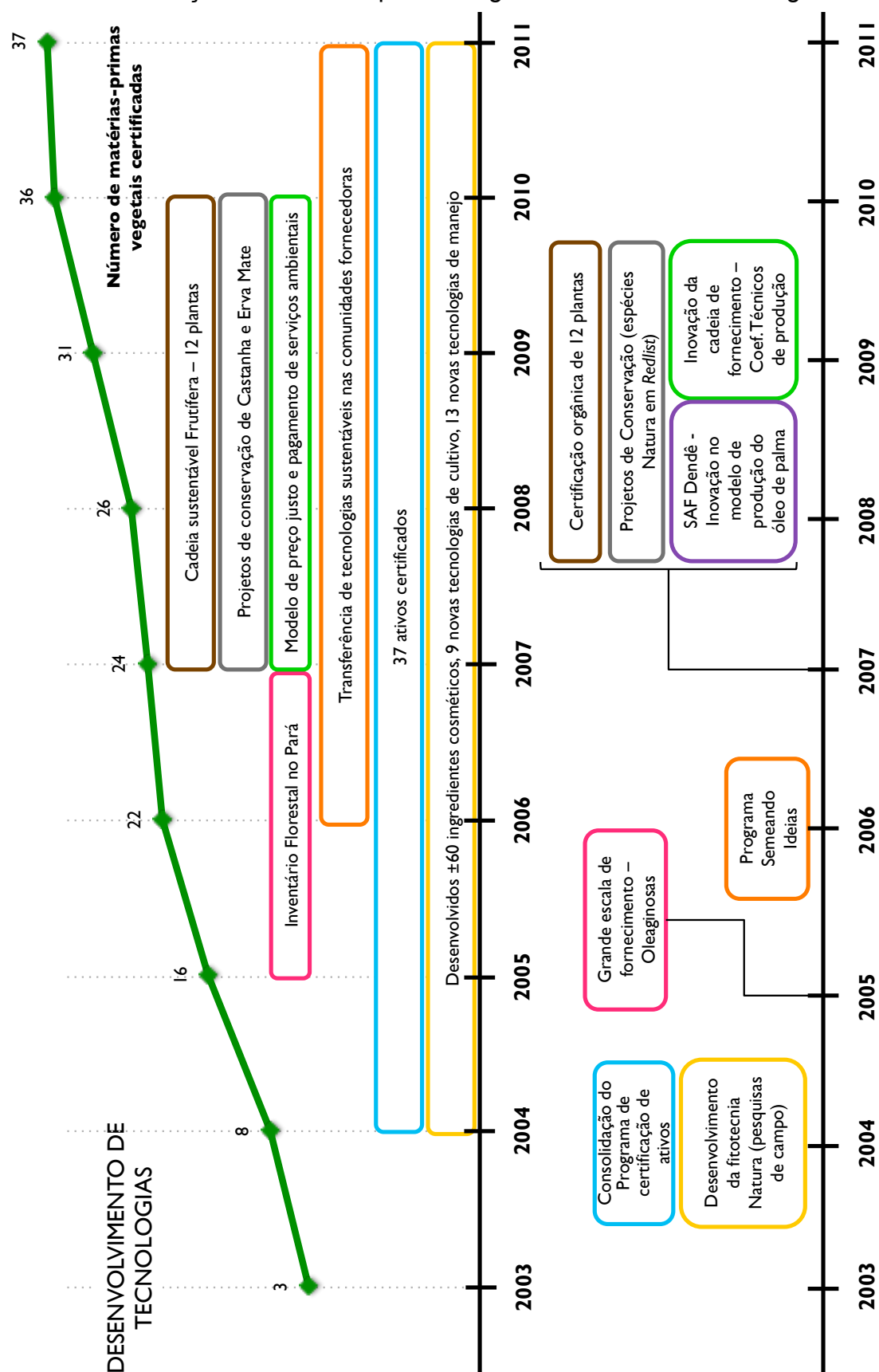
Fonte: Adaptado de Natura (2011a)

