

O SISTEMA DE INOVAÇÃO NATURA

Paulo Tromboni de Souza Nascimento

tromboni@usp.br

fone – 38185849

Av. Luciano Gualberto, 908, sl. G117. Cidade
Universitária. São Paulo. SP

Hermann Marx

marx@zip.net

Fone – 5430892

São Paulo. SP.

Abraham Sin Oih Yu

abraoyu@ipt.br

Av. Luciano Gualberto, 908, sl. G121. Cidade
Universitária. São Paulo. SP

Resumo: *A Natura é uma bem sucedida empresa de cosméticos, com uma vasta linha de cerca de 400 produtos. Atuando através da venda direta ao consumidor, a empresa renova essa linha com grande rapidez. Para isso mantém de 30 a 50 projetos de novos produtos simultâneos, tipicamente envolvendo de 5 a 10 pessoas em cada um. Administrar essa carteira de projetos, cada um em estágio diferente, exigiu da empresa ultrapassar a metodologia existente de execução de projetos, criar uma vice presidência de inovação e formalizar um processo de inovação. Com isso, a empresa busca garantir a busca e aplicação de tecnologia de conceito avançado à conceitos de produtos bem formulados, com clara referência no seu mercado consumidor. Este artigo pretende apresentar esta realidade, a partir de um estudo de caso realizado na empresa.*

Palavras chave: *Gestão da inovação. Gestão do desenvolvimento de produtos. Desenvolvimento de cosméticos. Processo de inovação. P&D em cosméticos.*

INTRODUÇÃO

Desde que Schumpeter (1982) formalizou a moderna noção de inovação, vem crescendo a importância da concorrência via inovação em produtos e processos. No setor de cosméticos não é diferente. O presente artigo apresenta os primeiros resultados de um estudo de caso recente focado na Natura Indústria e Comércio de Cosméticos.

Líder em seu mercado, a empresa foi quatro vezes considerada a melhor empresa brasileira do setor pela publicação Melhores e Maiores da Exame – 1998, 1997, 1996, 1995. Em 2000, a revista Carta Capital premiou a Natura como "a 2a. empresa mais admirada do País e a 1a. mais admirada do setor". Também foi incluída, em levantamento realizado pela revista Exame, entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A Natura é também uma das dez empresas consideradas referência de responsabilidade social no país, passando a integrar a primeira edição do Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa.

A empresa realiza negócios no valor de cerca de R\$ 1,4 bilhão por ano. Ela tem filiais no Chile, Peru, Argentina e Bolívia. A Natura conta com cerca de 3.100 colaboradores.

A empresa comercializa seus produtos através da venda direta ao consumidor. A venda direta é um elemento central e parte da definição do negócio da empresa. A extensa rede de vendas compõe-se de cerca de 260.000 consultoras de beleza, que aconselham seus clientes e vendem seus produtos. Para atender esta rede, a empresa dispõe de uma central de atendimento telefônico – o Centro de Atendimento Natura – que processa algo na ordem de 13.000 pedidos por dia.

O negócio também se define por sua posição na cadeia de produção (Porter, 1989). A Natura não produz princípios ativos e ocupa na cadeia de produção o lugar mais próximo do cliente final. Não é, portanto, uma empresa que faz síntese química. Ela prepara emulsões e misturas, coloca-as em formas galênicas e meios de transporte adequados, envasa e comercializa os cosméticos resultantes. A forma galênica ou o meio de transporte levam o princípio ativo até o ponto de ação na fisiologia do usuário, onde exercerá seus efeitos cosméticos e ou terapêuticos. A empresa recorre a casas de perfumaria, 'designers' de embalagens e fabricantes de formas galênicas e meios de transporte para obter tecnologias fundamentais em seus produtos.

A Natura tem o maior centro de pesquisa e desenvolvimento de cosméticos do Brasil. Um intercâmbio sistemático com outros centros de excelência em todo o mundo mantém os seus pesquisadores em contato permanente com os principais avanços nas áreas farmacêutica, química e bioquímica. De acordo com o folheto "perfil Natura", a empresa aplica 4% de sua renda líquida nessa área, mantendo o ritmo de lançamento de um produto a cada três dias. Em 1996, 40% do faturamento foi obtido com produtos que não existiam dois anos antes. A capacidade de inovar se tornou uma exigência deste tipo de mercado consumidor e um requisito para continuar no jogo.

