

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

MBA EM MARKETING

**ENDOMARKETING
CASE: NATURA COSMÉTICO S/A**

CRISTIANE BOMFIM

São Paulo-SP

2014

CRISTIANE BOMFIM

ENDOMARKETING
CASE: NATURA COSMÉTICO S/A

Monografia apresentada ao Curso de
MBA em Marketing, da Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo -
COGEAE, como pré-requisito para a
obtenção do título de Especialista em
Marketing, orientada pelo Professor Dr.
José PALANDI Júnior.

São Paulo – SP
2014

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

O endomarketing soluciona a necessidade de aplicar o marketing junto aos empregados, dentro de um contexto de integração, fortalecimento da comunicação interna e envolvimento dos empregados. Sendo uma ferramenta de uso e efeitos de ação tanto em empresas públicas quanto privadas, o endomarketing se apresenta como forma de potencializar a força de trabalho para a atividade fim da empresa. O estudo tem por finalidade analisar e conhecer o Endomarketing e alguns de seus processos voltados para a Comunicação Interna, mostrando como eles são utilizados para atingir o público interno de uma organização, utilizando como estudo de caso a empresa Natura Cosmética S/A. Será abordado e analisado como a Natura Cosmética S/A se utiliza das ferramentas de Endomarketing, para engajar seu público interno. Será mostrado algumas ações que a Natura vem desenvolvendo, para atingir e melhorar seus resultados.

Palavras-chave: Endomarketing, Comunicação Interna, Marketing interno, Natura.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Implantação de um Plano de Endomarketing.....	17
Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	20
Figura 3 - Logomarca FIAT.....	24
Figura 4 - Logomarca TOYOTA.....	25
Figura 5 - Logomarca GOLDEN CROSS.....	26
Figura 6 - Logomarca atual NATURA.....	27
Figura 7 - Fábrica Cajamar/SP.....	28
Figura 8 - Vista Aérea Fábrica Natura - Cajamar/SP.....	28
Figura 9 - Crenças e Valores Natura.....	33
Figura 10 - Estrutura Societária.....	34
Figura 11 - Tabela Colaboradores Natura – Brasil.....	35
Figura 12 - Linha Chronos.....	36
Figura 13 - Linha Fotoequilíbrio.....	37
Figura 14 - Linha Natura Plant.....	37
Figura 15 - Linha Natura Ekos.....	38
Figura 16 - Linha Naturé.....	38
Figura 17 - Linha Sève.....	39
Figura 18 - Linha Faces.....	39
Figura 19 - Linha Tododia.....	40
Figura 20 - Linha Amò.....	40
Figura 21 - Perfumaria Natura.....	41
Figura 22 - Linha Erva Doce.....	41
Figura 23 - Linha Mamãe e Bebê.....	42
Figura 24 - Linha Homem.....	42
Figura 25 - Linha Kaiak.....	43
Figura 26 - Linha Higeia.....	43
Figura 27 - Linha Una.....	44
Figura 28 - Linha Aquarela.....	44
Figura 29 - Tabela Demonstrativa Preços.....	45
Figura 30 - Fluxo Logístico Natura.....	46
Figura 31 - Ciclo de Atendimento do Pedido.....	47
Figura 32 - Demonstrativo Ciclo Entrega.....	48
Figura 33: Fachada Espaço Conceito Natura – Oscar Freire.....	49
Figura 34: Área Interna da loja - Caminho Olfativo.....	49
Figura 35: Áreas internas – Espaço para Maquiagem e exposição produtos.....	50
Figura 36: Área Interna - Oficina de Perfumaria.....	50
Figura 37: Fachada Loja de Páris.....	51
Figura 38: Interior de uma das áreas da Loja de Páris.....	51
Figura 39: Loja Virtual Natura – Paris.....	52
Figura 40 - Revista Digital Natura.....	52
Figura 41 - Logomarca Avon.....	55
Figura 42 - Logomarca O Boticário.....	55
Figura 43 - Logomarca L'Oréal.....	56
Figura 44 - Logomarca Unilever.....	56
Figura 45 - Logomarca Johnson&Johnson.....	56
Figura 46 - Logomarca Lancôme.....	57
Figura 47 - Logomarca Nivea.....	57
Figura 48 - Logo Berçário Natura.....	65
Figura 49 - Evento Celebração de Despedida.....	65
Figura 50 - Modelo Cartões Comemorativos.....	66
Figura 51 - Foto Ação Dia das Mães.....	66
Figura 52 - Ação Lançamento Ekos Verde.....	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. TEMA.....	8
1.2. PROBLEMA.....	9
1.3. JUSTIFICATIVA.....	9
1.4. OBJETIVO	9
1.4.1. Objetivo Geral:.....	10
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	10
1.5. METODOLOGIA	10
1.5.1. Quanto ao tipo:	10
1.5.2. Quanto à técnica:.....	10
2. ENDOMARKETING.....	12
2.1. DEFININDO O QUE É ENDOMARKETING	12
2.2. O ENDOMARKETING NO CENÁRIO BRASILEIRO	15
2.3. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES E COLABORADORES ..	15
2.4. IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING	16
2.5. ASPECTOS DE MOTIVAÇÃO E INCENTIVO DO ENDOMARKETING	19
2.6. DEFININDO O QUE É MARKETING INTERNO	22
2.7. DEFININDO COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
2.8. EXEMPLOS DE SUCESSO DE ENDOMARKETING	24
3. A EMPRESA	27
3.1. LINHA DO TEMPO HISTÓRIA DA NATURA.....	29
3.2. MISSÃO, VISÃO, CRENÇAS E VALORES DA EMPRESA.....	32
3.2.1. Missão	32
3.2.2. Visão.....	32
3.2.3. Crenças e Valores	32
3.2.4. Organograma da Natura	33
3.2.5. Perfil dos Colaboradores Natura	35
3.3. COMPOSTO DE MARKETING	35
3.3.1.. Produto	36
3.3.2. Preço	44
3.3.4. Perfil das Consultoras Natura	53
3.3.5. Promoção	53
3.4. MICROAMBIENTE	54
3.4.1. Consumidores.....	54
3.4.2. Fornecedores.....	54
3.4.3. Concorrentes	55
3.4.4. Reguladores	57

3.5. SETOR DE COSMÉTICOS NO BRASIL	58
3.6. MACROAMBIENTE	59
3.6.1. Ambiente Demográfico.....	59
3.6.2. Ambiente Econômico	60
3.6.3. Ambiente Tecnológico.....	60
3.6.4. Ambiente Natural	61
3.6.5. Ambiente Sociocultural	62
3.6.6. Governo.....	62
4. ENDOMARKETING NA NATURA.....	63
5. CONCLUSÃO.....	68
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69

1. INTRODUÇÃO

Devido ao crescente avanço tecnológico, o cenário comercial, hoje, está cada vez mais competitivo. Com o passar do tempo novas técnicas e conceitos vão surgindo, o que ontem era conveniente hoje já não é mais suficiente, e conseqüentemente o mundo dos negócios se torna cada vez mais e mais exigente.