Apêndice I - Redução de impacto ambiental e Emissão relativa de GEE



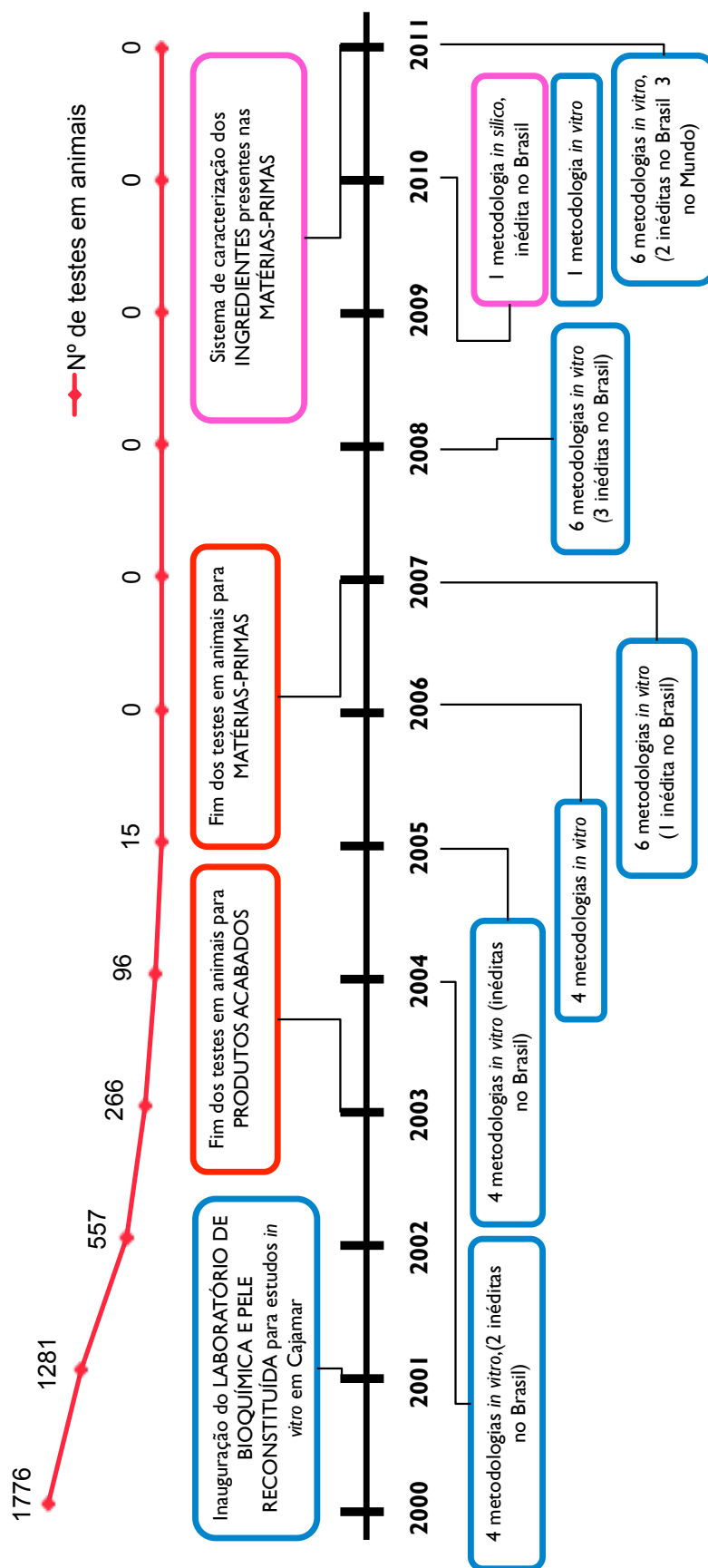
Fonte: Adaptado de Natura (2011a)

Apêndice J - Certificação de matérias-primas vegetais e iniciativas de bioagricultura



Fonte: Adaptado de Natura (2011a)

Apêndice K - Testes em animais e métodos alternativos



Fonte: Adaptado de Natura (2011a)

ANEXOS

Anexo 3 – Prêmios concedidos a Natura de 2001 a 2011

Fonte: Natura (2012b)

