



**B139**

## **A responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso Natura**

**Fernando Ribeiro Serra** – Unisul

**André Albernaz** – Unisul

**Manuel Portugal Ferreira** – Instituto Politécnico de Leiria

**Resumo:** Este artigo apresenta e analisa a importância de atuar de forma socialmente responsável para o crescimento e internacionalização das empresas. Analisa o modo de entrada e de atuação de uma empresa brasileira de grande dimensão nos mercados internacionais, salientando como as atividades de responsabilidade social materializam uma vantagem competitiva face à concorrência para expandir suas atividades fora de seu país de origem. O caso selecionado - Natura Cosméticos - evidencia uma empresa com um modelo de negócio peculiar, mas não exclusivo, que tem tido sucesso na sua expansão internacional, apoiada por uma atuação estratégica fundamentada em valores de responsabilidade social. Analisamos as ações tomadas pela empresa relativamente à responsabilidade sócio-ambiental e internacionalização, baseando-nos nos relatórios anuais de responsabilidade social da empresa de 2001 até 2005, dados oriundos do Estatuto da empresa, documentos digitais e trabalhos acadêmicos previamente publicados. Concluímos que a responsabilidade sócio-ambiental pode ser construída como base de geração de valor e diferenciação face à concorrência.

**Área temática:** Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes.

**Palavras-chaves:** Internacionalização, Estratégia, Responsabilidade Sócio-Ambiental, RBV.

## **La responsabilité sociale comme facteur dans la stratégie internationale : l'étude du cas Natura**

**Résumé :** L'article présente et analyse l'importance d'une action socialement responsable pour la croissance et l'internationalisation des entreprises. Il analyse le mode d'entrée et d'action d'une grande entreprise brésilienne sur les marchés internationaux, en montrant que les activités de responsabilité sociale sont un avantage compétitif concret face à la concurrence pour augmenter ses activités à l'étranger. L'entreprise choisie – *Natura Cosméticos* – est une entreprise qui possède un modèle commercial particulier mais non exclusif. Elle a réussi à s'imposer internationalement grâce à une action stratégique basée sur des valeurs de responsabilité sociale. Le travail étudie les actions de l'entreprise relatives à la responsabilité socio-environnementale et à l'internationalisation, en s'appuyant sur les rapports annuels de responsabilité sociale de l'entreprise entre 2001 et 2005. Les données proviennent des statuts de l'entreprise, de documents numériques et de travaux universitaires publiés. L'article aboutit à la conclusion que la responsabilité socio-environnementale peut-être construite en se basant sur la génération de valeur et de différenciation face à la concurrence.

**Champ thématique :** Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents.

**Mots-clés :** internationalisation, stratégie, responsabilité sociale, RBV.

### **1. Introdução**

*Apesar da forte expansão internacional, realçada pela abertura das nossas operações na França e no México, e da boa evolução das operações na Argentina,*



*no Chile e no Peru, ainda não podemos dizer que já somos uma empresa de sucesso no exterior. No processo de internacionalização, percebemos que o Brasil começa a ser visto não só como uma das maiores nações florestais do mundo, mas também como fonte de inspiração e de esperança se souber cuidar da sua biodiversidade e da sua sócio-diversidade. As iniciativas brasileiras para cuidar do planeta podem servir de exemplo para o resto do mundo.*

Alessandro Carlucci, presidente da Natura (CARTA CAPITAL, 2006a)

A atuação global permite às empresas criar valor por via dos custos e/ou da diferenciação. As empresas que atuem em mercados internacionais, mais alargados, conseguirão aprimorar os seus produtos e serviços, flexibilizar os processos, aprender novas técnicas, tecnologias e modelos de gestão, conhecer inovações e estar mais informadas das mudanças nos gostos e preferências dos consumidores. Como afirmam Keegan e Green (1999: 02) "[a] empresa que não conseguir se globalizar em termos de perspectiva estará arriscada a perder para concorrentes que tenham custos menores, mais experiência e produtos melhores". Mas o que poderão as empresas fazer para desenvolver fatores de diferenciação competitiva que lhes permita superar os competidores? Quais as tendências sociais ou culturais, por exemplo, que permitem criar uma vantagem competitiva?

As empresas multinacionais estão expostas não apenas a um mercado mais alargado, heterogêneo e sofisticado, e a novas possibilidades de arquitetarem a produção a nível internacional, mas também às mudanças nos valores e culturas das populações dos países onde operam. Atualmente, consumidores mais sofisticados em mercados mais exigentes pressionam as empresas a serem socialmente responsáveis. Embora a responsabilidade social não seja um requisito explícito em qualquer legislação internacional assume-se cada vez mais como uma das componentes para se obter sucesso na atuação internacional.

Neste artigo analisamos uma empresa multinacional brasileira de grande dimensão - a Natura Cosméticos S.A, - quanto à sua atuação em matéria de responsabilidade sócio-ambiental e internacionalização. Pelo terceiro ano consecutivo a Natura recebeu o prêmio "A empresa mais admirada do Brasil", vencendo em cinco critérios: compromisso com recursos humanos, ética, inovação, qualidade de gestão e responsabilidade social; justificando a sua escolha como caso relevante de internacionalização e de estratégia de responsabilidade social. No estudo, apresenta-se e analisa-se a entrada e atuação da empresa em mercados internacionais e se as atividades de responsabilidade social constituem um facilitador, ou uma vantagem competitiva, sobre os rivais para expandir suas atividades internacionais. Utilizamos para o efeito as fontes de informação e os métodos adequados ao estudo de casos, recorrendo a várias fontes secundárias como sejam os seus relatórios anuais de responsabilidade social de 2001 até 2005, dados do Estatuto da empresa, documentos digitais, e trabalhos científicos publicados.

Este estudo analisa essencialmente a estratégia desenvolvida e o desempenho ambiental e socialmente responsável da Natura na sua atuação internacional. Não menospreza, porém, que não é suficiente a uma empresa ser socialmente responsável para se tornar uma organização multinacional. Outros fatores e atividades funcionais, desde a logística, P&D, recursos humanos, a qualidade de seus produtos e serviços, a superação da concorrência e a necessidade de um planeamento bem desenvolvido com objetivos claros e precisos são exigências para uma atuação com sucesso no mercado mundial.

## **2. Referencial conceitual**

### **2.1. A importância dos Stakeholders**

Uma questão importante é a quem a organização dedica sua atividade? Pode-se identificar duas abordagens distintas: a do *shareholder* e a do *stakeholder*. Os *stakeholder*



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

são, segundo Serra, Torres e Torres (2002: 18) - baseados na definição genérica de Freeman (1984) - “todos os agentes ou grupos que contribuem para o desempenho da organização ou que são, de algum modo, afetados por ela”. Ou, conforme Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991: 61) são grupos, ou indivíduos, que “tem um interesse nas ações de uma organização e ... a habilidade de influencia-la”. Uma abordagem distinta é a do *shareholder* (acionista), segundo a qual a organização existe para atender aos objetivos de seus acionistas e, para estes, o desempenho da organização é, geralmente, medido pelo lucro.

Considerando o *stakeholder*, a organização se caracteriza pelos relacionamentos com vários grupos, indivíduos e organizações. São quatro os grupos críticos de *stakeholders* (HENRIQUES e SADORSKY, 1999): *regulatórios* – incluem o governo, associações comerciais (KELLEY, 1991; KIRBY, 1988), redes de relacionamento informais (ALLEN, 1984; PORTER e VAN DER LINDE, 1985; SCHRADER, 1991) e concorrentes com poder de lobby (BARRET, 1992); *organizacionais* – são os diretamente relacionados com a organização e que influenciam diretamente o negócio, como os fornecedores, acionistas, clientes e trabalhadores; *comunidades* – incluem grupos comunitários, organizações ambientais e outros lobbies potenciais; e *mídia* – a sua influência deriva da informação que veicula sobre a organização. Apesar da sua importância, a atenção depende da percepção dos executivos quanto a sua importância. Este conceito é chamado de *stakeholder salience* (MITCHEL, AGLE e WOOD, 1997). Atualmente, é impossível restringir os *stakeholders* aos acionistas (*shareholders*). Embora os acionistas sejam normalmente o grupo dominante, os demais grupos são cada vez mais importantes para o desempenho da organização tornando bastante variável o poder e a influência.