Este cenário faz com que as expectativas do público em relação às empresas também se tornem mais exigente, com isso surge uma preocupação cada vez maior dos empreendedores para cativar e fidelizar mais seu público alvo.

As empresas almejam por clientes fidelizados, para isso precisam de líderes capazes de progredir sobre uma série de fatores e acentuar sua visão objetiva para atingir as metas estipuladas.

As grandes corporações estão preocupadas em como se tornar competitivas e manter-se no mercado, para tanto é necessário informação e conhecimento, tendo isso como premissa, nasce uma nova preocupação, que é a valorização do seu Cliente Interno. As corporações estão tomando ciência de que é dos Clientes Internos que são constituídas as empresas, são eles que tornam seus objetivos possíveis, portanto é necessário proporcionar um ambiente favorável à produtividade, que correspondam às necessidades das organizações.

Baseado nisso, as empresas estão buscando utilizar todas as ferramentas disponíveis no Endomarketing para atingir seus colaboradores, proporcionando a eles um ambiente agradável de trabalho.

1.1. Tema

Para explanar melhor o exposto acima, o tema escolhido para este estudo foi o Endomarketing.

Com o estudo, será abordado de forma conceitual o que é Endomarketing, quais suas aplicações, e principalmente a sua importância, dentro de uma organização.

Como o Endomarketing, quando utilizado da forma correta, pelos líderes, pode contribuir de forma positiva, no esforço de uma empresa no sentido de estabelecer, com seus colaboradores, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

Segundo Brum (2010, p.40) “em qualquer empresa, independente de porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial.”

1.2. Problema

Como o Endomarketing pode ser utilizado para atingir os colaboradores de uma organização.

1.3. Justificativa

O que me motivou a escolher este tema foi perceber a ausência ou mesmo a utilização das ferramentas de Endomarketing, de forma equivocada pelas organizações. Essas ações são a meu ver fundamentais em qualquer organização, independentemente de seu tamanho, mas que não são vistas com a importância devida.

Meu interesse e vivência na área voltada para gestão de pessoas me proporcionou uma visão mais crítica sobre como as ações de endomarketing são fundamentais nos processos de motivação e engajamento dos colaboradores internos, e como isso reforça a imagem da organização de forma positiva junto aos seus clientes externos.

Como as ações de endomarketing podem ser utilizadas como instrumento para atingir o público interno de uma organização.

1.4. Objetivo

De acordo com Cervo, Brevian e Silva (2007, p.75) apud ZENONE (2011, p. 304),

Os objetivos que se têm em vista, definem, muitas vezes, a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar etc. Quando a sua natureza, os objetivos podem ser intrínsecos, quando se referem aos problemas que se quer resolver, ou extrínsecos, tais como dever de aula, solicitação de interessados, trabalhos finais de cursos de formação, resolução de problemas pessoais, produção de algo original.

Zenone (2011, p.305) diz que “O objetivo é exatamente onde queremos chegar”. Ele pode ser dividido em objetivo geral e objetivo específico.

1.4.1. Objetivo Geral:

O objetivo deste estudo é mostrar como o Endomarketing utiliza os processos e ações para atingir o público interno criando valores de comprometimento que o impulsionam a trabalhar com engajamento, fazendo com que a organização tenha diferenciais competitivos.

1.4.2. Objetivos Específicos:

Analisar a importância do Endomarketing e como este contribui para a motivação dos funcionários dentro de uma organização.

Identificar quais as ferramentas e ações de endomarketing pode ser utilizado por uma organização visando atingir de forma efetiva o público interno.

1.5. Metodologia

Zenone (2011, p.306), diz que “Metodologia é o estudo dos” métodos (procedimentos) ou princípios utilizados em uma determinada disciplina, diz ainda que “a escolha do método científico depende do objetivo da investigação, trata-se da forma de funcionamento e organização do conhecimento científico”.

1.5.1. Quanto ao tipo:

Será realizada pesquisa exploratória bibliográfica e estudo de caso da empresa Natura Cosméticos, como empresa que teve sucesso nesta aplicação.

1.5.2. Quanto à técnica:

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, por meio de revisão de literatura, com enfoque na ferramenta Endomarketing utilizada pelas organizações para reconhecer e valorizar o capital humano.

De acordo com Cooper e Schindler (2008, p.131) através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa.

Os dados que serão utilizados neste trabalho se referem às fontes secundárias e as fontes terciárias. Segundo Cooper e Schindler (2008), fontes secundárias são interpretações de dados primários. Sendo as fontes secundárias a forma de coleta de dados deste trabalho. Serão pesquisados em livros, manuais, artigos, revistas, e internet, bem como, será feita a utilização de ferramentas de pesquisa na internet, que segundo Cooper e Schindler (2008) referem-se às fontes terciárias. Ainda dissertando sobre fontes de dados secundários, Malhotra et al.2005, afirmam que as principais vantagens dessa fonte, são entender melhor, definir, e identificar o problema, desenvolver uma abordagem para o problema, formular um problema de pesquisa apropriado, responder perguntas de pesquisa, além de interpretar dados primários com mais clareza.

Essa metodologia consiste em uma análise bibliográfica com intuito de organizar e apresentar os conceitos relativos e analisados neste trabalho.

2. ENDOMARKETING

“Endo” vem do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro, sendo assim o Endomarketing quer dizer marketing para dentro. É toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos.

2.1. Definindo o que é Endomarketing

Brum diz que “Endomarketing é um conjunto de ações mercadológicas voltadas para o público interno, que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares” (BRUM, 1994, p.23).

Brum (2010, p.21) diz que cada vez mais defende em seus livros que:

“(...) fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Brum (2010, p.21), ainda defende que o endomarketing tem como objetivo criar consciência empresarial, transformar o colaborador em facilitador vendendo a imagem da empresa e seus valores para o mercado.

Com base na necessidade que cada empresa tem, ela vem com um bom senso em admitir e resolver problemas que existe nas empresas. Portanto define-se endomarketing como um conjunto de ações, e que o foco é o público interno, o objetivo é a conscientização dos colaboradores e chefes para melhorar o atendimento com os clientes.

Brum ainda ressalta que um programa de qualidade eficiente e eficaz se faz a partir do relacionamento entre as pessoas de uma organização, o sucesso está condicionado a uma cultura favorável.

Brum (1994) diz que a desmotivação para o trabalho é comum nas pessoas, porém como recorrente é necessário um exame detalhado das causas, pois esta desmotivação, sem sombras de dúvidas, acaba influenciando em como a organização atende o cliente externo.