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS NATURA 2011

atendimento ao cliente

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Consumidor Moderno de Excelência em Serviços	Revista Consumidor Moderno	Melhor empresa dos últimos 10 anos em Qualidade de Relacionamento					1º						
		Cosméticos	x	x			1º						
As 25 Melhores Empresas em Atendimento ao Cliente do País	IBRC/Revista Exame	Melhores Empresas em Atendimento ao Cliente do País										2º	4º
		Ranking Setorial Cosméticos										1º	2º

comunicação

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Campanha do Ano	Meio & Mensagem	A ação "Cinema", criada para a linha Plant da Natura foi escolhida como a melhor campanha brasileira do ano.											1º	
Comunicação	ABP - Associação Brasileira de Propaganda	Atuação em Propaganda							x					
Effie Awards	Effie Perú	Imagen Corporativa-Campanha "Mujer bonita de verdad" da Agência Publicidad Causa							2º					
		Producto-Campanha "La otra cara de la cosmética" da Agência Publicidad Causa						2º						
Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas	Revista Negócios da Comunicação	Higiene, Limpeza e Cosméticos											x	
Lápiz de Oro de Medios del 2000/ Argentina		Mini-Outdoor: Anúncio Mirá la belleza está delante de tu ojos.	x											
Prêmio Aberje	Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial	Nacional: Comunicação e Relacionamento com Investidores com o case "Comunicação de Resultados"											1º	
		Regional (Sudeste): Mídias Digitais com o case "Portal Adoro Maquiagem"											1º	
		Nacional: Relações Governamentais, com o case "Profissionalismo e Transparência na Gestão das Relações"											1º	
		Jornal Interno: Jornal Ser Natura Colaborador:								1º				
		Jornal Interno: Jornal Ser Natura Colaborador - Prêmio Aberje São Paulo.								1º				
		Empresa do Ano						1º						
		E-news Externa no Prêmio Aberje São Paulo e Brasil: Case Newsletter Natura.						1º						
		Diversidade Midiática no Prêmio Aberje São Paulo e Brasil: Case Materiais de Comunicação com Investidores.						1º						

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
DSN Global 100: The Top Direct Selling Companies in the World	Direct Selling News	Ranking Mundial das Maiores Empresas de Venda Direta.										5°	3°	
		Ranking da América Latina das Maiores Empresas de Venda Direta.											1°	
		Top Party Plan Companies												1°
		Top Public Companies												2°
		Top Dollar Growth												3°
		Top Beauty/Personal-Care Products												3°
Empresas High Tech	Revista Época	Ranking Geral										13°		
Executivo de Valor	Jornal Valor Econômico	Alessandro Carlucci, Diretor-Presidente da Natura, foi eleito como Executivo de valor na categoria Higiene e Limpeza.							1°		1°	1°	1°	
		Pedro Passos, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, foi eleito como Executivo de valor na categoria Higiene e Limpeza.					1°							
		Luiz Seabra, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, foi eleito como Executivo de valor na categoria Higiene e Limpeza.			1°	1°								
Fórum de Líderes Empresariais	Fórum de Líderes	Alessandro Carlucci, diretor presidente da Natura, foi reconhecido como líder no setor de Higiene, Limpeza & Cosméticos.										x	x	
		Pedro Passos, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, foi reconhecido como líder no setor de Higiene, Limpeza e Cosméticos,			1°		1°			1°	1°			
		Luiz Seabra, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, foi reconhecido como líder no setor de Higiene, Limpeza e Cosméticos	1°	1°										
GRI e RCA Awards	The GRI Amsterdam Global Conference	The Value Chain Award										1°		
		The GRI Reader's Choice Award - Best Overall											5°	
		O relatório anual da Natura 2007 foi premiado no GRI Reader's Choice Awards na votação por organização da Sociedade Civil.							1°					
Homenagem - Dia da Indústria	FIEP / UTFPR	Reconhecimento pela parceria entre a empresa e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).											x	
Info Corporate: Os CIOs do Ano	Revista Info/Exame	Executivo do ano na categoria Bens de Consumo: Marcos Pelaez, ex-diretor de TI da Natura.									1°			
Inovação Empreendedora	Universidade Anhembi Morumbi	Empresa Privada do Ano					1°							
IT Leaders	Revista ComputerWorld / Now Digital	Categoria TI Verde: Marcos Pelaz, ex-diretor de TI da Natura.											1°	
		Categoria Bens de Consumo: Ítalo Flammia, ex-diretor de TI da Natura.						1°						