A reputação da empresa é um conjunto de percepções retidas por pessoas de dentro e de fora da organização (FOMBRUN, 1996). Como as organizações procuram satisfazer a demanda de vários grupos de *stakeholders* (FREEMAN, 1984; DONALDSON e PRESTON, 1995; QUINN e JONES, 1995; CARROL, 1996; SERRA, TORRES e TORRES, 2002), uma elevada reputação organizacional pode ser um ativo e uma fonte de vantagem competitiva para a criação de valor a longo prazo (BARNEY, 1991). Estudos empíricos mostram que a reputação tem um efeito positivo sobre o valor de mercado das organizações (SWANDA Jr, 1990; CHAUVIN e HIRSCHHEY, 1994). Uma reputação superior pode resultar em concessões de preço, maior moral interna, redução de risco e melhoria do desempenho financeiro (FOMBRUN e SHANLEY, 1990; FOMBRUN, 1996). Fombrun (1996) propõe que a reputação das organizações é função da sua credibilidade, confiabilidade e responsabilidade no mercado. É, pois, razoável afirmar que um melhor desempenho ambiental e socialmente responsável ajuda na construção de uma vantagem reputacional para a organização (SPICER, 1978; McGUIRE, SUNDGREEN e SCHNEEWEIS, 1988; FOMBRUN e SCHANLEY, 1990; COHEN, FENN e NAIMON, 1995; HAMILTON, 1995; KLASSEN e McLAUGHLIN, 1996; WADDOCK e GRAVES, 1997), que impacta positivamente no desempenho de marketing e financeiro (MILES e COVIN, 2000).

## 2.2. Estratégia e Internacionalização

Quando Milton Friedman (1970) escreveu que só há uma responsabilidade social das empresas - usar os seus recursos e desempenhar atividades que aumentem os seus lucros - ele também afirmou que era importante que se mantivessem dentro das regras do jogo. A verdade é que atualmente não são apenas as práticas de livre concorrência e de fraude ou comportamentos menos éticos a que se referia Friedman, que se colocam aos negócios e empresas. Cidadãos e consumidores um pouco por todo o mundo estão mais conscientes e alarmados com as conseqüências sobre o ambiente natural e a sociedade. Assim, as empresas são cada vez mais chamadas à responsabilidade e a ter de justificar as suas práticas junto do público. Não basta o mero cumprimento das leis nos países onde operam, hoje as empresas têm de ter práticas socialmente responsáveis sob pena de não



sobreviverem ao escrutínio do mercado, porque os *stakeholders* estão a exigir das empresas maiores padrões sociais e ambientais e maior transparência nas suas atuações.

Cada vez mais a capacidade de gerar valor, que é essencial à geração de uma vantagem competitiva sustentável, está relacionada com ativos intangíveis como sejam a reputação, a capacidade de inovar, a habilidade para atrair os melhores colaboradores. Estes ativos são afetados pelo modo como a empresa lida com o impacto social e ambiental das suas operações. Aspectos como minimizar os desperdícios, produzir com menos poluição, salvaguardar a segurança dos consumidores, pagar salários dignos, não subcontratar empresas de "sweetshop", entre muitas outras atuações contribuem na construção dos ativos intangíveis. O relatório de 2005 da KPMG (2005) notou que as empresas crescentemente se preocupam com a sua responsabilidade social. Segundo este relatório, em 2005 52% das 250 maiores empresas da Fortune 500 publica relatórios de Responsabilidade Corporativa. E, 64% das 250 maiores empresas do mundo faz, pelo menos, menção explícita à Responsabilidade Corporativa. Adicionalmente, as empresas já não reportam apenas o seu impacto sobre o ambiente, mas antes incluem aspectos de sustentabilidade ambiental, social e económica.

A demanda de fatores que gerem vantagem competitiva sustentável tem levado as empresas a assumirem posturas inovadoras para melhor satisfação das necessidades dos seus clientes e para ultrapassarem a concorrência. Estas posturas podem ser suportadas em recursos ou capacidades que sejam valiosas, raras, difíceis de imitar e não substituíveis (BARNEY, 1991). Segundo Porter (1996), a inovação pode ser, pelo menos a curto prazo, uma fonte de vantagem competitiva, mas requer uma cultura organizacional voltada para a inovação. Essa cultura de inovação pode ser passível de exploração além das fronteiras nacionais (HILL e HEMAIS, 2003). Não significa isto que a expansão internacional represente o culminar dessas vantagens, pelo contrário se por um lado a empresa pode visar explorar as vantagens desenvolvidas (algumas vantagens podem ser utilizadas nos mercados externos), por outro, pode prospectar novas fontes de vantagem nos mercados externos.

A configuração e coordenação de atividades de uma empresa de atuação internacional será mais desafiadora e complexa que na sua atuação nacional. As escolhas estratégicas são complexas e envolvem a busca por vantagem competitiva em escolhas globais de configuração e coordenação do negócio considerando toda a cadeia de valor da empresa (FAULKNER, 2003). Faulkner (2003), considerando diversas abordagens para a estratégia internacional, argumenta que podem ser classificadas em três categorias: (a) aquelas que determinam que segmento selecionar e se envolvem ou não competição global; (b) aquelas que afetam a habilidade da companhia de oferecer o produto a preços competitivos em qualquer parte do mundo (aspectos configuracionais); e (c) aquelas ligadas a como a empresa pode se organizar para controlar suas atividades internacionais (aspectos de coordenação).

### **2.3. Estratégia e responsabilidade social corporativa (*Corporate Social Responsibility* – *CSR*)**

As estratégias internacionais apresentam as empresas a diferentes concorrentes, clientes, governos, legislações e culturas. Assim, outras vantagens competitivas, além das bem-sucedidas obtidas em território nacional, são necessárias para a atuação em mercados internacionais. É razoável sugerir que uma dessas possíveis vantagens competitivas esteja relacionada com a responsabilidade social (CLARKSON, 1995; QUINN e JONES, 1995).

Diversos investigadores têm procurado verificar a relação entre a CSR e seus correlatos (ex.: sistemas de gerenciamento ambiental - SGA ou *environmental managing systmes* – *EMS*) e o desempenho, principalmente financeiro, das empresas (GRIFFIN e MAHON, 1997; PRESTON e O'BANNON, 1997; RUSSOS e FOUTS, 1977; WADDOCK e GRAVES, 1997; HENRIQUES e SARDORSKI, 1999; MILES e COVIN, 2000). Estes estudos são, em geral, inconclusivos, mas Allen e Husted (2001), analisando casos que levaram a



um desempenho superior e casos de insucesso, propuseram modelos para estratégia de CSR.

Considerando os SGA, Miles e Covin (2000), sugerem duas orientações que parecem emergir nas organizações: uma de conformidade, na qual trata-se de um custo do negócio, mas também uma ferramenta potencial para a criação de vantagem competitiva de redução de custo. Outra estratégica, em que a organização investe nas capacidades ambientais e cria vantagem competitiva por via de reduções nos custos ou de diferenciação (PORTER, 1980).

Outra classificação mais detalhada foi proposta por Roome (1992), segundo cinco opções estratégicas: “não-conformidade” (*non-compliance*), “conformidade” (*compliance*), “conformidade superior” (*compliance plus*), liderança comercial e ambiental” (*commercial and environmental leadership*) e “liderança avançada” (*leading edge*). Na “não-conformidade” a organização tem restrições financeiras e não pode reagir, ou escolhe não reagir às mudanças de padrões ambientais. Na “conformidade” ocorre uma posição reativa pressionada pela legislação e que não proporciona vantagem competitiva. Na “conformidade superior” há um desejo da parte da equipe de gestão e políticas que incentivam a mudança, resultando numa posição pró-ativa em gestão ambiental. Na “liderança comercial e ambiental” e na “liderança avançada”, a gestão ambiental visa que a organização lidere a sua indústria.

Dentre os vários órgãos e entidades especialmente focados à responsabilidade social dois serão especialmente citados nesse trabalho, o *Global Reporting Initiative* – GRI, e o Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Esses dois formam, também, a base metodológica para os relatórios de responsabilidade social corporativa da empresa objeto de caso de estudo.

### 3. Metodologia

Segundo Vergara (1997) a pesquisa pode ser classificada segundo os fins e os meios. Quanto aos fins a pesquisa apresentada neste trabalho é explicativa, na medida que objetiva apresentar a importância da responsabilidade social na atividade internacional da Natura. Trata-se de estudo de caso numa empresa, em conjunto com os meios de pesquisa documental e bibliográfica, com base em livros, periódicos, revistas, jornais e redes eletrônicas, assim como uma investigação documental para coleta de informações e dados da empresa.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é aplicado quando se tem como objetivo responder a questões tipo “como” e “porquê”; quando o pesquisador possui pouca influência e controle sob os eventos; e quando o foco da pesquisa apresenta fenômenos contemporâneos em contexto da vida real. Nesta pesquisa, pretende-se responder às duas perguntas em relação ao tema proposto, o “como?” e o “porquê?” Assim, a questão de investigação pode ser expressa em “Como a empresa Natura Cosméticos S.A. utiliza-se da responsabilidade social na sua estratégia de internacionalização?” e “Quais são os fatores que levam a Natura a utilizar essa estratégia?”.