Desta forma, Brum (1994) diz que os empresários precisam criar ambientes de trabalhos saudáveis, transformando os seus colaboradores em aliados, isso tudo através da liberdade de informação e incentivo a criatividade.

Brum (2005) que diferente do que a maioria das pessoas imagina o endomarketing não muda cultura, “Cultura é o DNA da empresa, é algo que nasce e cresce com ela, decorrente do ‘jeito de ser’ de quem a criou”.

Para Brum, endomarketing não muda Cultura, ele muda contexto, pois quando este torna-se positivo, os funcionários tendem a deixar de agir como empregados, passando a agir como se fossem os donos da empresa.

(...) Como endomarketing entende-se tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Como um conjunto de estratégias e técnicas de comunicação que a empresa utiliza “para dentro”, não há dúvidas de que o canal, o instrumento e a ação, ou seja, os meios técnicos que fazem operar o processo da comunicação influenciam no modo e no grau desse estímulo. (Brum, 2000)

O termo Endomarketing foi utilizado pela primeira vez por BEKIN, para ele endomarketing é “como um processo cujo objetivo é gerar uma sintonia entre as pessoas que atuam em uma organização para facilitar o processo de criação, construindo relacionamentos duradouros”.

Ele ainda diz que o Endomarketing é “ações de marketing voltadas ao público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Para Bekin endomarketing não é só uma marca, mas um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, que corresponde a uma nova maneira de agir para o mercado. Não é possível desassociá-lo do marketing interno, pois ele é o próprio marketing direcionado para dentro da organização, é um processo que faz a empresa trabalhar orientada ao cliente, trazendo inúmeras estratégias e ações. Sendo assim ele define em seu livro que Endomarketing é: “(...) uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum. Ele é capaz de indicar um caminho que proporcione à empresa um diferencial para que ela obtenha vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável” (BEKIN, 2004, p4).

Bekin (1995) *apud* ZENONE (2011, p.189) conceitua que o endomarketing deve partir de três premissas básicas:

1. cliente externo só pode ser conquistado e retido com um atendimento (serviço) de ótima qualidade;
2. os colaboradores devem ser tratados como sendo um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo, devem ser tratados como clientes e valorizados;
3. excelência em atendimento significa um gerenciamento eficiente e eficaz de recursos humanos que envolve e compromete os colaboradores com os objetivos e decisões da empresa (BEKIN, 1995).

Para Zenone (2011, p.189) essas três premissas desenvolvem um novo princípio: que este processo de envolvimento e valorização do colaborador necessita preceder ou ser paralelo a marketing direcionado ao mercado.

França (2012) enfatiza que o marketing é a “satisfação das necessidades e desejos dos clientes, assim promovendo um bom relacionamento entre empresa e clientes, isto é, a troca de bens e serviços por recursos financeiros”. Portanto o endomarketing está voltado ao relacionamento entre empresa e seus empregados.

França (2012) ressalta ainda que os colaboradores devem ser tratados como cliente interno, isto é satisfazendo seus desejos e necessidades, para construir e manter bons relacionamentos entre eles, levando ao comprometimento, que resultará em aumento na qualidade de bens e serviços a promover a satisfação dos clientes.

Zenone (2011), “Endomarketing se constitui como um complemento natural de marketing quando considera os colaboradores como sendo o primeiro mercado das organizações”.

Zenone (2011, p.187) observa que pelas as abordagens de endomarketing apresentadas, é possível perceber que não apresentam-se uma estrutura teórica consistente, pois existe a mistura desordenada de aspectos de áreas diversas do conhecimento como psicologia, relações públicas, motivação humana e elementos de marketing como filosofia.

Ele ainda ressalta que hoje é fundamental para uma organização conduzir programas de marketing interno, pré-requisito necessário e essencial à execução da gestão de marketing, e endomarketing como estratégia opcional de gestão (Zenone, 2011, p.187).

2.2. O Endomarketing no cenário brasileiro

O ritmo das mudanças na economia mundial foi sensivelmente alterado em função das novas tecnologias em transportes e comunicações. Esse fenômeno, que não é novo, foi chamado de Globalização.

A internacionalização dos negócios terminou por induzir a transformação dos mercados, que agora se voltam para o setor de serviços com maior interesse e disposição de investimentos.

E quando falamos em serviços, fundamentalmente tratamos da interferência direta do ser humano na idealização, preparação e execução de atividades que terminam por formatar o produto que é entregue ao cliente.

O Endomarketing entra em cena, devido mundo corporativo atual estar lidando com um novo tipo de empregado: aquele que não precisa somente de um bom salário, mas também requisita o reconhecimento de sua participação e seu comprometimento nos resultados da organização para a qual, e não apenas dentro de qual, ele emprega toda a sua dedicação (SOUZA, 1992).

2.3. A importância do Endomarketing para as Organizações e Colaboradores

Brum (2005), diz que as organizações buscam constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos, com o objetivo de tornarem-se cada vez mais competitivas e devem concentrar esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obter a satisfação de seus colaboradores, pois os recursos humanos representam um de seus principais diferenciais estratégicos.

Bekin (2004) acredita que o sucesso das organizações está ligado hoje a fatores além da manutenção de uma prática gerencial tradicional, que enfatiza uma simples “logística” de pessoal. Segundo ele as empresas necessitam operar de forma integrada, utilizando, eficazmente, recursos tanto materiais quanto humanos, com o intuito de conseguirem sobreviver e se tornarem competitivas, surgindo desta maneira, o Endomarketing como ferramenta imprescindível nessa acirrada luta que o mercado globalizado proporciona.

As organizações modernas têm percebido o desenvolvimento de uma nova realidade, marcada por uma economia orientada para servir e reter o cliente. Bekin (2004) diz que o segredo do sucesso é a valorização do funcionário, complementa que não basta somente entregar um determinado produto ao consumidor, e sim adequá-lo às expectativas desse consumidor.

Nesse sentido, Brum (2005) complementa:

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho. (BRUM, 2005, p. 17)

Brum ainda afirma que a comunicação interna é item fundamental para essa conquista, mas para que isso ocorra é necessário valorizar, respeitar e estimular os funcionários.

Bekin (2004) diz que a organização deve estabelecer uma parceria não só com os clientes externos, mas também com os seus funcionários, uma vez que, sem a cooperação dos mesmos, qualquer plano empresarial está fadado ao insucesso.

Com isso, acredita-se que, quanto mais conscientes forem os empregados a respeito de sua posição e da importância do cliente, melhor será o impacto sobre a qualidade.

Pode-se dizer, então, que o objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa, ou seja, fazer com que a organização veja e trate seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do seu objetivo estratégico: servir o cliente da melhor maneira possível.