No Brasil, os principais concorrentes da Natura são a Avon, que também trabalha pelo sistema de venda direta, e o Boticário, que distribui seus produtos através de uma rede franqueada de lojas de cosméticos. Há outros concorrentes estrangeiros como L'Oréal, Elida Gibbs, Johnson e Johnson. Nenhum estrangeiro tem estrutura de produção em toda a gama de produtos da Natura, segundo os entrevistados.

Na próxima seção, apresentar-se-á a metodologia do estudo de caso. Em seguida, cuidar-se-á de descrever suas linhas de produtos e sua rápida renovação. Depois, ver-se-á a filosofia de negócios da empresa, base para a elaboração dos conceitos dos produtos. Continuar-se-á com a tradução de conhecimento de mercado em novos conceitos de produto, os quais procuram também incorporar tecnologias de conceito avançado. A estrutura da Vice Presidência de Inovação, vista a seguir, nasce da idéia de promover a síntese entre conhecimento de mercado e tecnologia. A atividade de inovação resulta num processo de formulação, aprovação e implementação de projetos de novos produtos que é o objeto da seção "processo de inovação na Natura". Por fim, descreve-se a aquisição de tecnologia de conceito avançado, antes de terminar com conclusões e comentários finais.

METODOLOGIA

O trabalho aqui apresentado resultou de uma indagação posta em Nascimento e Yu (1999). O autor postulou a existência de três modos de gestão empresarial da inovação, a depender da composição de carteira de projetos de inovação. Por composição da carteira, entenda-se aqui o número e o peso nos investimentos de uma firma dos projetos de inovação em produtos e processos que a integram. Para examinar a idéia, foram escolhidas como objeto de estudos de caso duas empresas brasileiras com perfis opostos dessa composição: Natura e Embraer.

O trabalho foi realizado recorrendo-se a entrevistas com dirigentes da empresa; documentos de divulgação da própria empresa; publicações em revistas de negócios e "site" da Natura na Internet. As entrevistas aconteceram entre Março e Junho de 2000.

Ao todo foram realizadas nove entrevistas, cada uma com temas bem definidos. As entrevistas foram

realizadas pelos autores deste artigo, com a colaboração de outros alunos de pós graduação do mestrado, doutorado e MBA da FEA-USP.

Numa primeira entrevista, reuniu-se o primeiro autor deste trabalho com a empresa. Nesta entrevista, foi designada uma pessoa para acompanhar o estudo de caso, sem cujo concurso o trabalho aqui exposto não teria acontecido. À época das entrevistas, como também procede seu sindicato patronal – o SIPATESP, a Natura se dividia em quatro segmentos os negócios no setor de cosméticos: perfumaria, maquiagem, tratamento de beleza e banho e infantil. Contudo ainda em 2000, a Natura marcou seu ingresso na área de Saúde, com o lançamento da linha de suplementos nutricionais Natura Bioequilíbrio e Natura Higiene Oral; e, introduziu a linha Natura Ekos em sintonia com a biodiversidade brasileira. A partir deste momento, a Natura passou a dividir-se em 3 segmentos: Saúde, Perfumaria e Natura Ekos, e Tratamento de pele (rosto, corpo), Maquiagem, Infantil, Cabelos e Banho. Na entrevista seguinte, realizada em duas ocasiões, com toda a equipe da pesquisa e a pessoa designada pela empresa, foi feito o mapa da estrutura da vice presidência de inovação, dividida em quatro gerências de segmentos, Gerência de Tecnologia de Conceito Avançado e Gerência de Informação, Conhecimento e Qualidade. Também se apurou o novo conceito do processo de inovação da Natura, refinado nas demais entrevistas e adiante apresentado. As reuniões subsequentes foram planejadas para entrevistar os gerentes da estrutura da vice presidência de inovação, excetuando-se apenas a gerência do segmento banho e infantil.

Cada entrevista foi antecedida da clara definição do seu tema e da preparação de um roteiro. Contudo, as entrevistas foram realizadas com bastante liberdade para a digressão, toda vez que sugeriram outros temas de interesse para a pesquisa. Algumas entrevistas exigiram duas oportunidades, pela extensão dos assuntos tratados. O primeiro autor deste trabalho conduziu todas as entrevistas, tendo sido auxiliado por pelo menos um aluno da pós graduação em cada uma delas.