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	MERCADO												
			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
Ranking das 100 marcas mais valiosas do Brasil	Revista The Brander/ IAM	Ranking Geral											48°		
Ranking de Marcas - Argentina	iEco de Clarín	Higiene Personal y Belleza										7°		7°	
Top Of Mind	Datafolha e Folha de São Paulo	Marca mais lembrada na categoria Meio Ambiente							1°	1°			1°	1°	
		Marca mais lembrada na categoria Produto e Creme de Beleza				1°	1°								
Top of mind - As marcas do Rio Grande do Sul	Revista Amanhã	Categoria: Perfumes									1°	1°	1°	1°	
		Categoria: Preocupação com o Meio Ambiente.									1°			1°	
		Top Baby - Categoria: Colônia para Bebê - Linha Mamãe e Bebê.		1°											1°
		Categoria: Sustentabilidade.											1°		
Top of Mind Diário do Grande ABC	Jornal Diário do Grande ABC	Homenageada como a marca do setor de higiene e beleza mais lembrada pelos consumidores da região do Grande ABC.									x				
Top of Mind Marcas de Sucesso - Minas Gerais	Revista Mercado Comum - MG	Categoria Liderança: Produtos de Beleza Feminina	x					x			1°	1°	1°		
		Categoria Expressão: Perfume	x	x			x								
		Categoria Liderança: Perfume	x												
		Categoria Liderança: Loção	x												
Top Vale	Jornal Vale Paraibano	Categoria Meio Ambiente											1°	1°	
		Categoria Cosméticos											1°		
		Marca de Cosméticos/Perfumaria mais lembrada nas cidade de São José dos Campos, Jacareí, Taubaté e vencedora do Top Regional									1°				
World's Hottest Brands Advertising Age Brasil	Revista Advertising Age	Marca Regional - Brazil South America												1°	

marketing produto e embalagem

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	MERCADO											
			2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
ABIQUIM	ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria	Chronos Gel C+			x									
		Chronos Gel Creme			x									
		Batom Extremo Conforto			x									
		Fotoequilíbrio			x									
As Grandes Sacadas de Marketing	CENAM – Centro Nacional de Modernização Empresarial	Empresa referência pelo conjunto de suas ações: Produtos Lançados e Imagem Institucional.					x							

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira	ABRE - Associação Brasileira de Embalagem	Design Cosméticos e Cuidados Pessoais: Natura Chronos Flavonóides de Passiflora								1º				
		Design Família de Produtos: Amor América									1º			
		Maquiagem: Natura Faces Estojo Mágico									1º			
		Redesign de Produtos em geral: Desodorantes Colônia Masculino e Feminino								1º				
		Embalagens Cosméticos e Cuidados Pessoais: Ekos Óleos Trifásicos								1º				
		Ecodesign: Ekos Óleos Trifásicos.								1º				
		Design Cosméticos e Cuidados Pessoais: Humor							1º					
		Ecodesign: Ekos Internacional.						1º						
		Design de Embalagem de Cosméticos, Cuidados Pessoais e Farmacêutico: Ekos Perfume do Brasil					1º							
		Design de Embalagem de Cosméticos e Cuidados Pessoais: Sintonia		1º										
		Embalagem Promocional: Estojo Mini-Sabonetes Ekos.		1º										
		Classificado entre os 5 (cinco) finalistas na categoria Empresa do Ano.		x										
Prêmio Atualidade Cosmética	Revista Atualidade Cosmética	Linha de Higiene/Beleza Capilar: Ekos Castanha											1º	
		Perfumaria Latino-Americana Masculina - a escolha do consumidor: Sr. N Cedro												1º
		Troféu Aparício Basilio da Silva - Melhor Criação Perfumística Nacional Masculina: Sintonia Noite (Perfumista Hernán Figoli)												1º
		Troféu Aparício Basilio da Silva - Melhor Criação Perfumística Nacional Feminina: Essencial Exclusivo (Perfumista Marion Costero)												1º
		Linha de Tratamento Facial: Chronos											1º	
		Perfume Masculino Latino-Americano: Essencial Exclusivo.											1º	
		Empresa do Ano			1º	1º	1º	1º						1º
		Profissional do Ano: Alessandro Carlucci										1º		
		Linha/Produto Infantil: Massaróca Naturé										1º		
		Perfumaria Latino-Americana Feminina: Humor 5										1º		
Troféu Aparício Basilio da Silva - Melhor Criação Perfumística Nacional Feminina: Humor 5 (Symrice - perfumista Magali Lara)										1º				