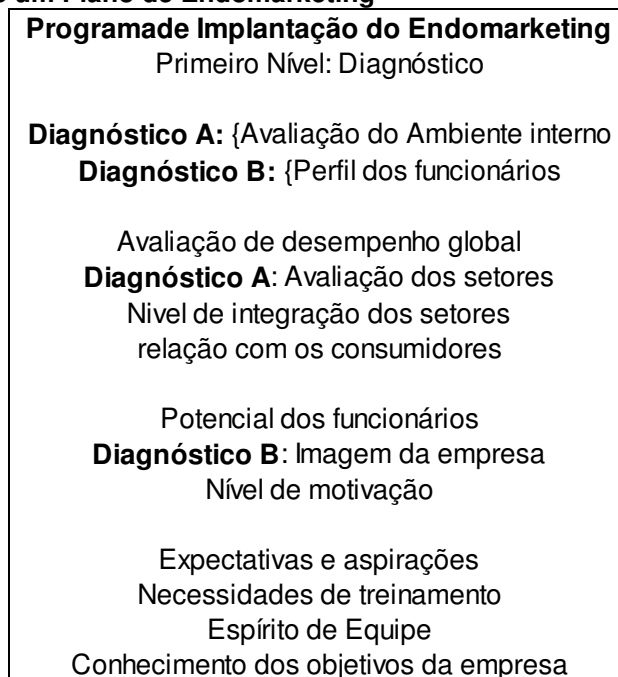
2.4. Implantação do Endomarketing

Bekin (1995), diz que para a implantação de um programa de Endomarketing são necessários um diagnóstico e um plano de ação, indo mais além afirmando que “para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação do Endomarketing”. (BEKIN, 1995, p.43)

Bekin, para ilustrar, apresenta diagrama abaixo, ele ressalta através deste diagrama a importância do diagnóstico, onde deve conter todas as informações da empresa, principalmente, os pontos fracos e fortes do ambiente interno, visto que:

Uma empresa pode estar perdendo uma boa oportunidade frente ao mercado porque seu pessoal da linha de frente não recebe informações adequadas para ter uma visão correta da importância do bom atendimento ao cliente (BEKIN, 1995, p. 50).:

Figura 1 - Implantação de um Plano de Endomarketing



Fonte: BEKIN (1995, p.44)

Após a realização do diagnóstico, Bekin (1995) indica três níveis de abrangência do endomarketing, sendo o primeiro quando a empresa necessita de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente. O segundo quando é necessário um novo processo para mantê-la, apesar do pré-estabelecimento de uma cultura de serviços. O terceiro, aparece da necessidade de expandir essa mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários.

Entretanto, independentemente de qualquer nível de abrangência do Endomarketing, Bekin (1995) destaca duas linhas de ação que guiam o processo: atitude e comunicação.

Para o autor, a linha de ação de atitude é aquela que procura dar ao funcionário a consciência da importância estratégica de um serviço voltado para o cliente, já a linha de

ação de comunicação estabelece um amplo sistema de informações com o objetivo de auxiliar o funcionário para que possa ele cumprir com eficácia as suas tarefas.

Para o autor, o sucesso de um programa de implantação do Endomarketing depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da sua execução e gerenciamento, “daí a importância total do comprometimento e envolvimento pessoal da alta direção da empresa” (BEKIN, 1995, p. 53).

Para a execução do Endomarketing, vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo exitoso.

Esses instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação, conforme já referenciados.

Pode-se inicialmente constatar que todos os instrumentos utilizados pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser utilizados para o endomarketing.

Alguns instrumentos são tradicionalmente mais utilizados pelo marketing, são eles: folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros.

Bekin (2004) expõe alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

Já Brum (1998) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados:

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;

- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- radio interno para a divulgação de notícias;
- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- intranet;
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Eles apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), abrangência (número de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de atualização).

2.5. Aspectos de motivação e incentivo do Endomarketing

Para GIL (2001) Motivação é uma força que encontra-se dentro de cada pessoa e a leva a fazer algo que deseja, além de impulsionar uma necessidade.

Já Chiavenato (2004) diz que cada pessoa tem suas necessidades próprias, tais como, vontades, sonhos, desejos, objetivos. Por este motivo as pessoas se sentem motivadas de diferentes maneiras, seja através de um elogio, reconhecimento financeiro ou reconhecimento profissional.

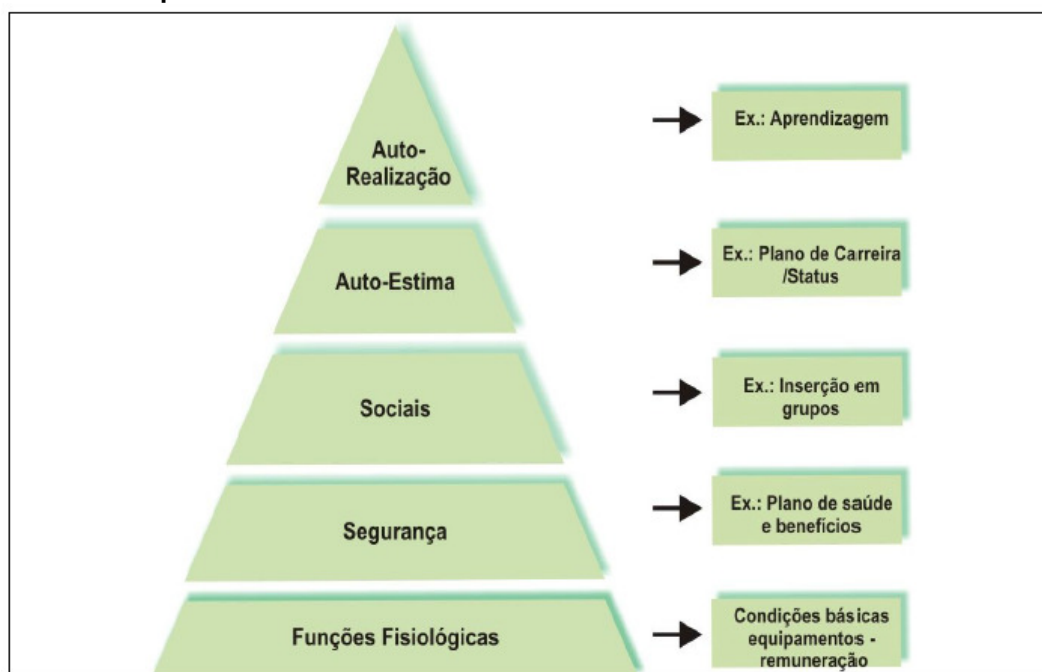
Bekin (2004, p. 88) menciona que o processo de motivação constitui das seguintes etapas: “estimulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”.