Um aluno era encarregado de preparar o primeiro relato de cada entrevista, posteriormente corrigido e ampliado pelos demais participantes. Os relatórios foram apresentados à pessoa responsável pelo levantamento na Natura, que em alguns casos procedeu a uma revisão. Os relatórios foram também debatidos entre os alunos da disciplina de pós graduação da FEA EAD 5919 – Administração da Inovação em Produtos e Processos, realizada entre fevereiro e maio de 2000. Os dois estudos de caso foram realizados no âmbito desta disciplina e o as discussões em sala de aula serviram para preparação, levantamento de indagações e auxílio à preparação das entrevistas subsequentes.

AS LINHAS DE PRODUTOS

A Natura opera com uma vasta linha de produtos. Cerca de 400 SKU (stock keep unit ou item de estoque) no linguajar da casa. Tantos produtos precisam de alguma organização. Para isto estão agrupados em linhas de produtos. Mesmo assim, a empresa tem um grande número de linhas.

Na pesquisa realizada, listou-se as linhas de produtos geridas por três segmentos de negócios. No segmento tratamento, a tabela abaixo mostra a diversidade de linhas. Vale lembrar que a linha Chronos é a líder da empresa para a introdução de novas tecnologias. É uma linha com grande fidelidade da clientela: 65% do faturamento devem-se a consumidoras que voltam a comprar produtos da linha.

O segmento maquiagem tem duas linhas de produtos: Maquiagem de Natura e Faces de Natura. A primeira tem 130 SKU e a segunda 50, atendendo a diferentes públicos.

No segmento de perfumaria, com os respectivos anos de lançamento, as linhas atuais estão na tabela. Além disso, o segmento perfumaria cuida ainda da linha Natura Homem, que procura transladar ao universo cosmético masculino a idéia de linha completa de tratamento de beleza, típica do mercado feminino.

Cada linha conta com vários produtos, exceto no lançamento, quando pode ser introduzida através de um único produto. Para dar uma idéia da complexidade de uma linha pode-se recorrer a Natura Homem, uma linha com 13 produtos.

Além dos produtos de linha, regularmente a Natura cria produtos virtuais. São estojos concebidos para ocasiões especiais, ou outros motivos de venda. Tais produtos tem vida breve, e servem como alavanca de vendas e para dar dinamismo às linhas de produtos.

A RÁPIDA RENOVAÇÃO DA CARTEIRA DE PRODUTOS

Durante os anos 80, a Natura se transformou em um dos maiores complexos nacionais de produção e distribuição de cosméticos, competindo com marcas multinacionais de longa tradição no mercado brasileiro. Essa expansão foi alicerçada em três fundamentos : investimento em tecnologia; qualidade e criação de novos produtos; e ágil esquema de distribuição através de venda pessoal. A venda direta exige um intenso ritmo de lançamentos, para fazer com que as Consultoras Natura tenham “novas notícias” (produto novo) para entrar em contato com suas clientes. Para materializar essa idéia, a Natura recorre a um planejamento, expresso no documento "grade de lançamentos", que trabalha com 17 ciclos por ano, cada um de 21 dias. Este é o intervalo de tempo que a Natura considera necessário para não distanciar os vínculos das consultoras com clientes, amigos, parentes, etc.

Assim, a venda direta impõe um ritmo intenso de lançamento de novos produtos. Nos diversos

segmentos da indústria brasileira de cosméticos, varia esse ritmo. Perfumaria e maquiagem, por exemplo, chegam a lançar duas coleções anuais de novos produtos, em sua maior parte voltadas para atender os ditames da moda, no caso fortemente atreladas às coleções das estações anteriores na Europa. Desde os anos 80, o lançamento de importantes produtos baseados em conceitos inovadores e revolucionários tem sido uma das alavancas da Natura para conquista de significativos segmentos e faixas de mercado. Hoje, novas linhas de produtos são lançadas a cada dois anos, pelo menos.

A FILOSOFIA DE NEGÓCIOS

Com sua vasta e mutável linha de produtos, a Natura é levada a uma preocupação com a sua filosofia dos negócios (ou teoria do negócio, como diria Drucker, 1995). Recorrendo-se aos documentos internos é possível entender em seus próprios termos a sua filosofia de negócios.

A empresa, em seu material de divulgação "perfil Natura", assume explicitamente uma razão de ser: BEM ESTAR BEM. "Bem-estar é a relação harmoniosa, agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem sucedida, prazerosa, de um indivíduo com o outro, com seu mundo. No exercício dessa razão de ser, a empresa elegeu a cosmética e a saúde como áreas de conhecimento que cada vez mais se integram em busca de um tratamento harmônico e integrado do indivíduo. Portanto assume um compromisso além dos benefícios físicos de seus produtos. Passa a contemplar vínculos do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o mundo: fases da vida, mãe e filho; respeito a natureza; etc.