O cuidado na elaboração do projeto de pesquisa com estudo de casos é fundamental (SERRA, 2006) e deve-se ter em atenção garantir sua relevância e consistência (Quadro 1). O caso Natura é relevante enquanto experiência de internacionalização de uma empresa brasileira. A consistência é observada no ajustamento entre o caso e a teoria, adequada preparação da base de pesquisa e nos cuidados com a recolha e tratamento dos dados sobre a empresa.

#### Quadro 1. Testes de validade no estudos de caso da Natura

Testes	Tática de estudo	Fase da pesquisa
Validade de constructo	- Utiliza fontes múltiplas de evidência - Estabelece	- Coleta de dados diretamente com a Natura - Coleta de dados em referencias jornalísticas e em documentos oficiais da empresa

	encadeamento de evidências	- Composição pela confirmação com o setor de comunicação da Natura
	- Rascunho do caso revisado por informantes-chave	
	- Adequação ao padrão	- Análise de dados: análise de conteúdo
	- Construção da explanação	- Análise de dados: avaliação com a teoria
Validade interna	- Explicações concorrentes	- Análise de dados: avaliação com a teoria
	- Uso de modelos lógicos	
Validade externa	- Teoria em casos únicos	- Projeto de pesquisa: escolha pela relevância e raridade
	- Uso de protocolo de caso	- Coleta de dados: avaliação das informações de necessidade de entrevista com a Natura
Confiabilidade e	- Banco de dados para o estudo	- Coleta de dados: coleta exaustiva junto ao setor de comunicação da empresa e de fontes públicas para seleção

Fonte: Adaptado de Yin (2001)

Os dados e resultados da análise dos documentos considerados fundamentais, em particular os obtidos dos Relatórios Anuais dos anos de 2001 a 2005, por serem completos e reproduzirem fielmente os fatos comparados com outras fontes são apresentados a seguir.

#### 4. A empresa: Natura Cosméticos S.A.

Fundada em 1969, na cidade de São Paulo, a Natura Cosméticos S.A. dedica-se à exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, jóias, bijuterias, artigos para o lar, alimentos, complementos nutricionais, softwares, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, medicamentos, inclusive fototerápicos e drogas, homeopáticos, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins (ESTATUTO SOCIAL NATURA, 2004: 30).

A Natura Cosméticos S.A. é uma sociedade anônima presente no mercado brasileiro há mais de 35 anos, com operações na Argentina, Bolívia, Chile, Peru, México e França. Suas operações fabris estão concentradas no Espaço Natura Cajamar, em São Paulo. A empresa possui unidades comerciais e de distribuição em Itapeverica da Serra, em São Paulo e Uberlândia e Matias Barbosa, no Estado de Minas Gerais. O Espaço Natura, é um local onde as regras de ocupação de solo são extremamente rigorosas, possui 650.000m<sup>2</sup> de área total e somente 77.000m<sup>2</sup> são de área construída. Este espaço foi planejado desde origem para permitir harmonizar as atividades e as crenças da Natura para com todos os *stakeholders* e o meio ambiente.

Em 1974, a Natura desenvolveu a idéia da venda direta que viabilizaria o crescimento suportado numa força de vendas e nas relações pessoais. Por intermédio das Consultoras Natura<sup>ii</sup> ocorreu a expansão de seus produtos para todo o Brasil. Em 2005, a Natura já possuía 519 mil consultoras em mais de 5.000 municípios do Brasil, na América Latina, no México e em França. Com uma produção de mais de 220 milhões de unidades, revendidos no Brasil e no exterior, a Natura Cosméticos S.A. é atualmente uma marca reconhecida, oferecendo um *portfolio* de mais de 600 produtos aos clientes (Quadro 2). Em 2006, a Natura conquistou pela terceira vez consecutiva o prêmio da empresa mais admirada do Brasil, na pesquisa Carta Capital/TNS Interscience.

#### Quadro 2. Indicadores da Natura Cosméticos S.A.



Funcionários e consultoras	~ 600 mil
Receita Líquida em 2005	R\$ 10,1 bilhões
Market-share	22,5%
Valorização das ações	300% em 2 anos 80% em doze meses
Investimento em P&D	3% da receita
Lançamento de novos produtos em 2005	200
Receita de novos produtos em 2005	70%
Orçamento em responsabilidade social	R\$ 30 milhões em 2006 R\$ 24 milhões em 2005

Fonte: Carta Capital (2006a)

Com a maior média de remuneração da venda direta no Brasil e uma das maiores do mundo, a Consultora Natura recebe da empresa serviços exclusivos, eficientes e flexíveis. Ela conta com riquíssimo material de apoio, assessoria, reciclagem e orientação através de cursos e da presença pessoal das Promotoras de Venda. A qualidade do relacionamento da natura com suas consultoras e consultores concede a Natura o menor *turnover* entre as empresas de venda direta (NATURA, 2005).

A missão (ou razão de ser) e a visão da Natura expressam a atuação da empresa no mercado e o posicionamento que procura. A missão da Natura é "criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem. O 'bem-estar' é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. O 'estar bem' é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo" (NATURA, 2005). A visão é revelada no "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" (NATURA, 2005).

A imagem de marca pretendida é identificada em todas as atividades por ela desenvolvida, em todos os níveis e locais de atuação. O empenho na inovação - com cerca de 2,9% da receita líquida em 2005 aplicada em P&D - é uma manifestação do compromisso com os clientes e um dos pontos fortes da Natura. O esforço em inovação permite-lhe manter um elevado padrão de atualização científica e tecnológica dos produtos de cosmética. Este esforço é partilhado por via de intercâmbios com universidades brasileiras e centros de excelência em todo o mundo - mantendo os pesquisadores da Natura em contato com os avanços nas áreas farmacêutica, química e bioquímica. Um exemplo de inovação nos cosméticos desenvolvida pela Natura foi a criação de refis, que permitem manter a embalagem do produto, reduzir o custo para o consumidor, menor consumo de matéria plástica e o despejo de material plástico no meio ambiente. Assim, a Natura procura conciliar o desenvolvimento de produtos, e a viabilidade comercial, como afirma Eduardo Luppi, Vice-presidente de Inovação da Natura (CARTA CAPITAL, 2006a) "não é apenas uma mudança de embalagem. Precisamos pensar no produto que, quando chegar às mãos de alguém, cause a impressão de uma inovação, que oferece um conceito ao consumidor que faz pensar".



Com o objetivo de manter o mercado informado a respeito de todas as inovações, novos produtos, quaisquer tipos de dados necessários para as consultoras, ou outro informe de interesse público, a Natura desenvolveu a Natura.Net. Este ponto de acesso público permite ao cliente, às consultoras, aos acionistas, e outros interessados interagir diretamente com a empresa, sugerindo melhorias e criticando quando necessário. A Natura objetiva, com a Natura.Net, desenvolver uma rede de relações, onde vigoram princípios de responsabilidade social, como se descreve: "consumidores, consultoras, promotoras, colaboradores, acionistas, fornecedores, parceiros, profissionais da beleza, da saúde, da imprensa, do Brasil e do mundo, todas as pessoas enfim, poderemos enriquecer e seremos enriquecidos pela construção de uma dinâmica comunidade Natura" (NATURA, 2005).

No intuito de alcançar novas culturas e novos mercados, a empresa almeja a liderança na América Latina. Atualmente, a Natura já atua internacionalmente em segmentos do mercado argentino, chileno, peruano e boliviano. Em 2005, a Natura realizou investimentos de expansão internacional - a abertura da Casa Natura em Paris, e operações no México.

Analisando os cinco últimos relatórios de responsabilidade corporativa publicados pela Natura até a data atual, verificou-se que todos utilizaram a metodologia do Instituto Ethos<sup>iii</sup> de responsabilidade social, frisando que, a cada exercício, a Natura sofreu aumento no *rating* de performance final na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos. Além da metodologia do Instituto Ethos, os cinco relatórios utilizaram-se do *Global Reporting Initiative – GRI*<sup>iv</sup>, entidade internacional que desenvolve padrões para a divulgação de relatórios de responsabilidade corporativa. Sobre o uso dos indicadores a Natura declara:

As ferramentas de gestão Ethos são instrumentos valiosos para que empresas avaliem sua gestão sob o ponto de vista dos públicos com os quais se relaciona. Na Natura, eles têm sido úteis para provocar importantes discussões internas e para estruturação de planos de ação. O Banco de Práticas e o Localizador são fontes importantes para conhecer melhores práticas empresariais, além das ferramentas de gestão, fundamental às empresas que desejam aplicar princípios do desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2005)

## 5. Análise dos resultados

Analisamos, agora, os dados teóricos contidos no estudo em relação às atividades desenvolvidas pela Natura em seus últimos relatórios de responsabilidade corporativa. A análise integra a teoria com a prática empresarial.