marketing produto e embalagem

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Prêmio Brasileiro de Embalagem EMBANEWS	Revista Embanews	Destaque - Embalagem para Cosméticos e Perfumaria: Ekos; Fotoequilíbrio; Revelar de Natura Colônia Feminina.	x											
		Design - Categoria Programação Visual de Embalagem: Ekos.	x											
		Design - Desenho Industrial de Embalagem Unitária: Linha Chronos; Hoje de Natura Desodorante Colônia Feminino.	x											
		Marketing - Case de Produto Diferenciado pela Embalagem: Natura Chás.	x											
		Tecnologia - Técnica Inter-relacionada com a Embalagem: Linha Natura Chás.	x											
Premios de Belleza Elle - Mexico	Revista Elle - Grupo Expansión	Melhor Produto por Preço x Qualidade: Polpa Hidratante Para as Mãos Ekos Maracujá									1º		1º	
		Mejor producto spa.											1º	
Premios de Belleza Glamour - Mexico	Editorial Condenast	Melhor Produto por Preço x Qualidade: Polpa Hidratante Para as Mãos Ekos Castanha											1º	
Premio Eikon - Argentina	Revista Mercado	Lanzamiento de Productos - Humor 5 em BAFWeek										3º		
Prêmio NOVA de Beleza	Revista NOVA	Cabelo: Shampoo e Condicionador - Ekos Maracujá											1º	
		Cabelo: Tratamento - Plant Hidratação Reparadora Sérum Noturno												1º
		Rosto - Pele Limpa: O Melhor Esfoliante Facial - Natura Chronos Creme Microesfoliante Purificante												1º
		Cabelo - Shampoo e Condicionador para cabelos lisos: Plant Liso											1º	
		Rosto - Esfoliante Facial Natura Chronos											1º	
		Dupla Ação - UNA Batom											1º	
		Sabonete Ekos - Sabonete de Cupuaçu para fatiar											1º	
		Produto de Limpeza: Sabonete Gel de Limpeza Chronos										1º		
		Banho: Óleo Trifásico Ekos Açai										1º		
		Os Clássicos de Nova: Diversa Lápis Kajal e Águas de Banho										1º		
		Cabelo: Finalizador Natura Pós-Escova Anti-Frizz									1º			
		Rosto: Hidratante - Erva Doce FPS 15									1º			
		Corpo: Hidratante - Tododia Hortelã e Gengibre									1º			
		Natura Ekos Manteiga Esfoliante de Cacau									1º			
"Os Verdes Que Nós Amamos": Amor América									1º					

CONTINUAÇÃO

marketing produto e embalagem

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prêmio NOVA de Beleza	Revista NOVA	"Os Básicos de Nova": Amor América Paine Natura Lenços Demaquilantes Faces								1º			
		Maquiagem Diversa: Lápis Retrátil								1º			
		Maquiagem Diversa: Batom Extremo Conforto Cadeira								1º			
		Maquiagem Diversa: Corretivo Extremo Conforto Natura								1º			
		Maquiagem Diversa: Lápis Kajal Natura								1º			
		"Os Verdes Que Nós Amamos": Produtos Natura que desde 2007 têm Carbono Neutro								1º			
		Corpo: Sabonete Natura Ekos								1º			
		Os Clássicos de NOVA: Sabonete Erva Doce								1º			
WorldStar Packaging	Worldstar Organization	Natura Chronos	1º									1º	
		Faces Estojo Mágico									1º		
		Amor América									1º		
		Biografia								1º			
		Ekos Óleo Trifásico								1º			
		Humor							1º				
		Ekos Perfume do Brasil Priprioca				1º							
		Sintonia de Natura		1º									
Fotoequilíbrio		1º											

recursos humanos

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
50 RHs Mais Admirados do Brasil	Gestão e RH	Homenagem à Flávio Pesiguelo, Diretor de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade - Operações Internacionais, com um dos RHs mais admirados do país.										x	x
		Homenagem à Claudia Falcão, ex-Diretora de Recursos Humanos, como uma das 10 RHs de maior prestígio do país.						x	x	x	x		
As 100 Melhores em Cidadania Corporativa	Gestão & RH	Categoria Responsabilidade Ambiental.								x	x		
		Melhor empresa em cidadania corporativa								1º			
As Melhores Empresas Para Você Trabalhar	Revista Exame	150 melhores Empresas para se trabalhar				x	x	x	x				
		50 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar							x				
		A Melhor Empresas para a Mulher Trabalhar			1º	1º	1º						