A Natura procura apresentar ao mercado os Valores Básicos de seus produtos e serviços : cosméticos de alta qualidade, baseados em matérias- primas naturais, climatizados e prescritos através de atendimento personalizado. A proposta cosmética da Natura envolve o diagnóstico das reais necessidades de cada pessoa e esta experiência é multiplicada pelas consultoras Natura.

No que toca ao estilo de gestão, a Natura consegue conciliar informalidade, intuição, liberdade de propor e agilidade com precisão e controle necessários à sua complexa operação". Agilidade e flexibilidade na tomada de decisões são características que ajudam a explicar o crescimento da Natura, bem superior aos seus concorrentes.

CONCEITOS DE PRODUTOS

O mercado muda com a mudança de hábitos e atitudes dos consumidores. Mas essa mudança se torna realidade competitiva pela iniciativa de concorrentes pioneiros na introdução de novos produtos e serviços. A Natura atende seu mercado através da venda direta de uma vasta carteira de produtos e pretende liderar o setor, que é muito dinâmico. Assim, essa carteira tem

um ritmo frenético de mudança. Tudo isto tende a confundir as consultoras da Natura e suas clientes. Portanto, não resta dúvida sobre a importância de conceitos precisos e claros de produtos e linhas para inovar e comercializar produtos novos e antigos.

Orientando a elaboração de tais conceitos está a filosofia de negócios da empresa. Como se lê no "perfil Natura", "... nossos produtos são desenvolvidos com o compromisso de integrar todos os níveis do indivíduo – físico, emocional, intelectual e espiritual – e deste indivíduo em todos os seus contextos – família, trabalho, comunidade e natureza. Nossas crenças e visão de mundo geram conceitos que inspiram a criação de nossos produtos".

Mais que oferecer produtos, a Natura procura disseminar o relacionamento ideal do SER com seu próprio corpo e o cultivo de suas melhores qualidades diante do mundo.

A linha Chronos, por exemplo, é uma linha de tratamento de alta tecnologia e destinada ao público feminino, por faixa etária. A linha Natura Homem nasceu para estender ao mundo masculino a idéia de tratamento de beleza. A linha Mamãe&Bebê destina-se à íntima relação maternal (desde a gestação).

Ao aprovar um novo produto, uma pergunta chave do Comitê de Inovação é como apresentar seu conceito para as Consultoras. As soluções dos produtos devem ser "únicas e exclusivas". Sem um conceito claro nem as consultoras saberão o quê oferecer, muito menos os clientes saberão o quê comprar, já que delas dependem para indicações de uso.

A Natura se propõe a tratar seus consumidores como gostariam de ser tratados. Assim, usa a intuição e experiências pessoais de gerentes e funcionários e pesquisas sistemáticas junto ao mercado para desenvolver produtos. Só em pesquisa de hábitos e atitudes a empresa gasta mais de US\$ 2 milhões por ano.

Mas a empresa também recorre ao melhor conhecimento científico para criar e elaborar os seus conceitos. A linha Mamãe&Bebê, por exemplo, teve origem em estudos da Universidade de Miami que mostram as vantagens de massagens para o desenvolvimento físico e emocional dos recém – nascidos. Com apoio de psicólogos, pediatras e enfermeiras, a Natura desenvolveu a linha.

Todos os produtos lançados são concebidos dentro da filosofia de negócios da Natura, a partir de valores centrados na excelência das formulações e no atendimento de necessidades individuais, transformando a busca da beleza em importante instrumento de aperfeiçoamento do Ser.

A VICE PRESIDÊNCIA DE INOVAÇÃO

A Vice Presidência (VP) de Inovação, criada em 1998, cuida de todo o processo de inovação desde o surgimento da idéia e acompanha o produto junto a VP Comercial desde lançamento até o sexto mês de sua vida útil. Como mostra o quadro ao final, esses

colaboradores estão organizados em quatro gerências de segmento (GS), a Gerência de Informação, Conhecimento e Qualidade e a Gerência de Tecnologia de Conceitos Avançados (TCA).