### 5.1 Relação com os *stakeholders* e notoriedade da marca

A forma de atuação da Natura numa plêiade de atividades permite-lhe construir competências que são passíveis de alavancagem nos mercados internacionais. Estas são competências relacionais, competências na minimização do seu impacto sob o meio ambiente natural, e competências no desenvolvimento de processos de manufatura e vendas mais eficientes. São também competências refletidas na orientação para um grupo alargado de *stakeholders* e não apenas para os acionistas. Considerando os grupos críticos de *stakeholder* (HENRIQUES e SADORSKI, 1999), a Natura, apesar de trabalhar muito bem todos os grupos (FREEMAN, 1984; DONALDSON e PRESTON, 1995; QUINN e JONES, 1995; CARROL, 1996; SERRA et al., 2002) deixa claro que prioriza os *stakeholders* organizacionais (ver Quadro 4). No respeitante ao público interno, a empresa tem descentralizado as decisões gerenciais e desenvolveu um plano de progressão de carreiras e salários, investiu em treinamento e capacitação, e em programas de Qualidade de Vida. Estas iniciativas certamente contribuíram para sua inclusão no Guia Exame/Você SA das "Melhores empresas para se trabalhar", desde 2002. Os efeitos foram a redução do *turnover*, aumento da satisfação interna e criação de centenas de postos de trabalho no mercado interno e externo.



No relacionamento com os consumidores e, sobretudo com as consultoras, seu principal canal de venda, diversas ações desde um melhor desempenho do serviço de atendimento, soluções de problemas e acatando sugestões das consultoras, assim como, pelo desenvolvimento de canais de comunicação pela televisão, pela Internet e impresso, e de influência positiva junto ao público jovem. Como resultado a empresa teve um aumento significativo da quantidade de consultoras dentro e fora do Brasil. Também houve aumento do tíquete médio por consultora, redução do *turnover* de consultoras e melhorou os prazos de entregas de produtos. A presença da Natura e de seus produtos cresceu significativamente na mídia, bem como os registros e pedidos de informações pela Internet.

Nas suas relações com os fornecedores a Natura promove parcerias estáveis. Esta estabilidade é importante para gerar confiança e uma oferta com maior qualidade, maior valor incorporado para o cliente e mais adaptada aos espaços onde atua. Também nas relações com fornecedores a Natura mantém coerência relativamente aos aspectos de responsabilidade social, como sejam as cláusulas contratuais que impedem a utilização de mão-de-obra infantil e trabalho escravo e a exigência que os fornecedores possuam toda a documentação exigida pela legislação ambiental. Adicionalmente, desenvolve fornecedores em comunidades desfavorecidas (portadores de necessidades especiais e físicas, presidiários e comunidades carentes), estimula o uso de praticas responsáveis junto aos fornecedores e de praticas B2B para melhorar a qualidade e logística de seus produtos. Estas ações resultaram em aumento significativo da satisfação dos fornecedores (subiu 15% em 2003, alcançando 93% de satisfação em 2005), enquadramento dos fornecedores na legislação ambiental (aumento de 60% no número de fornecedores certificados face ao ano 2004), o que foi essencial para a implantação e certificação da ISO 14001.

A Natura possui forte reputação tanto junto das pessoas de dentro da organização, como perante agentes externos. No público interno, os resultados das “Melhores empresas para se trabalhar” e do índice de satisfação dos fornecedores, são evidência *prima facie* do cuidado com trabalhadores e fornecedores. No público externo, o resultado do prêmio “As empresas mais admiradas do Brasil 2006” (CARTA CAPITAL, 2006, 2006b) é um reconhecimento da sociedade para a empresa. O aumento da receita líquida e do valor das ações, recomendam os resultados que colocam a reputação como fonte de vantagem competitiva (FOMBRUN, 1996), que sustenta efeitos positivos sobre o valor de mercado (SWANDA Jr, 1990; CHAUVIN e HIRSCHEY, 1994) e melhor desempenho financeiro (FOMBRUN e SHANLEY, 1990).

**Quadro 4.** Aspectos relacionados ao público interno, relacionamento com consumidores e consultoras, inovação e fornecedores da Natura

Ano	Metodologia	Público Interno	Relacionamento com Consumidores e Consultoras	Fornecedores
2001	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> – GRI	Descentralização da responsabilidade da evolução de carreira e de salários aos gestores médios. Investimentos em treinamento e capacitação. Implantação do Programa Qualidade de Vida.	Reestruturação do SNAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, visando atingir consumidores e consultoras.	Desenvolvimento de pequenos fornecedores e convênio com várias instituições visando desenvolver e gerar receitas para os
2002	Instituto Ethos de	Inclusão da Natura	Aumento de 7,2% no	Certificação em

	Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> – GRI	no Guia “100 Melhores Empresas para você Trabalhar” da revista <i>Exame</i> ; queda de 7,73% no índice de <i>Turn Over</i> , aumento em 12% do nível de satisfação interno.	número de consultoras; publicação da <i>Vitrine Natura</i> com uma tiragem de 730 mil exemplares.	de “Práticas Socioambientais Responsáveis” para Fornecedores; negociações e implantação de empresas internacionais no Brasil.
2003	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> - GRI	Desenvolvimento do Programa de Qualidade de Vida para os colaboradores. Investimento na formação de colaboradores e dependentes	Implantação do programa semanal “Rede Natura”, apresentado pela Rede Bandeirantes de televisão, visando às consultoras; desenvolvimento e aumento do número de registros e cadastros no Natura.Net	Aumento em 15 % no nível de satisfação dos fornecedores; exigência da observação da legislação socio-ambiental pelos fornecedores; participação direta dos fornecedores na obtenção do certificado ISO 14001.
2004	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> - GRI	Diminuição do índice de favorabilidade interna em 3%; abertura de 536 vagas nacionais e 135 internacionais. Lança o Projeto Construindo o Futuro visa a qualidade de vida, extensão de carreira e planejamento financeiro.	Aumento em 14,6% do número de consultoras nacionais e de 30% nas consultoras internacionais. Aumento de 42% da presença da Natura na mídia, ocupando 21,5% do espaço editorial para o mercado de cosméticos, contra 9,5% do segundo colocado.	Implantação do conceito <i>Qlicar</i> , visando aos aspectos de qualidade, logística, inovação, contrato, atendimento e rastreabilidade.
2005	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> – GRI, Normas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, e Associação Brasileira das Companhias	Efetivação de 573 novas contratações, resultando em um aumento de 16% do quadro total de colaboradores. Acréscimo de 25,5% de executivos. Aumento do número de horas de treinamentos	Aumento de 86 mil novas consultoras (10 mil em operações internacionais). Produtividade de 12,3 mil reais por consultora (aumento de 6,6% face a 2004). Diminuição do <i>turnover</i> das consultoras. Monitorização da satisfação das	60% de fornecedores certificados em relação a 2004, de acordo com os conceitos de qualidade, logística, inovação, contrato, atendimento e rastreabilidade. Maior aproximação com seus fornecedores de



Abertas, Abrasca com uma média de consultoras em ativos da  
101 horas por aspectos como falta biodiversidade  
colaborador, de produtos no brasileira.  
incluindo momento do pedido,  
estagiários. irregularidade na  
entrega e, para isso,  
adota uma nova  
política de estoques,  
com pesquisas mais  
exatas de demanda.  
Lançamento da  
Natura Mov. para criar  
ideologias, cultura e  
a construção de um  
mundo melhor junto  
ao público jovem.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos Relatórios Anuais 2001 a 2005

Os fatores de sucesso da Natura estão ligados à Inovação e à Responsabilidade Social, com forte atuação na área ambiental. Estes fatores são reconhecidos pelos executivos de seu setor, como demonstram os resultados da pesquisa Carta Capital/TNS InterScience (CARTA CAPITAL, 2006a) segundo os quais a Natura é a empresa mais admirada pelos executivos do setor de Higiene, Perfumaria e Cosméticos. Este reconhecimento está suportado na sua postura Ética e de Respeito ao Consumidor e pela Notoriedade e Inovação. Parece evidente, pois, que o bom desempenho socio-ambiental-econômico pode proporcionar vantagem de reputação (SPICER, 1978; McGUIRE, SUNDGREEN e SCHNEEWEIS, 1988; FOMBRUN e SCHANLEY, 1990; HAMILTON, 1995; KLASSEN e McLAUGHLIN, 1996; WADDOCK e GRAVES, 1997; MILES e COVIN, 2000). Importa realçar que segundo Paulo Secches, diretor da TNS InterScience (CARTA CAPITAL, 2006b), dois fatores se destacaram na premiação da empresa brasileira mais admirada em 2006, a capacidade de competir globalmente e a ética. Efetivamente, na pesquisa, 83% dos 1224 empresários entrevistados consideraram que a ética era o fator-chave para a admiração de uma empresa.

