

Chegou a hora de mudar

Rádio Caçula - MS - NOTÍCIAS - 29/05/2013

Poucas empresas brasileiras têm uma cultura corporativa tão forte quanto a fabricante de cosméticos Natura. Em 44 anos de história, a empresa se dedicou a construir uma imagem de respeito ao meio ambiente, aos fornecedores e aos funcionários. Luiz Seabra, que fundou a companhia numa pequena loja na rua Oscar Freire, em São Paulo, foi também o criador dessa cultura. Tem como escudeiros os sócios Pedro Passos e Guilherme Leal.

Ao longo dos anos, os três controladores criaram uma rede de 1,5 milhão de vendedores — que fez da Natura a líder na venda de cosméticos no país e a quinta maior companhia de vendas diretas do mundo, com faturamento de 8,5 bilhões de reais em 2012, um recorde. O time, sem dúvida, está ganhando. Mas, nos últimos anos, o modelo que deu tão certo por tanto tempo começou a apresentar suas primeiras rachaduras. A empresa passou a flertar, timidamente, com mudanças em sua estratégia. Pois, agora, os controladores da Natura decidiram que a fórmula que trouxe a empresa até aqui terá de mudar. Discretamente — bem a seu estilo, portanto —, está em curso a maior transformação da história da Natura.

A ação mais emblemática da nova fase foi a troca no comando, em abril deste ano. A função de presidente do conselho de administração, antes compartilhada por Seabra, Passos e Leal, trocou de mãos. Plínio Villares Musetti, já conselheiro da empresa, foi eleito para assumir o posto. Musetti, que presidiu a empresa de elevadores Atlas Schindler, terá a missão de, junto com o presidente Alessandro Carlucci, tirar do papel um novo plano estratégico, batizado de Rede Natura.

“O projeto vai revolucionar nossa forma de vender. Queremos criar novos hábitos nos nossos consumidores”, diz Carlucci. O simbolismo da mudança à frente é claro: embora tenham encampado o projeto, os fundadores decidiram que não são as melhores pessoas para executá-lo.

O principal pilar dessa nova fase é a internet. Há nove anos, a Natura oferece seus produtos pela rede, numa loja em parceria com o Submarino. Mas a iniciativa nunca foi prioridade para a companhia — os clientes não recebem na loja o mesmo desconto oferecido pelos consultores (de até 30%). Com isso, as vendas online são irrisórias: nem sequer aparecem no balanço da empresa. Agora, a Natura quer transformar a internet em um canal de vendas relevante.

A ideia foi concebida ao longo dos últimos dois anos e tem uma estrutura peculiar para permitir que, ao mesmo tempo que aproveita as vantagens de vender pela internet, a empresa não entre em choque com sua rede de vendedores. A solução é, no mínimo, curiosa. A Natura criará para cada vendedor um site com o nome dele — dentro da Rede Natura. No limite, será 1,5 milhão de endereços eletrônicos. Os pedidos e os pagamentos serão feitos no site pelos próprios clientes e os produtos chegarão diretamente a suas casas.

O papel dos vendedores, portanto, vai mudar. E diminuir. “Queremos que os consultores se concentrem em vender, não em cobrar e fazer entregas, como acontece hoje”, diz Carlucci. No modelo atual, um produto pode demorar até um mês para ser entregue, já que cada consultor tem três semanas para preencher um caderno de encomendas e só então fazer o pedido à Natura. Na internet, o prazo máximo cairá para 4,5 dias — nas capitais, mais da metade das entregas será feita em até 48 horas.

Concorrência

A Natura não mexeria no coração de sua estratégia à toa. Por trás da criação da Rede Natura está a constatação de que, mantido o rumo atual, a companhia estaria em apuros em um horizonte não muito distante. Atualmente, a maioria do 1,5 milhão de vendedores da Natura não tem dedicação exclusiva ao negócio — uma situação que só piora com a queda do desemprego nos últimos anos. Além disso, o crescimento de outras

empresas de vendas diretas, como a Jequití e a americana Mary Kay, faz com que os mesmos vendedores se dividam entre a Natura e diversas outras marcas (em sete anos, a Jequití já montou um exército de 190 000 consultores). Por isso, a rentabilidade média anual dos revendedores da Natura caiu 5% nos últimos dois anos.

Fonte: Abril

 [Clique aqui para ler a notícia direto da fonte](#)