As Gerências de Segmento surgiram em 1994, quando foi feita uma reengenharia na Natura. Localizadas na área comercial, existiam 4 Gerências de Segmento: Tratamento, Perfumaria, Maquiagem, Infantil/Banho. Desde 1998, as gerências de segmento passaram a integrar a nova VP de Inovação. Como lembrou Freeman (1982), a inovação resulta de uma complexa interação entre o conhecimento de possibilidades tecnológicas e de mercado. Assim, na estrutura atual foram colocados juntos, subordinados ao gerente de segmento, gerentes ou coordenadores de produtos, responsáveis pelo marketing, e um gerente de P&D, responsável pela parte técnica do desenvolvimento de produtos. Conforme expressou-se um gerente de segmento, a idéia era criar uma estrutura análoga a de duplas de criação das agências de marketing e publicidade, neste caso juntando o lado tecnológico ao de mercado.

Cada Gerente de Segmento tem como missão a gestão do Negócio dos produtos a cargo do Segmento. Ele deve cuidar do faturamento, da rentabilidade, do número de lançamentos, do market share e da inovação dentro do seu segmento. O lançamento de novos produtos assim como o acompanhamento dos seis primeiros meses (incluindo o marketing comercial) são de sua responsabilidade.

A Gerência de Informação, Conhecimento e Qualidade reúne várias funções de apoio ao processo de inovação. Através de gerências dedicadas, a área cuida do desenvolvimento de embalagens, do desenvolvimento de processos, da Biblioteca e do Centro de Informações, da gestão de conhecimento, da preocupação ambiental e da garantia da qualidade.

O TCA começou como uma área de suporte para o P&D no desenvolvimento de metodologias de testes. Logo ficou evidenciada a importância da validação das tecnologias antes da aplicação das mesmas aos produtos. A missão do TCA é a transformação de idéias brutas em idéias factíveis, disponíveis para o P&D e Marketing. O TCA é subdividido em 4 áreas: Bioquímica e Microbiologia; Materiais e Analítico; Perfumaria e Pesquisa de Mercado.

Além da estrutura básica, a condução do processo de inovação recorre na Natura a órgãos colegiados: comitês de decisão que determinam se um projeto deve passar para a próxima etapa. A saber:

- Comitê de Negócios, formado pelo VP Inovação, pelo gerente do TCA, pelos Gerentes de Segmento, pelo Gerente de Informação, Conhecimento e Qualidade e pelo Gerente de Conhecimento. Se reúne uma vez por semana.
- Comitê de Inovação, formado pelo VP Inovação, pelo Presidente Operacional e pelo VP Comercial. Acontece uma vez por mês.

O PROCESSO DE INOVAÇÃO

A VP de inovação tem um processo de inovação estruturado e formalizado. O processo de inovação, hoje existente, está baseado no conceito de "funil" de Clark e Wheelwright (1993). Este conceito foi adaptado aos conceitos já existentes na empresa (Pré-Briefing, Briefing, Plano Executivo I e Plano Executivo II). Na Natura, o funil é alimentado por dois fluxos:

- **Tecnológico:** ciência, pesquisas acadêmicas, patentes (em nível mundial), concorrência (mundial) e hábitos do consumidor – há um setor específico só para isso. Para isto existe o grupo TCA. Existe um departamento de registro de produtos e patentes que ajuda este monitoramento. Há também um departamento de pesquisas de mercado que responde à Gerente do TCA.
- **Marketing:** monitora concorrência e hábitos dos consumidores. Papel importante toca aqui ao gerente de segmento, de quem se espera acompanhe a concorrência.

O funil é desdobrado nas seguintes fases:

- 1) Desenvolvimento de idéias exploratórias, onde se busca criar idéias e oportunidades de uso e desenvolvimento de novas tecnologias para novos produtos. A responsabilidade de análise, assim como do Pré-Briefing, é do TCA.
- 2) Desenvolvimento de idéias factíveis, ocasião em que se pretende converter a tecnologia em protótipos; definir conceito técnico e mostrar interesse do consumidor e comercial. É responsabilidade do Gerente de Segmento a elaboração do Briefing assim como do Time de Projeto que acompanhará o desenvolvimento. Tipicamente um Time de Projeto é composto de Gerente/Coordenador de Produto (MKT), engenheiro de processo e envase, técnicos do desenvolvimento de embalagens e do planejamento e controle logístico além de pessoas do P&D.
- 3) Operacionalização da Idéia, desenvolver os componentes do composto de produtos, quantificar o interesse pelo consumidor e a robustez comercial do produto. Cabe ao Time de Projeto especificar o Design, o Conceito e o Plano Executivo I. No Plano Executivo I ocorre uma decisão de investimento e já se tem apurada a rentabilidade esperada.
- 4) Implantação da Idéia: Aquisição de moldes e equipamentos, definição do composto final do produto e início da produção. O resultado desta etapa é o Plano Executivo II onde ocorre a decisão estratégica de lançamento. Nesta fase já devem ter sido feitos os testes qualitativos do produto. Esta fase também é de responsabilidade do Time de Projeto
- 5) Lançamento, acompanhamento até 6 meses após o lançamento. Após esta fase, se encerra a