## 5.2 Estratégia e internacionalização pela responsabilidade sócio-ambiental com inovação

*Não vamos descuidar do dia-a-dia no nosso principal mercado, o Brasil. Vamos crescer no mundo, isso é fato. Mas será com muita responsabilidade.*

Mauricio Bellora, Vice-presidente de Internacionalização (CARTA CAPITAL, 2006a)

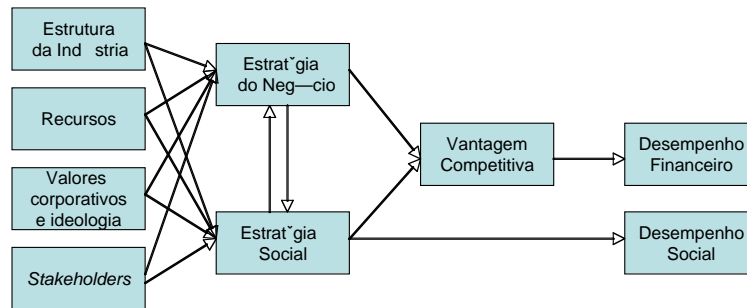
A Natura teve atenção especial aos recursos humanos, sem descurar de aspectos fundamentais como a sustentabilidade financeira. O planejamento estratégico, a ferramenta mais usada na elaboração da estratégia (SERRA, TORRES e TORRES, 2002), considerou, essencialmente, não o posicionamento em relação ao mercado (PORTER, 1980), mas antes o desenvolvimento de recursos internos (BARNEY, 1991). No entanto, avalia também aspectos externos, recorrendo a ferramentas como a análise PEST (SERRA, TORRES e TORRES, 2002)<sup>v</sup> e as Forças de Porter<sup>vi</sup> (1980). Isto é, a estratégia é desenvolvida de forma integrada (BARON, 1997), englobando o negócio em si e as relações que não fazem parte diretamente das atividades da empresa, mas as influenciam, como as legislações e os fatores sociais, políticos, legais, culturais, tecnológicos, etc.

A Natura desenvolveu suas atividades voltadas para dois fatores críticos de sucesso: a responsabilidade social e a inovação. Para suportar as ações e atividades a Natura utilizou-se de recursos estratégicos VRIN<sup>vii</sup> (Barney, 1991) atuando com base nos principais

*stakeholders* da organização. A análise dos aspectos internos pelos critérios do PNQ<sup>viii</sup> auxiliam na identificação de ações críticas e na exploração e desenvolvimento de recursos.

Pelo exposto e pelos fatores críticos de sucesso considerados na sua estratégia, a Natura parece seguir um modelo, similar ao integrado para estratégia de negócio e estratégia social, proposto por Allen e Husted (2001) para a formulação da estratégia (Figura 1 e Quadro 5).

**Figura 1.** Visão integrada da estratégia de negócio e estratégia social



Fonte: Allen e Husted (2000).

**O modelo de negócio.** A Natura, por estar presente em quase 5.000 municípios brasileiros, tem um profundo conhecimento do seu mercado doméstico. O modelo de negócio, assente na comercialização por consultoras - ou seja, venda direta - bem integradas na comunidade (onde nasceram ou residem) permite acompanhar em proximidade o trabalho comercial e ter sensibilidade para a adaptação aos mercados. Há maior possibilidade de as consultoras reconhecerem mais eficazmente os desejos de seus clientes. Assim, a diversidade cultural brasileira não afeta a Natura em seu contato com o consumidor final. Também por utilizar-se de consultoras e não pontos de vendas estáticos, o contato entre a empresa e os clientes tem maior intimidade.

Situação análoga acontece nas operações externas. As atividades nos países latino-americanos são, também, apoiadas em vendas por consultoras. As diferenças culturais dos países externos são resolvidos pela venda direta, nos quais as consultoras internacionais detêm o conhecimento intrínseco dos gostos e necessidades de seus países de origem. Por isso,





**Quadro 5.** Aspectos estratégicos, ambientais, sociais e de internacionalização da Natura

Ano	Metodologia	Estratégica	Ambiental	Desempenho Social	Internacionalização	Inovação
2001	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> - GRI	Revisão do Planejamento Estratégico incorporando a Avaliação Interna (critérios estipulados pela Fundação Prêmio Nacional de Qualidade) e Externa (análise de macro tendências).	Início do Projeto Biodiversidade; Início da busca pela certificação ISO 14001; Implantação do Projeto Coleta Certa para o reaproveitamento de materiais utilizados pela empresa para reciclagem.	Projeto Crer para Ver (venda de produtos oferecidos pelos fornecedores para investimento em escolas públicas); Programa Natura Educação (bolsas de estudos para funcionários e dependentes).	Início das operações no Chile, em 1982, e no Peru, Argentina e Bolívia, em 1994.	Implantação da linha EKOS (biodiversidade); criação do Programa de Incentivo à Criatividade e Inovação.
2002	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> - GRI	Utilização da Governança Corporativa; Institucionalização do Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos (aprova as demonstrações financeiras, processos de gestão e faz auditorias internas); Comitê de Recursos Humanos (valorizar os RH, disseminar e preservar conhecimentos); e	Desenvolvimento do Projeto Biodiversidade e criação do Comitê de Sustentabilidade; Inicia processo de certificação ISO 14001; Construção de estações de tratamento de água em Cajamar e Itapeçerica da Serra; Projeto Matriz Energética – redução do gasto de energia elétrica.	Projeto Cidadão em Movimento – criação de conselhos dos direitos da criança e do adolescente; manutenção e desenvolvimento do Projeto Ver para Crer (arrecadação da cifra de R\$1,7 milhões)	Grande ganho de mercado e resultado financeiro nos países internacionais, principalmente Argentina e Peru, capacitando novas consultoras e consolidando a marca. Aumento de 4,8% nas vendas internacionais relativamente a 2001.	Patente do ativo <i>Elastinol</i> em convênio com a Universidade de Paris VI; implantação do Projeto de Avaliação de Desempenho e Segurança de Produtos, em parceria com a UFRJ; lançamento de 91 novos produtos.



20 03	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> - GRI	Comitê de Sustentabilidade. Ampliação da atuação do Comitê de Recursos Humanos, do Comitê de Auditoria e Gestão de Riscos e do Comitê de Sustentabilidade.	Diminuição de 12% nos resíduos decorrentes da fabricação de produtos.; Substituição do plástico pelo papel reciclado nas embalagens dos produtos encaminhados às consultoras.	Membro do Comitê Brasileiro do <i>Global Compact</i> . Distinção pela revista exame no guia da Boa Cidadania Corporativa. Manutenção dos Programas: Crer para Ver; Programas de Promoção de Voluntariado e Natura Educação.	Acréscimo nas operações na América Latina, principalmente na Argentina (crescimento de 77% em moeda local).	Desenvolvimento da linha Natura Ekos (certificação de sustentabilidade); Aquisição da empresa Flora Medicinal J. Monteiro da Silva.
20 04	Instituto Ethos de Responsabilidade Social e <i>Global Reporting Initiative</i> - GRI	Abertura de Capital com inserção de ações na Bovespa. Aceitação da Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos; Implantação de uma filial em Buenos Aires.	Obtenção da Certificação ISO 14001; Obtenção da certificação de três ativos brasileiros em Amapá pela <i>Forest Stewardship Council - FSC</i> .	Evolução do Projeto Crer para Ver (EJA – Educação de Jovens a Adultos); Confirmação e renovação do Pacto Global entre as grandes corporações e a ONU.	Crescimento das operações na América Latina (venas aumentam 107% nos últimos três anos); Aumento do n.º de consultoras internacionais, atingindo 26 mil consultoras e 378 colaboradores no exterior; Criação de uma subsidiária em Buenos Aires para expandir atividades na América Latina; Penetra nos <i>free-shops</i> de aeroportos internacionais.	Lançamento de 182 novos produtos (média de um novo produto a cada dois dias)
20 05	Instituto Ethos de Responsabilidade	Reestruturação do corpo executivo para	Obtenção da autorização por parte do Ministério do Meio	Reforços na atuação junto às comunidades no	Entrada na Europa com a abertura da Casa Natura em Paris, França, visando	Aumento de 41,5% no investimentos em P&D;



de Social e expansão Ambiental para aceder entorno das à exposição de produtos e Lançamento de  
*Global* internacional e ao patrimônio unidades de conceitos da 213 novos  
*Reporting* sustentação dos genético da Itapeçerica da Serra biodiversidade brasileira; produtos; Produção  
*Initiative* – GRI, negócios a longo biodiversidade. e Cajamar. Esforços Início das atividades no sabonetes à base  
Normas da prazo. centrados no México por meio de de óleo de palma  
Comissão de Programa Oficial de consultoras; Consolidação em vez de gordura  
Valores do mercado latino animal  
Mobiliários – Previdência em americano com aumento (“vegetalização” da  
CVM e de 45,5% face a 2004; linha); Eliminação  
Associação Criação de novas de testes em  
Brasileira das estruturas e reforço das animais na P&D  
Companhias de atuais em países dos produtos.  
Abertas, Vendas Diretas, estrangeira.  
Abrasca ABEVD.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos Relatórios Anuais 2001 a 2005

fatores citados por Robinson (1967) que geram complexidade para atuação internacional, como diferentes governos, economias, valores, tecnologia, população e área e as grandes distâncias, são atenuados pelo fato de utilizar-se desse tipo de venda e de pessoal local.