Da mesma maneira que a empresa busca suprir as necessidades de seus clientes externos ela precisa voltar-se para necessidades dos seus clientes internos.

Werther e Davis (1983) destacam a hierarquia de necessidade de Maslow onde se identifica as cinco necessidades básicas, são elas: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima, auto realização.

Kotler (2000, p.194) diz que Abraham Maslow, ao desenvolver sua Teoria queria explicar por que as pessoas são motivadas por necessidades específicas em determinadas épocas. Maslow diz que as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia, da mais urgente para amenos urgente, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Kotler (2000, p.194)

Baseando-se nisso, reconhecer as necessidades do indivíduo dentro da organização é importante, pois estudando a pirâmide de Maslow percebe-se que a satisfação de um indivíduo não vem somente de recompensa financeiras, mas sim do respeito, atenção e reconhecimento (GIL, 2001).

A importância da prática do Endomarketing nas empresas está diretamente ligada à necessidade de manter empregados satisfeitos, refletindo na produtividade e lucratividade da organização.

É importante lembrar que os empregados satisfeitos e conhecedores das metas organizacionais têm um comprometimento maior com a organização (DIAS, 2007, p.42).

Um empregado motivado compromete-se e se sente parte da empresa, não apenas como um seguidor de normas e procedimentos e, sim, como um colaborador efetivo dos objetivos e metas organizacionais.

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É, através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais (DIAS, 2007, p.22).

Segundo Brum (1998), existem inúmeras maneiras de se motivar pessoas, como exemplo, o reconhecimento por um trabalho bem feito, usar o desempenho como base para promoção, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um, entre outros.

Algumas atitudes de motivação são vistas como custos pela maioria das empresas, porém existem outras atitudes muito simples, que não custam nada e refletem muito hoje em dia, como exemplo, um simples cumprimento que quase inexiste nas empresas, apenas a forma robótica de trabalhar. Reconhecimentos, valorização pessoal, ambiente agradável, trabalho em equipe, dentre outros, são incentivadores tanto quanto o salário, o grande desafio é manter o colaborador motivado.

Segundo aborda Brum (1998, p.29),

[...] atitudes desatentas, como oferecer a mesma recompensa, todos os anos, independente do desempenho individual, não ser específico ou oportuno ao fazer um elogio, não fornecer informações sobre o negócio, usar de ameaças e coações para que uma tarefa seja realizada, não cumprir as promessas feitas e tratar os funcionários de forma burocrática e não como pessoas, são técnicas de afastamento empresa-funcionário e prejudicam qualquer programa de gestão.

Bekin (2004, p.100) diz que toda empresa necessita de atividades de incentivo e motivação para seus colaboradores. Para ele a motivação é uma das características do endomarketing, pois tem como função principal melhorar o ambiente de trabalho e ajudar no desempenho individual de cada indivíduo proporcionando melhor qualidade no trabalho, ele classifica alguns fatores que ajudam no processo de motivação que são:

1. chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
2. valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. criação de um ambiente de interação dentro da empresa
7. envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. remuneração adequada.

Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho.

2.6. Definindo o que é Marketing Interno

Marketing interno está relacionado as ações de treinamento ou qualificação dos colaboradores (funcionários) da empresa visando um melhor serviço para o cliente (consumidor).

Para Kotler (2003, p.456), “marketing interno pode ser entendido como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos cliente”. Ele explana mais ainda:

Para Kotler (2000, p. 44), o Marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores, ele ressalta a associação estabelecida entre o Marketing interno, o Treinamento e a Motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores. Kotler ainda ressalta que o marketing interno deve preceder o marketing externo.

Já para Analisa de Medeiros Brum, autora do livro “Um olhar sobre o marketing interno” (2000), ela concorda e ainda reforça os conceitos que formam o Marketing interno, e o define como:

“É dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. (Brum, 2000)

Acrescenta, ainda, que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”. Segundo a autora, o “marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna”.

Brum (2010, p.42) classifica “(...) marketing interno é quando a empresa repassa uma informação, utilizando-se de técnicas e estratégias de marketing para que esta seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade.”

2.7. Definindo Comunicação Interna

Devido ao grande número de pessoas envolvidas dentro de uma organização, e a complexidade comportamental favorecida por esse grande número de pessoas, a comunicação interna, é um processo que tem por objetivo facilitar a interação das pessoas dentro da empresa.

“(...) É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano, é um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai servir o cliente, ele busca interagir em virtude dos objetivos gerais da organização”. (KUNSCH, 2003, p. 155).

Brum (1998, p.18) fala a respeito da criação de canais oficiais de comunicação interna:

“(...) A comunicação interna existe em qualquer tipo de empresa e pode ser encontrada, muitas vezes, naquela velha circular que não circulou, cujo assunto ninguém ficou sabendo e que, após não ter mais validade foi parar no mural ao lado do anúncio do carro que alguém quer vender”. Ainda diz que “a maioria das empresas precisam estabelecer canais oficiais de comunicação interna.” (BRUM, 1998, p.18).

Para Brum (2010, p.40) “Em qualquer empresa, independente do porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial”.

Brum (2010, p.40) afirma ainda que “existem quatro formas de comunicarmos, seja falando, ouvindo, lendo ou escrevendo, porém hoje com o advento da mensagem eletrônica instantânea, as pessoas passam muito mais tempo lendo e escrevendo do que falando e ouvindo.”

Porém este processo, não tem trazido um resultado saudável para as empresas e nem para as pessoas em geral, pois a comunicação existe por si só. Ela é intuitiva e básica para o elemento humano, ou seja está inserida na vida do homem e da sociedade (Brum, 2010, p.40).

Brum diz que “(...) as pessoas trocam informações de forma consciente ou inconsciente, verbal ou não verbal. Sempre existem emissores e receptores. Há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para a construção de sua imagem. (Brum, 2010, p.40).

Comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base.

2.8. Exemplos de sucesso de Endomarketing

Segue exemplo de três empresas que apresentaram boas estratégias de endomarketing:

Figura 3 - Logomarca FIAT



Fonte: Site Fiat <<http://www.fiat.com.br>>

Para o Endomarketing, o colaborador deve ser tratado da mesma forma e com a mesma atenção que o cliente externo. A Fiat acredita nisso e os primeiros clientes que fazem testes-drives em seus lançamentos são seus colaboradores. Além dos funcionários serem os beneficiados pelas ações e a empresa com os resultados, o Endomarketing também faz parte da vida da família dos funcionários Fiat. A empresa oferece festas de bodas de aniversário de casamento e de debutantes para as filhas de seus colaboradores como forma de incentivo. E ainda não acaba por aqui. A empresa

dispõe de uma plataforma tecnológica que auxilia na comunicação interna, disponibilizando vagas, lista telefônica, promoções e um link “Fale com o Presidente”, possibilitando que qualquer funcionário se comunique diretamente com o chefe.