responsabilidade do Time de Projeto, passando o produto às mãos da VP Comercial.

Vencida uma fase, os projetos, com seus documentos e responsáveis, são submetidos a uma revisão e avaliação pelo Comitê de Negócios. Nos casos de maior importância, os projetos são submetidos ao Comitê de Inovação, principalmente quando envolvem linhas conceituais e estratégicas da empresa. Nestes casos, o Comitê de Inovação participa da aprovação do Briefing e do acompanhamento posterior dos planos executivos.

É interessante ressaltar o papel do Gerente/Coordenador de Produto, que é essencialmente um Gerente de Marca, encarregado de desenvolver os produtos estabelecidos no briefing, dentro de prazos e custos previstos, elaborando os Planos Executivos I e II e acompanhando o lançamento do produto até 6 meses do lançamento.

Todo o processo é orientado pelo plano estratégico da empresa, com horizonte de cinco anos e anualmente revisto. Com base no plano estratégico da empresa, anualmente são revisados os planos estratégicos das áreas, com horizonte de três anos. Claro, os objetivos, metas e orientações daí derivados são então incorporados em planos operacionais anuais.

A AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA DE CONCEITO AVANÇADO

Como lembrou Freeman (1982), a inovação resulta de uma complexa interação entre o conhecimento de mercado e de possibilidades tecnológicas. As possibilidades tecnológicas tanto podem advir de novas combinações de tecnologias já conhecidas (Hargadon e Sutton, 1997), como da pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, muitas vezes ditas emergentes.

Na Natura, as novas possibilidades tecnológicas são chamadas de tecnologia de conceito avançado – TCA. A empresa tem duas linhas de produtos com a imagem associada à introdução de novas tecnologias. A linha pioneira é voltada ao mercado feminino de tratamento e chama-se Chronos. Para marcar a sua atuação no tratamento de beleza masculino a empresa recorre à linha Natura Homem, que segue a linha Chronos.

A tecnologia de conceito avançado pode referir-se a produto, processo ou embalagem. No primeiro caso, é responsabilidade da Gerência de Tecnologia de Conceito Avançado. Nos demais, fica a cargo das respectivas gerências de embalagem e processos da Gerência de Informação, Conhecimento e Qualidade.

Em qualquer caso, como a empresa situa-se no final da cadeia de produção, a idéia básica é buscar tecnologias fora da empresa junto a fornecedores. A tecnologia dos produtos pode se apresentar como princípios ativos, essências, formas galênicas e meios de transporte, liberação controlada ou processos produtivos de envase específicos, que a empresa utiliza de várias formas resultando em seus produtos. Nesses casos, o problema da empresa é o de

especificar bem o que deseja para atender as necessidades do consumidor e, no caso de tecnologias emergentes, saber que estão surgindo e acompanhá-las para decidir se deve ou não recorrer a elas.

Pode ocorrer que as emulsões ou misturas, produzidas por meios convencionais, resultem insatisfatórias. Quando é assim, a empresa pode optar por um esforço tecnológico próprio para encontrar uma solução. Nessa pesquisa, foi relatado o desenvolvimento do Gel Chronos C+, um caso onde houve a necessidade de resolver um problema de estabilidade da emulsão, resultando numa patente mundial da Natura.

Para embalagens, a Natura utiliza os serviços de empresas especializadas em seu design, em muitos casos francesas. Com raras exceções, as embalagens não têm se defrontado com problemas tecnológicos. Entre essas exceções, novamente podemos citar o caso do Gel Chronos C+ que exigiu uma embalagem capaz de segregar seus dois componentes até o momento da aplicação na pele, já que a sua mistura precoce leva à oxidação da vitamina C, um dos princípios ativos do produto.

Quando se trata de processos, a maioria das vezes, o problema é de criar emulsões (misturas) estáveis. De modo geral, a empresa não tem enfrentado problemas com a tecnologia neste campo, suprindo internamente as necessidades que eventualmente venham a surgir.