As ações desenvolvidas proporcionaram qualidade, conceito e produtos inovadores e um canal de distribuição exclusivo que ajudam a Natura a superar os tipos de dificuldades de internacionalização referidos por Grigs e Rhoden (2005), tanto em países menos desenvolvidos ou emergentes como o Brasil, como em países desenvolvidos. Na França, por exemplo, com a loja conceito, a Natura apresenta a filosofia da empresa e a qualidade de seus produtos, como a linha Ekos. Entretanto, uma etapa difícil, ainda a ser vencida, será a comercialização dos produtos por venda direta na Europa (CARTA CAPITAL, 2006).

**A expansão internacional.** As competências desenvolvidas pela Natura no mercado doméstico alavancaram a sua expansão internacional, o que corresponde à teoria que as empresas começam por desenvolver uma forte base doméstica antes de se aventurar nos mercados externos (PORTE, 1996). A liderança no Brasil é manifesta em simples indicadores como a maior presença nos canais de comunicação com o consumidor do que sua concorrência, ou seja, 21,5% contra o segundo colocado com 9,5%.

Considerando o modelo de internacionalização proposto por Vernon (1996), a empresa se encontra no primeiro estágio de produção interna e exportação, em transição pois já faz algum outsourcing internacional. Na sua atuação internacional, a Natura ainda está muito assente na exportação de seus produtos onde as consultoras os revendem. A Natura já detém alguma experiência internacional, dado que opera nos mercados externos desde 1982, ano em que entrou no Chile. Na concretização da sua estratégia internacional entrou nos mercados da Argentina, Peru e Bolívia, em 1994. Entre 2003 e 2005, a Natura teve um crescimento das vendas de 107% nos mercados estrangeiros, em particular da América Latina, mas também em outras regiões (nomeadamente ao penetrar nos *free-shops* de aeroportos internacionais). A complexidade estrutural obrigou a criação de uma estrutura corporativa para o controle dessas atividades - em 2004, a Natura criou uma filial em Buenos Aires. Internamente, uma reestruturação organizacional criou uma Vice-presidência de Internacionalização, mostrando que a Natura se preocupa com a forma de atuar internacionalmente, visando garantir a configuração e coordenação adequadas (FAULKNER, 2003). Apesar do forte crescimento da empresa nos países latino-americanos, com um aumento das vendas 45,5% em 2005, foi somente nesse último relatório que se evidencia a internacionalização, com a entrada no mercado mexicano, considerado um dos mercados mais disputados para o segmento da Natura e com o início das atividades na Europa. No México, as atividades foram desenvolvidas por meio de consultoras, tal como nas operações no Brasil e nos demais países da América Latina.

Com a inauguração da Casa Natura em Paris, em 2005, a empresa está penetrando no mercado europeu, onde visa, primeiramente, realizar uma análise do ambiente e dos diferentes fatores culturais, políticos e legislativos que afetam o planejamento. A Natura entrou de forma processual em França com o lançamento da Casa Natura. Nesse mercado, diferenciando-se dos demais até então, a Natura visualizou uma nova forma de ser conhecida pelo seu público-alvo. Com uma estrutura estudada desde a localização até a arquitetura do local, a Natura almejava ser reconhecida pelo fator que considera como de maior importância para a empresa: sua marca e a responsabilidade socio-ambiental vinculada a esta.

A abertura da Casa Natura e a forma escolhida para explorar o mercado europeu explana a importância concedida à responsabilidade social para penetração na Europa. A estratégia para o mercado europeu difere totalmente da estratégia utilizada para a internacionalização nos países latino e central americanos, pois visa apresentar a empresa e seus conceitos, muitos destes intrínsecos à responsabilidade social, ao apresentar a linha Natura Ekos com a biodiversidade e a sustentabilidade ambiental e social que a acompanham. Isto demonstra a intenção da Natura de ser conhecida primeiramente como marca e por tudo que a envolve, para só então adentrar com os produtos da empresa.

*É um trabalho dentro e fora do Brasil, porque o nosso conceito, o jeito Natura, tem que chegar antes da operação. ....* Marcos Egydio Martins, Diretor de Sustentabilidade





4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE – RS BRASIL

**Competências na P&D.** As competências internas de inovação criaram uma cultura de inovação que possibilita uma atuação internacional consistente (PORTER, 1996). A inovação com responsabilidade socio-ambiental é por si uma inovação. O investimento elevado em P&D (3% da receita líquida), convênios com centros de pesquisa e investigadores nacionais e estrangeiros, o lançamento em 2005 de 213 novos produtos e o fato de 70% do faturamento vir de novos produtos, são reveladores da cultura organizacional de inovação e parece indicar que a Natura está apta a atuar globalmente (HILL e HEMAIS, 2003).

Assim, a empresa mostra mais que seu nome ligado a Natureza, procura estar atenta em como passar suas crenças e valores para novos consumidores em outras culturas. Como afirmou Mauricio Bellora, Vice-presidente de Internacionalização (CARTA CAPITAL, 2006a) "nem os clientes, nem a concorrência são bobos. Todos vão querer saber antes o que você vai oferecer".

**Sustentabilidade ambiental.** No quadro da reestruturação organizacional a Natura criou uma Vice-presidência de Inovação e uma Diretoria de Sustentabilidade. As declarações de Alessandro Carlucci, presidente da Natura (CARTA CAPITAL, 2006a), mostram a importância da sustentabilidade ambiental na estratégia e postura da Natura:

*Embora nossa proposta de valor tenha uma boa aceitação em outros países, um de nossos maiores desafios nos próximos anos será fazer com que cada colaborador da Natura se sinta um cidadão do mundo. (...) O desafio das áreas ligadas à sustentabilidade em nossa empresa é fazer com que todos que integram a comunidade Natura se sintam responsáveis pela construção de um mundo melhor na vida cotidiana, não só em ações pontuais. Para tanto, investimos em educação, treinamento e sistemas de gestão.*

A responsabilidade social é uma das possíveis fontes de vantagem competitiva para uma empresa (CLARKSEN, 1995; JONES, 1995) e, é bem expressa no caso da Natura. Pela importância da responsabilidade sócio-ambiental-econômica em todas as atividades da Natura, e até para manter coerência com seu nome e com as marcas de seus produtos, a Natura pode ser classificada na tipologia de Roome (1992) como seguindo uma estratégia de "liderança comercial e ambiental" ou "liderança avançada". Isto é porque a gestão ambiental da Natura é voltada para a procura de liderança em mercados internacionais atuais e futuros.

Um outro exemplo significativo é ilustrado na aquisição pela Natura, em 2003, da empresa Flora Medicinal J. Monteiro da Silva. Nesta aquisição, verificou que uma parcela dos insumos retirados da Mata Atlântica para a produção de alguns produtos não possuía origem sustentável comprovada. Assim, incorrendo numa redução de 20% do faturamento da empresa adquirida, a Natura suspendeu 14 dos 31 produtos oferecidos. Em outro exemplo, a Natura constatou que as sacolas de plástico dos produtos encaminhados às consultoras tinham um impacto prejudicial sobre o meio ambiente pelo que as substituiu por sacolas de papel reciclado, mesmo arcando com o maior custo, também evidencia a preocupação ambiental.

A responsabilidade socio-ambiental apresenta-se, ainda, na sua preocupação com a sustentabilidade dos insumos e em garantir uma renda razoável às comunidades extrativistas que fornecem esse insumo. Com a Natura Ekos, a empresa obteve em 2004 a certificação de três ativos produzidos por uma comunidade extrativista em Iratapuru, no Estado do Amapá, gerando a conscientização da comunidade sobre a necessidade de desenvolver uma atividade sustentável, mas também trabalhando com entidades que procuram desenvolver atividades alternativas para o aumento da renda e o progresso da comunidade.