relações com investidores

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
ABRASCA - Melhor Relatório Anual	ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas	Ranking das Companhias Abertas					4º	12º			12º	7º	3º	
		Menção Honrosa na categoria "Aspectos socioambientais"												X
		Destaque Setorial, "Atacado e Varejo".										X		
		Ranking das Companhias Fechadas			1º	1º								
ANIMEC	ANIMEC - Associação Nacional de Investidores do Mercado de Capitais	11 Empresas que recebem o selo					X							
As Top Companhias para os Acionistas	Revista Capital Aberto	Valor de Mercado Superior a R\$15 bilhões									1º	1º	1º	
IR Magazine Brazil Awards	IR Magazine, PR Newswire, Revista RI e IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores	Melhor Sustentabilidade Socioambiental								1º	1º	1º	1º	
		Melhor Governança Corporativa						1º		1º		1º		
		Grand Prix do Melhor Programa de Relações com Investidores.						1º						
		Melhor Desempenho em Relações com Investidores em uma Oferta Pública Inicial.						1º						
Ranking Empresas Mais Transparentes do Ibovespa	BMF&Bovespa	As Empresas Mais Transparentes do Ibovespa.										6º		
The CR Reporting Awards	CorporateRegister	Best Integrated Report (Melhor Relatório Integrado)											1º	
Troféu Transparência	Anefac, Fipecafe e Serasa	A Natura foi reconhecida como uma das 5 Empresas de Capital Aberto com faturamento de até R\$8 bilhões mais transparentes.											X	
		Empresas Brasileiras Troféu as de Capital Fechado						1º						

sustentabilidade

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
As 20 Empresas Mais Conceituadas da Argentina	Jornal Clarin	Ranking de Compromisso Ambiental											2º
As Empresas Mais Sustentáveis da América Latina	Management & Excellence/Grow Associates	Premiada como uma das empresas mais sustentáveis da América Latina									6º		
Balanço Social	APIMEC, ABERJE, FIDES, Instituto Ethos e IBASE	Categoria Grande Prêmio: Destaque Nacional.		1º			1º						
		Categoria Regional: Estado de São Paulo			1º	1º							
Bramex	Câmara Brasil México	Única empresa do setor de Higiene e Beleza escolhida como destaque empresarial no intercambio bilateral Brasil-México.									1º		
		Selo Responsabilidade Ambiental.					X						

CONTINUAÇÃO

sustentabilidade

RECONHECIMENTO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA PREMIADA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ranking de los Reportes de Sustentabilidad de Argentina	Comunica-rse	Empresas con mejor informe anual.										5°	
Ranking Fundación Chile: Las Empresas Mejor Preparadas para el Cambio Climático	Fundación Chile y Revista Capital	Las Empresas Mejor Preparadas para el Cambio Climático										3°	1°
Ranking Nacional de RSE Las Empresas Chilenas Socialmente Responsables	Fundación Prohumana y Revista Qué Pasa	Mención Honrosa em Empresas Chilenas Socialmente Responsable										16°	14°
Ranking RSE - Argentina	Revista Apertura	Ranking Geral								9°		16°	
Redefining the Future of Growth: The New Sustainability Champions	World Economic Forum / The Boston Consulting Group	Empresa destaque em iniciativas ambientais e sociais.											X
Road to Credibility	SustainAbility e FBDS	Melhor Relatório de Sustentabilidade.										1°	
		Homenageada na análise, exclusiva com empresas brasileiras, dos melhores relatórios de sustentabilidade - "Brazil's Leading Reports".								1°			
		Homenageada na análise dos melhores relatórios de sustentabilidade do mundo "Ranking Rumo a Credibilidade".				16°		25°					
SAM/SPG Leadership Award	SAM Sustainability	Luiz Seabra, Co-Presidente do Conselho de Administração da Natura, foi eleito como um dos líderes mundiais em gestão de negócios sustentáveis.									1°		
Top Consumidor Excelência nas Relações de Consumo e Respeito ao Meio Ambiente Rio Grande do Sul	INEC - Instituto Nacional de Educação do Consumidor e do Cidadão e Consumidor-Teste	Destaque Compromisso com o Consumo Sustentável.										1°	1°
Valor Social	Jornal Valor Econômico e Instituto Ethos	Case: Gestão Responsável e Desenvolvimento Sustentável - A Experiência da Natura.					1°						
		Respeito ao Meio Ambiente: Case: Sacola Natura - Júri Popular.				1°							
Viagem e Turismo	Revista Viagem e Turismo	Mérito Ecológico: Trabalho com a Biodiversidade Brasileira.			X								