Fonte: Site: < <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>

Figura 4 - Logomarca TOYOTA



Fonte: Site Toyota <http://www.toyota.com.br>

O Endomarketing na Toyota foi implantado de uma maneira diferenciada das ações individuais. A forma adotada pela montadora para motivar seus clientes internos foi apostar na criatividade no trabalho em equipe. Lá, milhares de novas ideias vindas diretamente dos colaboradores são colocadas em prática a cada ano. Quando um novo funcionário é contratado, antes mesmo de realizar suas funções, ele passa por um treinamento de aproximadamente cinco meses, sendo um mês dedicado apenas à cultura Toyota, outros dois meses em fábrica para ver como são produzidos os carros e os outros dois meses diretamente na concessionária para entender as necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, ele é capacitado e instigado a ter novas ideias que possam complementar os projetos de melhorias da empresa, sentindo-se assim, cada vez mais útil e engajado com os propósitos da companhia.

Além da ação de criatividade no trabalho em equipe e dos habituais benefícios oferecidos pela empresa, a Toyota investe muito em treinamentos, palestras de motivação e incentivos aos projetos de seus funcionários.

Nota: Hoje a Toyota é empresa de referência mundial no quesito marketing interno por entender como construir e aplicar relacionamentos fortes e motivadores com seu público interno.

Fonte: Site: < <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>

Figura 5 - Logomarca GOLDEN CROSS



Fonte: Site Golden Cross <<http://www.goldencross.com.br/>>

Golden Cross é uma empresa brasileira pioneira no mercado de planos de saúde. A companhia chegou a investir cerca de R\$750 mil em uma campanha de Endomarketing como incentivo de vendas nas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte e Porto Alegre. A ideia da campanha era distribuir prêmios de R\$ 40 mil a R\$ 70 mil para serem usados na compra ou reforma da casa própria para os corretores de cada filial que obtivessem o melhor resultado num período de tempo estipulado. Além disso, a corretora distribuiu eletrodomésticos para os melhores corretores.

No final da ação, a companhia ofereceu remuneração extra diferenciada de acordo com o desempenho dos corretores nas vendas, em avaliações semestrais.

Fonte: Site: < <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>

3. A EMPRESA

Figura 6 - Logomarca atual NATURA



A Natura é a maior empresa de cosméticos de capital brasileiro, é uma marca 100% brasileira que tem origem na paixão pela cosmética e pelas relações. Está presente em sete países da América Latina e na França e é a indústria líder no mercado brasileiro de fragrâncias e higiene pessoal, bem como em vendas diretas.

Uma das empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento.

A Natura também possui operações na Argentina, Chile, Peru, México, França e, mais recentemente, na Venezuela e na Colômbia.

Líder brasileira em cosméticos, a Natura conta com aproximadamente 1,5 milhão de consultoras e consultores no Brasil, em outros países da América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru) e na França. Também compõem essa rede 6,7 mil colaboradores, aproximadamente 5 mil fornecedores e terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura), cooperativas e agricultores familiares, além de milhares de consumidores.

“Temos a crença de que o mundo é interconectado e que a nossa responsabilidade deve extrapolar a nossa atuação empresarial. Trabalhamos para gerar valor para toda essa rede, multiplicando os benefícios econômicos, sociais e ambientais para a Natura e para toda a sociedade”, define Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura.

A estrutura da Natura é comportada por fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar (SP) e em Benevides (PA) e oito centros de distribuição. Alinhada à estratégia de se tornar uma marca de expressão global, a empresa mantém em Paris (França) uma unidade para vendas de produtos e desenvolvimento de pesquisas em parceria com laboratórios locais, atentos às

tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar. Por meio de distribuidores locais, os produtos da marca chegam também à Bolívia.

Em dezembro de 2012, a empresa adquiriu participação de 65% da fabricante de cosméticos australiana Aesop, que atua no segmento *premium* na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte.

Figura 7 - Fábrica Cajamar/SP



Fonte: site: <<http://www.arquitetonico.ufsc.br/arquitetura-para-industrias>>

Figura 8 - Vista Aérea Fábrica Natura - Cajamar/SP



Fonte: site: <<http://www.agimagem.com.br>>

3.1. Linha do Tempo História da Natura

1969

Neste ano, Luiz Seabra funda a Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaout Ltda em sociedade com Jean Pierre Berjeaout, que viria a se chamar Natura em poucos meses, devido à participação de ativos vegetais na composição dos produtos.

1970

A primeira loja foi aberta na Rua Oscar Freire. O atendimento era feito pelo próprio fundador, Luiz Seabra.

A primeira fábrica foi instalada na Rua Domingos de Moraes, na Vila Mariana, São Paulo, nesta época possuía menos de dez colaboradores.

1976

Foi realizado o lançamento do primeiro catálogo de vendas com informações detalhadas sobre a forma de utilizar os produtos. Transformou-se em uma ferramenta importante para as consultoras e consultores no atendimento de seus clientes.

1989

Lançamento da linha Sistema de Proteção Solar UV.AB, que combinou produtos que agiam em dois níveis: proteção na superfície e proteção em profundidade, ajudando a combater os efeitos nocivos dos radicais livres. Os produtos saíram de linha em 1996.

A marca símbolo da Natura, neste ano transformou-se em uma rosácea, que representava a união das empresas que formavam o Sistema Natura – Natura, Meridiana, Yga, Pró-Estética e L'Arc en Ciel.

1990

Neste ano a Natura publica a “sua Razão de Ser” (compromisso com o bem-estar/estar bem) e Crenças: a importância das relações, o compromisso com a verdade, o aperfeiçoamento contínuo, o estímulo à diversidade, a valorização da beleza sem estereótipos e a empresa como promotora do enriquecimento social.

A linha Chronos surgiu da crença de que a beleza deve estar livre de qualquer tipo de preconceito e padrão e de que as mulheres devem encontrar e valorizar a sua própria beleza. As campanhas publicitárias, veiculadas a partir de 1996, foram inovadoras ao

trazer, pela primeira vez, em comerciais de cosméticos, mulheres reais, de várias idades - a Mulher Bonita de Verdade.

1993

A Linha Mamãe e Bebê nasceu para celebrar e fortalecer o vínculo entre mãe e filho, o amor fundamental. Lançada em outubro desse ano, a linha apresenta produtos e métodos de aplicação capazes de estreitar os laços entre mães e filhos, promovendo por meio de técnicas de massagem o toque e a comunicação entre eles. Composta por produtos para a gestante e para o bebê, totalmente isentos de álcool e corantes, tornou-se marca registrada da linha. Para divulgar a importância da massagem para o bem-estar do bebê e também o conceito da linha, desenvolvemos uma bula com informações completas sobre os produtos e elaboramos o Método Integrado de Massagem, um folder ilustrado com fotos e descrições detalhadas. As massagens indicadas no método foram baseadas na técnica indiana da Shantala, método milenar difundido no ocidente pelo médico Frederick Leboyer. Mamãe e Bebê é referência no mercado brasileiro nessa categoria.