**Assinalar a reputação.** Através de um conjunto de filiações as empresas assinalam (enviam sinais) a sua missão e estratégia ao mercado. A vinculação ao Instituto Ethos, ao *Global Reporting Initiative*, sendo a primeira empresa brasileira a fazer parte do *organizational stakeholder*, a participação e confirmação no Pacto Global (*Global Compact's Leaders*) entre as grandes corporações e as Nações Unidas e a obtenção do certificado da ISO 14001 são exemplos de práticas que evidenciam a cultura e a preocupação da Natura para com as gerações atuais e futuras. A vinculação da Natura a várias organizações não governamentais (ONGs), como a Mata Nativa, visou cumprir o Projeto Agenda 21 para promoção de lideranças e conselhos comunitários em responsabilidade social. A associação à Fundação Abrinq para o Projeto Crer para Ver demonstra o apoio da empresa ao terceiro setor. Mesmo tendo conhecimento de que a responsabilidade tem seus custos e resistências às mudanças, a empresa mantém a cultura da

preocupação socio-ambiental-econômico. Portanto, a responsabilidade social é trabalhada em vários parâmetros, desde o repasse de verba até a participação ativa da empresa ou de seus executivos em eventos isolados. Na Natura, não há somente uma cultura de desembolso financeiro, mas sim um comprometimento de que as atividades desenvolvidas e o apoio por ela aplicado surtam o efeito desejado.

A Natura defende a perspectiva contemporânea sobre responsabilidade social. Portanto, a empresa se enquadra nas cinco proposições de Davis (1975) contrariando o ponto de vista clássico. No ponto de vista clássico, as empresas detêm compromisso apenas para com elas mesmas e seus acionistas, conquanto que siga as “regras do jogo”. A Natura percebe que a sociedade pode e deve cobrar a responsabilidade social das organizações, é transparente com a abertura de todos os seus dados a qualquer um que tenha interesse por meio de seu portal, assume os possíveis custos e prejuízos de ser responsável, e atua responsabilmente, inclusive em atividades que não representam a participação da empresa.

### 7. Considerações finais

O primeiro aspecto relacionado às considerações finais ligam-se as perguntas de pesquisa que levaram ao estudo de caso: como a natura usa a responsabilidade social para a internacionalização e quais os fatores que a levaram a isso? Em relação aos fatores de sucesso, foram identificados a responsabilidade social e a inovação. A liderança no mercado brasileiro e as tendências mundiais alimentaram a busca por novos mercados. Nas palavras de seu Diretor de Sustentabilidade, Marcos Egydio Martins, a Natura tem investido em tendências que estão relacionadas a desafios da humanidade para a construção do novo milênio: “Isto traduz nos negócios e se transforma em vantagem competitiva”.

As empresas podem desenvolver uma vantagem competitiva face aos concorrentes através de uma atuação social e ambientalmente responsável. A análise dos relatórios de responsabilidade corporativa da Natura, bem como de outros dados recolhidos, permite vislumbrar que a Natura não se afirma exclusivamente como uma comerciante de produtos cosméticos. A Natura afirma-se antes como uma marca reputada que vende conceitos, divulga e exalta em nível nacional e internacional as belezas naturais e culturais do Brasil. Mais forte do que os produtos vendidos, o valor da marca mediante a sua conceituação faz com que os consumidores venham a adquirir produtos e, agregados a estes, os conceitos e desejos e expectativas de uma vida melhor. Uma postura ambientalmente consciente faz parte da identidade da marca e transpira nos produtos da Natura, a exemplo da linha Ekos, que tem a biodiversidade brasileira como matéria-prima. Assim, a responsabilidade socio-ambiental faz parte da estratégia da Natura, mas não apenas como uma forma de campanha institucional, mas antes como uma parte da instituição, de suas decisões gerenciais, intrínseca à organização, e norteando a quase totalidade de suas ações.

O percurso internacional da Natura construiu-se gradualmente com a expansão para os territórios vizinhos da América do Sul (Chile em 1982, Argentina e Peru em 1994, posteriormente para a Bolívia) e só depois para geografias mais distantes (em 2005 estabelece-se no México e inaugura a Casa Natura em Paris, França). Esta expansão geográfica nos países latino-americanos, tal como no Brasil, foi majoritariamente construída com recurso a consultoras, às quais proporciona todo o apoio necessário e exaltando os conceitos que se somam aos produtos. A exceção a este modelo só ocorreu na entrada em França em que a Natura seguiu os padrões da corrente processualista, adentrando no mercado de forma gradual, com uma campanha institucional que evidenciava principalmente a linha Ekos, ilustrando a biodiversidade brasileira e o processo de sustentabilidade social e ambiental ligada a essa linha de produtos. A consciência ambiental mais apurada dos europeus concede à Natura uma vantagem competitiva não desprezível junto de um segmento alargado de consumidores franceses sofisticados. Isto é, a Natura, enquanto em países latino-americanos, levou seus produtos embutidos com a cultura e seus conceitos, em mercados europeus procura alavancar o compromisso de responsabilidade socio-ambiental que a linha Ekos simboliza, compromisso já assumido, e em parte alcançado, em território doméstico brasileiro.

A certificação da ISO 14001, a aplicação das normas do GRI, a participação no Pacto Global entre as grandes corporações e as Nações Unidas demonstram o interesse da Natura em respeitar as necessidades nacionais de responsabilidade socio-ambiental, e em ajudar a moldar o

padrão mundial nesse tema. É interessante notar a este respeito que a análise dos relatórios corporativos contém menção abundante a ações de responsabilidade social da Natura no Brasil, mas mais escassos na enumeração de ações efetivas de responsabilidade social nos mercados externos. Aliás, a orientação da Natura para uma atuação de responsabilidade socio-ambiental está incorporada no planejamento estratégico da empresa e orienta a generalidade das suas ações desde a obtenção de matérias-primas e outros insumos até aos serviços pós-venda. A preocupação com atividades sócio-ambientais fazem parte da sua essência, da marca Natura. Deste modo e de acordo com o questionamento proposto neste estudo, podemos avançar que uma atuação socialmente responsável pode ser uma componente importante na estratégia da empresa e imbuída na cultura organizacional, especialmente se considerarmos a estratégia de sobrevivência futura num mundo mais globalizado.

Como a Natura usa a responsabilidade social para a internacionalização? As competências desenvolvidas ao longo da sua existência facilitam o acesso a novos mercados e à diversificação (HAMEL e PRAHALAD, 1990; PRAHALAD e HAMEL, 1994). A responsabilidade social, aliada à inovação de produtos, serviços e acesso ao mercado geram vantagem competitiva para a empresa por terem sido suportados por recursos imperfeitos desenvolvidos e desdobrados (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Estes recursos são de imitação difícil (LIPPMAN e RUMELT, 1982), por exemplo a forma de relacionamento com as consultoras e com fornecedores, ou a cultura organizacional formada ao longo dos anos e dependente da visão dos fundadores (BARNEY, 1986). A própria construção de uma marca com grande reputação como a da Natura, é dependente do caminho percorrido e socialmente complexa (BARNEY, 1991).

Apesar de poucas empresas incluírem a responsabilidade social no seu planejamento estratégico, a tendência é para que um número crescente de empresas tenha de desenvolver uma mentalidade responsável perante o meio ambiente e a sociedade envolvente. A expansão internacional para a Europa e os Estados Unidos, mais sofisticados, expõe as empresas às exigências de populações sofisticadas e conscientes da importância de ter empresas que contribuam para o progresso da sociedade. É notório, por exemplo, o grande número, a força e a influência que as instituições não governamentais (ONGs) na Europa já possuem sobre as decisões gerenciais e ações das empresas. É previsível que o tema da responsabilidade social se estenda gradualmente mesmo a países comparativamente menos desenvolvidos. A evolução da mentalidade social em matéria sócio-ambiental-econômico antecipa a necessidade de aplicação dos conceitos e da cultura da responsabilidade social, podendo este se tornar um fator decisivo para o sucesso e a aceitação da empresa estrangeira nos mercados internacionais.