Para identificar as tecnologias em que deve investir a empresa usa um método sistemático de busca de tendências da tecnologia mundial e revisa anualmente um Plano de Aquisição de Tecnologia - PAT, com horizonte de três anos. São as tecnologias dominadas com base neste esforço que alimentam o funil da inovação acima descrito.

Para prever as novas tecnologias que devem ser dominadas e incorporadas aos seus novos produtos, a Natura dispõe de um sofisticado centro de informação, com uma biblioteca virtual.

Para acompanhar as tendências tecnológicas do setor há um departamento de patentes. A identificação de tendências é feita com uma lista de cerca de 60 palavras chave, anualmente atualizada, com a qual se verifica as patentes que estão sendo registradas em todo o mundo naquelas áreas. De posse das indicações de patentes registradas, a empresa elabora um gráfico colocando num eixo a velocidade de registro de patentes e no outro o número de patentes. A velocidade tem duas categorias: número de patentes nos últimos 15 anos e nos últimos 3 anos. No gráfico fica fácil visualizar as áreas de declínio, estabilidade, emergência ou crescente registro de patentes. No setor de cosméticos e nas indústrias química e farmacêutica, o ritmo de registro de patentes é indicativo das tendências mundiais em tecnologia. Com isto a empresa têm uma avaliação das tendências tecnológicas do setor e pode decidir em quais aplicar os recursos programados para o PAT.

Para Nascimento (1995 e 2000), a essência da administração estratégica da tecnologia está em aplicá-

la aos mercados. A Natura claramente recorre a uma visão análoga. Nenhuma tecnologia emergente entra no PAT sem que haja uma clara intenção de aplicá-la em um projeto de produto nos próximos três anos, que é o horizonte do plano. Preserva-se com essa regra, a necessidade de casar busca de tecnologia com o atendimento de necessidades de mercado. Reforçando a interação com os mercados, mesmo nesta etapa distante dos clientes finais, a Gerência de TCA inclui um grupo de pesquisa de mercado. Este grupo cuida de estudar os hábitos, comportamento e reações dos consumidores em pesquisas qualitativas e quantitativas. Em testes que, durante o desenvolvimento, recorrem a painéis compostos por funcionários da própria empresa e, posteriormente, na fase do Funil de Inovação de Operacionalização da Idéia, a pesquisas externas.

CONCLUSÕES E COMENTÁRIOS

Como vimos neste trabalho, a Natura apresenta um ritmo frenético de inovação em produtos. Essa inovação atende a um exigente mercado de cosméticos, mas também responde ao desejo de pioneirismo da empresa.

A inovação tecnológica está claramente subordinada à imperativos de mercado. Por isso mesmo, parece altamente focado o esforço aquisição de tecnologia.

A vasta linha de produtos em constante mutação e a filosofia de negócios levaram a empresa a uma forte ênfase na conceituação clara e rigorosa de seus produtos. Para viabilizar a aplicação sistemática dessa idéia, parece que a solução foi o funil de inovação. Trata-se de um processo sistemático, com a participação dos principais dirigentes da empresa e dos principais dirigentes voltados à inovação, para formular os conceitos de produtos e deliberar quais projetos desenvolver e com quais objetivos e recursos. Mais que isso, a empresa reconheceu as implicações estruturais da necessidade de casar conhecimento de mercado e tecnologia. De um lado, fez das gerências de segmento ponto permanente de encontro entre pessoal de marketing e desenvolvimento de produtos. Nas gerências de segmento, atribuiu a liderança ao pessoal de marketing. E, ao estender a responsabilidade do gerente de segmento até seis meses após o lançamento, a empresa procurou integrar todos os grupos funcionais, buscando mante-los focados no sucesso comercial de cada projeto.

Com o funil de inovação, facilitou-se visualizar o estágio dos vários projetos e evitar lacunas no que deve ser uma corrente contínua de lançamentos. A falta de projetos em quantidade e qualidade suficiente nas várias etapas de desenvolvimento (pré briefing, briefing, plano executivo I e II) pode resultar numa interrupção ou na perda do balanço adequado entre lançamentos incrementais e grandes novidades técnicas. A grade de lançamentos serve como um alvo concreto para os prazos de lançamentos. Com tantos novos produtos e promoções, o projeto que perder a

vez na Grade de Lançamentos provavelmente terá que esperar o próximo ano.