*Somos uma empresa com a visão de que é possível construir um mundo mais sustentável e mais justo. Isso aumenta a nossa competitividade na medida em que todos se mobilizam para construir não só um negócio, mas um mundo melhor. Acredito que, ao tocar a alma das pessoas, aumentamos a força de nossos empreendimentos. No momento em que cobra uma postura ética das empresas, a sociedade também se beneficia, pois a iniciativa privada pode agregar valor para a vida social. Dessa maneira, acreditamos que a sociedade valoriza ações de empresas socialmente responsáveis. Se todos pensarem assim, empresas e sociedade, o mundo tem chances de melhorar.*

Alessandro Carlucci, presidente da Natura (CARTA CAPITAL, 2006a)

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organizations**. Cambridge: MIT Press, 1984.
- BARRET, S. Strategy and the environment. **Columbia Journal of World Business**, 27 (3 & 4), 202 – 208, 1992.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11 (3), pp. 656 -665, 1996.
- BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99 – 120, 1991.
- BARON, D. P. Integrated strategy, trade policy and global competition. **California Management Review**, vol. 39 Nº 2, Winter, 1997.



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- CARROL, A. B. **Ethics and stakeholder management**. Cincinnati: Southwestern Publishing, 1996.
- CARTA CAPITAL. As empresas mais admiradas no Brasil 2006. **Pesquisa Carta Capital / TNS InterScience**, 2006a.
- CARTA CAPITAL. Crescimento maduro. **Carta Capital**. Ano XIII, num, 419, 15 de novembro de 2006b.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, 20: 92-117, 1995.
- CAVES, R. E., PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers. **Quarterly Journal of Economics**, 91 (2), pp. 241 -261, 1977.
- CHAUVIN, K.W., HIRSCHHEY, M. Goodwill, profitability, and the market value of the firm. **Journal of Accounting and Public Policy**, 13, p. 159 – 180, 1994.
- DAVIS, K. **Five propositions for social responsibility**. Business Horizons, 1975.
- DIERICKX, I., COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35 (12), pp. 1504 – 1511, 1989.
- DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, 20 (1), p. 65 -91, 1995.
- ESTATUTO SOCIAL NATURA. 2004. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- FAULKNER, D. International strategy. In FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Eds.) **Oxford Handbook of Strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2003. v. 2 – Corporate Strategy.
- FOMBRUN, C. **Reputation: Realizing value from the corporate image**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FOMBRUN C., SHANLEY, C. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Review**, 33 (2): 233-258, 1990.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston, MA: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. University of Chicago Press, Chicago, 1970.
- GRIFFIN, J. J., MAHON, J. F. The corporate social performance and corporate financial performance debate: Twenty-five years of incomparable research. **Business & Society**, 36 (1): 5-31, 1997.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may - june, p. 79 – 91, 1990.
- HAMILTON, J. T. Pollution as news: Media and stock market reactions to the toxic release inventory data. **Journal of Environmental Economics and Management**, 28, 98 – 113.
- HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. MONTGOMERY, C., PORTER, M. E. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENRIQUES, I., SARDORSKY, P. The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholders importance. **Academy of Management**, vol. 42, no. 1, p. 87 – 99, 1999.
- HIL, A; HEAMIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista da Administração Contemporânea**, vol. 7. n.º 1, 2003.
- HUSTED, B. W., ALLEN, D. B. Toward a model of corporate social strategy formulation. Social Issues – Management Division. **Academy of Management**, Aug. 2001.
- INDICADORES ETHOS. Indicadores Ethos de responsabilidade social 2005. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/docs/conceitos\\_praticas/indicadores/download/indicadores\\_2005.pdf](http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/download/indicadores_2005.pdf)> Acesso em: 16 de novembro de 2006.
- KEEGAN, W. J., GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KELLEY, P. C. Factors that influence the development of trade associations' political behaviors. In Post, J. E. (Ed.) **Research in Corporate Social Performance and Policy**, vol. 12, p. 93 -142. Greenwich: JAI Press, 1991.





- KIRBY, A. Trade associations as information exchange mechanisms. **RAND Journal of Economics**, 19 (1), p.138 -146, 1988.
- KLASSEN, R., McLAUGHLIM, C. P. The impact of environmental management on firm performance. **Management Science**, 42 (8), p. 22 -42, 1995.
- KPMG. **KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005**. KPMG International, 2005. Disponível em: <<http://www.kpmg.ca/en/industries/enr/energy/globalSustainabilityReports.html>> Acesso em: 16/11/2006.
- LIPPMAN, S. A., RUMELT, R. P. Uncertain imitability. **Bell Journal of Economics**, 13 (2), pp. 418 -438, 1982.
- McGUIRE, J. B., SUNDGREEN, A., SCHNEEWEIS, T. Corporate social responsibility and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, 31 (4), p. 854 -872, 1988.
- MILES, M. P., COVIN, J. G. Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. **Journal of Business Ethics**, 23 (3): 299-311, 2000.
- MITCHEL, R.K., AGLE, B. R., WOOD, P. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, no. 22, p. 853 -886, 1997.
- NATURA. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, 14, pp. 179 – 191, 1993.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. What's strategy? **Harvard Business Review**, p. 61 – 78, nov.-dec, 1996.
- PORTER, M. E., VAN DER LINDE, C. Green and competitive: Ending the stalemate. **Harvard Business Review**, no 73, vol. 5, p. 120 -134, 1995.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- QUINN, D., JONES, T. M. An agent morality view of business policy. **Academy of Management Review**, 20 (1), p. 22 – 42, 1995.
- ROOME, N. Developing environmental management systems. **Business Strategy and the Environment**, 1, p. 11-24, 1992.
- RUSSO, M. V., FOUTS, P. A. A Resource-Based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, 40 (3), 534 – 559, 1997.
- RELATÓRIO Anual de responsabilidade corporativa Natura, 2001. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- RELATÓRIO Anual de responsabilidade corporativa Natura, 2002. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- RELATÓRIO Anual de responsabilidade corporativa Natura, 2003. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- RELATÓRIO Anual de responsabilidade corporativa Natura – 2004. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- RELATÓRIO Anual de responsabilidade corporativa Natura – 2005. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 3 mar. 2005.
- ROBINSON, R. D. **International management**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. Strategies for accessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, 5(2), p. 61 -75, 1991.
- SCHRADER, S. Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading. **Research Policy**, 20, 153 -170, 1991.
- SERRA, F., TORRES, M. C., TORRES, A. P. **Administração estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.



- SERRA, F. Estudo de caso em pesquisa de estratégia: Exemplo de projeto de investigação. **Anais..** Balneário Camboriú:SLADE Brasil, 2006.
- SMITH. C. N. Corporate social responsibility: Whether or how? **California Management Review**, vol.45, Nº 4, Summer 2003.
- SPICER, B. H. Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study. **The Accounting Review**, 55 (1), p. 94 – 111, 1978.
- SROUR, R. H. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SWANDA Jr, J. R. Goodwill, going concern, stocks and flows: a prescription for moral analysis. **Journal of Business Ethics**, 9, 751 – 759.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 190- 207, May 1996.
- WADDOCK, S. A., GRAVES, S. B. The corporate social performance - financial performance link. **Strategic Management Journal** 18 (4): 303-319, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

<sup>i</sup> O prêmio “As Empresas Mais Admiradas no Brasil” é uma iniciativa da revista Carta Capital e da TNS InterScience, empresa especializada em pesquisas de mercado. É similar à iniciativa “Most Admired Companies” da revista Fortune e do Hay Group. Na pesquisa brasileira 1224 empresários foram entrevistados para indicar a empresa que mais admiram em 11 dimensões (fatores-chave): respeito ao consumidor; ética; responsabilidade social; qualidade de produtos e serviços; inovação; qualidade de gestão; compromisso com RH; solidez financeira; notoriedade; compromisso com o país; competir globalmente.

<sup>ii</sup> As Consultoras Natura são pessoas que são treinadas e atuam como canal de venda comissionado. Situação similar a da Avon, Herbalife e Amway.

<sup>iii</sup> O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social foi criado para ajudar as empresas a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. A metodologia Ethos é um instrumento de auto-diagnóstico cuja finalidade é auxiliar as empresas a gerenciarem os impactos ambientais e sociais decorrentes de suas atividades, segundo os seguintes temas principais: valores, público interno, meio ambiente, transparência e governança, fornecedores, consumidores e clientes, comunidade, governo e sociedade.

<sup>iv</sup> A GRI é uma grande rede de multi-*stakeholders* com milhares de experts. A visão da GRI é que o relato dos princípios de desempenho econômico, ambiental e social pelas organizações deve ser uma rotina como a dos relatórios financeiros.

<sup>v</sup> Forças competitivas: concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos e novos entrantes.

<sup>vi</sup> O acrônimo PEST sumariza as dimensões ambientais a serem examinadas: Político-legais, Econômicos, Sócio-culturais e Tecnológicos.

<sup>vii</sup> O acrônimo VRIN enuncia as características dos recursos da firma que podem proporcionar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Para isto, os recursos devem ser Valiosos, Raros, Inimitáveis e Não-substituíveis.

<sup>viii</sup> Critérios de Excelência do PNQ –Prêmio Nacional da Qualidade 2005: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.