Neste trabalho, colocou-se o foco na descrição do modelo Natura de administrar sua carteira de projetos de novos produtos. Muito ainda resta a relatar com a riqueza de dados obtida nas entrevistas. Em particular, outro trabalho já está sendo preparado especificamente para detalhar a busca de tecnologia pela Natura.

Trabalhos futuros serão dedicados a comparar a gestão da inovação em produtos na Natura e Embraer. Uma questão importante a examinar é a importância relativa a ser atribuída à gestão de carteiras em contraposição à gestão e controle de cada projeto.

BIBLIOGRAFIA

FREEMAN, C. The Economics of Industrial Innovation. 2ª ed. London, Frances Pinter Publishers, 1982.

CLARK, K. B. e WHEELWRIGHT, S. C. Managing New Product and Process Development: Text and Cases. New York. Free Press. 1993.

DRUCKER, P. A Teoria do Negócio. In: Drucker, P. Administrando em tempos de Grandes Mudanças. Pioneira. São Paulo. 1995.

CARTA CAPITAL. 18 de agosto de 1999 , pg. 24 – Esses nomes não saem da cabeça

HARGADON, A. e SUTTON, R. I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. Administrative Science Quarterly, vol. 42, pp. 716-749.

NASCIMENTO, P. T. S. Desenvolvimento de Produtos: o Foco da Administração Estratégica na Indústria Eletrônica Brasileira. Tese de Doutorado. FEA – USP, São Paulo, SP. 1995.

NASCIMENTO, P. T. S. e YU, A. S. O. Product Development Management in Three Modes. Balas Conference. New Orleans. La, Usa, 1999.

NASCIMENTO, P. T. S. Condicionantes do Desenvolvimento de Produtos no Brasil. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produtos. São Carlos, SP. 2000

NATURA. Sinais do Tempo, Sinais da Vida . Comemoração aos 25 anos da Natura – 1994

NATURA. Perfil Ação Social.

NATURA. Perfil Natura.

NATURA. Visão do mundo Natura

NATURA www.natura.net

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Desempenho Superior. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico [Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung]. Trad. Maria Sílvia Possas da versão inglesa de Redver Opie, introd. Rubens Vaz da Costa. São Paulo, Ed. Abril Cultural, 1982. (Os Economistas, Ed. Victor Civita

LINHAS DE PRODUTOS NATURA

LINHA DE PRODUTO	LANÇ.	APLICAÇÃO
ROSTO		
Chronos	1986	Rosto
02	1999	Rosto
Acne	1995	Rosto
Pele Sensível	1997	Rosto
CORPO		
Natura Corpo	1995	Corpo
Erva Doce	1984	Banho
Bothânica	1986	Corpo
Vegetal	1994	Cabelos/corpo
PROTEÇÃO SOLAR		
Fotoequilíbrio	2000	Corpo /Rosto / Cabelos
MAQUILAGEM		
Maquilagem Natura	1992	Rosto
Faces de Natura	1999	Rosto
PERFUMARIA		
Essencial de Natura	1995	Masculino e Feminino
Revelar de Natura	2000	Feminino
Hoje	1999	Masculino e Feminino
Sol de Natura	1997	Feminino
Intuição	1998	Feminino
Viva de Natura	1999	Feminino
Quotidiano de Natura	2000	Feminino
Shiraz	1993	Feminino
Tarot	1985	Feminino
Fragrâncias Refrescantes	1997	Feminino
Sève	1984	Óleos corporais
Sr. N	1984	Masculino
Biografia	1994	Masculino e Feminino
Kriska	1995	Jovem
Linha Jovem	1996	Jovem
Fhors	1996	Masculino
Kayak	1996	Jovem
Horus	1998	Masculino
Natura desodorantes sem perfume	1996	Desodorantes
INFANTIL		
Mamãe & Bebê	1993	Gestante e bebê
Natura Criança	1998	Crianças de 3 a ...
CUIDADOS PARA O HOMEM		
Natura Homem	1997	Rosto / corpo
HIGIENE ORAL	2000	Higiene Oral
NATURA EKOS	2000	Corpo / Banho / Perfumaria
CABELOS		
Interage	1999	Cabelos
Tratamento da Caspa	1997	cabelo
Tratamento da Queda	1997	cabelo
SAÚDE		
Natura Bioequilíbrio	2000	Suplementos nutricionais
Natura Chás	2000	Chás

VP DE INOVAÇÃO – (Ago/00)