1995

O Programa Crer para Ver é criado com o objetivo de contribuir para a melhoria do ensino público no Brasil.

1997

Natura Homem tornou-se uma linha completa de cuidados pessoais para o homem, que inclui produtos para perfumação, rosto, corpo e cabelos.

1999

Estabelecemos uma parceria com a Cooperativa do Desenvolvimento Agroextrativista do Médio Juruá, na Amazônia, a primeira feita com comunidades tradicionais.

2000

Lançada nesse ano, a linha Ekos marcou uma fase em que passamos a ser identificados como uma empresa que conhece pesquisa e utiliza a biodiversidade brasileira de forma sustentável, contribuindo assim para a sua preservação. A linha tornou-se o primeiro pilar na construção dessa premissa, ao inspirar-se na natureza e na biodiversidade. Produzida integralmente a partir de ativos da biodiversidade brasileira, Ekos integra produtos de várias categorias (para cabelo, banho, corpo e perfumação), por meio de um conceito e unidade estética únicos. Os princípios que norteiam o desenvolvimento de produtos da

linha são: responsabilidade ambiental, embalagens com menor quantidade de materiais, embalagens recicladas e recicláveis, refis para todos os itens e fórmulas biodegradáveis.

2005

Lança a Natura Musical, por acreditarem que a música é uma expressão de Bem Estar Bem, capaz de aproximar, integrar as pessoas, harmonizar as relações, além de despertar e enriquecer nossos sentidos. A Missão do Natura Musical é valorizar e desenvolver iniciativas que façam da música brasileira um veículo dessa expressão.

2009

A Natura completa 40 anos, atingindo a marca histórica de 1 milhão de consultoras e consultores.

2010

Refil Reduz, Refil Respeita: Implementa o uso do refil ecologicamente correto, o plástico verde. Todo o plástico utilizado nas embalagens de refis passou a ser produzida a partir da cana-de-açúcar, uma fonte de energia vegetal e renovável, diferente do plástico comum, derivado do petróleo.

2011

É criado o Instituto Natura, organização sem fins lucrativos e com sede independente, que nasceu para expandir e fortalecer iniciativas da Natura, além de aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas. A promoção da educação – um de nossos temas prioritários em sustentabilidade – também é o pilar que fundamenta todas as atividades da nova organização.

Neste ano a Linha Natura Ekos completa 10 anos e a marca lança novos sabonetes de murumuru, cupuaçu, maracujá e cacau, com 20% até 50% em sua composição de óleos da biodiversidade brasileira, extraídos de ativos fornecidos por oito novas comunidades. Com essa iniciativa, passa a beneficiar mais 263 famílias, além das 1.714 que já eram parceiras de Ekos, mantendo um relacionamento ético e justo com as comunidades, valorizando os ativos da biodiversidade e preservando a floresta em pé.

Lançamento da Revista Natura: 2 milhões de exemplares distribuídos a cada ciclo de vendas no Brasil e nas operações internacionais. Oferece, além do catálogo de produtos, conteúdos editoriais e conceituais.

3.2. Missão, Visão, Crenças e Valores da empresa

Chiavenato (2005) define missão da seguinte forma:

“(...)A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica. A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio”. (CHIAVENATO, 2005, p.63).

3.2.1. Missão

A Natura traz como missão: “A Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem”.

A Natura define de forma clara o que para ela significa o Bem-estar e Estar bem: “**Bem-estar** é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. **Estar bem** é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo”.

3.2.2. Visão

“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.”

3.2.3. Crenças e Valores

“A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente. Acreditamos que a percepção da importância das relações é o

fundamento da grande revolução humana na valorização da paz, da solidariedade e da vida em todas as suas manifestações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo. A busca da beleza, legítimo anseio de todo ser humano, deve estar liberta de preconceitos e manipulações. A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.”

Figura 9 - Crenças e Valores Natura



Fonte: site: <<http://www.natura.com.br/institucional/sobre-a-natura>>

3.2.4. Organograma da Natura

De acordo com Alvarez (2000), os organogramas são instrumentos ou representações gráficas utilizadas para estabelecer a estrutura formal ou funcional de uma organização representando de forma estática a configuração da empresa em toda a sua composição ou de apenas uma de suas partes. Devendo os mesmos ser atualizados e avaliados periodicamente, uma vez que o ambiente organizacional está sujeito a mudanças constantes.

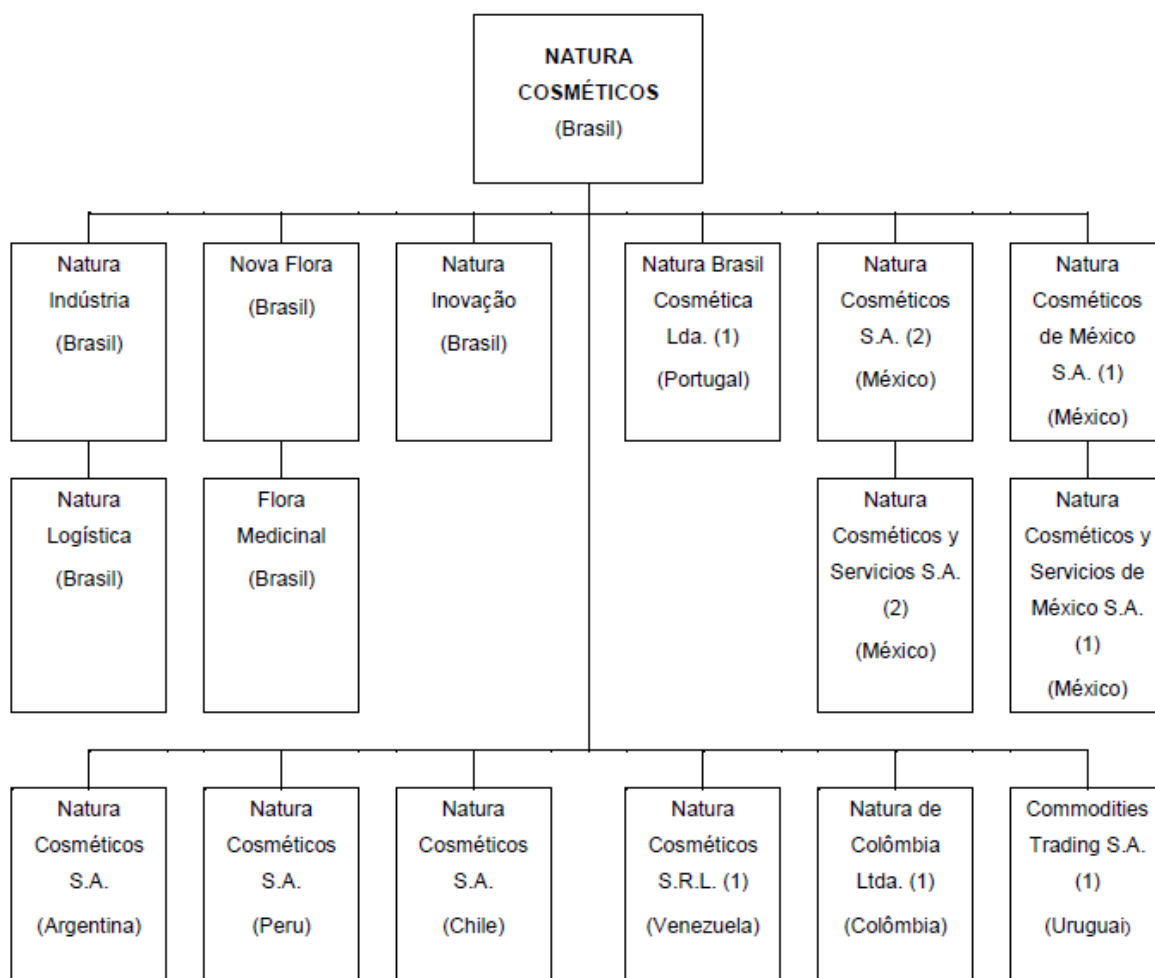
Para Alvarez (2000), os objetivos principais que uma organização busca ao utilizar organogramas são:

- a) definir e estabelecer a divisão do trabalho;

- b) demonstrar, definir e estabelecer as relações de autoridades;
- c) esclarecer, definir e estabelecer os níveis hierárquicos;
- d) instituir processos de tomadas de decisões;
- e) designar e definir as relações em cada função para o desempenho das diversas atividades.

Desta maneira, o organograma a seguir representado, objetiva demonstrar a forma estrutural em que as unidades Natura estão dispostas e também os níveis hierárquicos e de relacionamento em que as mesmas estão submetidas nos mais variados territórios de atuação.

Figura 10 - Estrutura Societária



Fonte: Natura – site <<http://www.natura.net.br>>

3.2.5. Perfil dos Colaboradores Natura

A Natura tem cerca de 7 mil colaboradores no Brasil, sendo que esses colaboradores estão distribuídos da seguinte forma:

Figura 11 - Tabela Colaboradores Natura – Brasil

Total de Colaboradores Brasil	7.000
Mulheres (%)	
Em relação ao total de colaboradores	61
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais	58
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria	26
Acima de 45 anos (%)	
Em relação ao total de colaboradores	14
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais	13
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria	22
Contratação e capacitação de pessoas com deficiência na Operação Brasil	
Número de colaboradores com deficiência	263
Pessoas com deficiência sobre o total de colaboradores (%)	4,8
Número de pessoas com deficiência capacitadas no programa Competências Básicas Profissionais	259

Fonte: Relatório Anual Natura

As consultoras e consultores Natura são os primeiros consumidores da marca Natura. A venda se dá por meio das relações e da disseminação do *bem estar bem*.

A Natura dispunha, em 2012, de uma rede de mais de 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura no Brasil, em outros cinco países da América Latina e na França.

3.3. Composto de Marketing

Composto de Marketing, também conhecido como Marketing Mix é o conjunto de variáveis controláveis pela empresa e que esta pode utilizar para influenciar a resposta do consumidor.

O composto de marketing é abordado por diversos autores que oferecem diferentes enfoques conceituais e operacionais sobre as formas de abordagem e utilização para se atingir o objetivo exposto acima.

“(…) O composto de marketing é um conjunto de variáveis que, inter-relacionadas e gerenciadas eficiente e eficazmente pelo gestor de marketing da empresa, podem contribuir para o alcance da vantagem competitiva e a preferência dos clientes”. (ZENONE, 2010, p.13)

3.3.1.. Produto

Kotler (2000,p.416) define produto como sendo “tudo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

3.3.1.1. As linhas de produtos:

A NATURA oferece uma gama enorme de produtos, são mais de 501 itens, que inclui soluções para diversas necessidades dos consumidores, homens e mulheres de todas as idades, tais como produtos de tratamento da pele do rosto e do corpo, cuidado e tratamento dos cabelos, maquiagem, perfumaria, produtos para o banho, proteção solar, higiene oral e linhas infantis, abaixo segue listagem de algumas de suas principais marcas conceitos:

- **CHRONOS** - surgiu da crença de que a beleza deve estar livre de qualquer tipo de preconceito e padrão e de que as mulheres devem encontrar e valorizar a sua própria beleza. As campanhas publicitárias, veiculadas a partir de 1996, foram inovadoras ao trazer, pela primeira vez, em comerciais de cosméticos, mulheres reais, de várias idades - a Mulher Bonita de Verdade. Slogan: ***Natura Chronos Tem um para sua história.***

Figura 12 - Linha Chronos



Fonte: site: <<http://www.natura.com.br/nossasmarcas/chronos>>

- **FOTOEQUILÍBRIO** – Através da linha UVA UVB, a Natura se torna uma das primeiras empresas mundiais a comunicar esta proteção, além de incluir na fórmulas vitamina E

combatendo os radicais livres e envelhecimento precoce da pele. Slogan: ***De bem com o Sol.***

Figura 13 - Linha Fotoequilíbrio



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/fotoequilibrio>

● **PLANT** – Uma linha de produtos para o cuidado diário dos cabelos, que mergulhou na riqueza da diversidade botânica para reunir, com a mais alta tecnologia, os ativos e nutrientes mais eficazes existentes na natureza em uma fórmula que trata, de forma específica, cada necessidade dos cabelos. Slogan: ***Você muda, a gente cuida.***

Figura 14 - Linha Natura Plant



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/plant>

● **EKOS** – Linha que engloba produtos de perfumaria, higiene pessoal e ambientação, e utiliza recursos da rica biodiversidade brasileira, sendo inspirada pelo conhecimento tradicional das propriedades e usos de nossas plantas. Em linha com o conceito de sustentabilidade, os produtos da linha EKOS são biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que, além da redução do impacto ambiental, aumentam a competitividade da empresa, oferecendo economia e

aproveitamento de embalagens. NATURA EKOS cobre a maior parte dos segmentos de mercado, incluindo sabonetes, xampus, condicionadores, hidratantes e perfumes. Slogan: ***Conecte-se com a natureza. Faça parte do nosso mundo.***

Figura 15 - Linha Natura Ekos



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/chronos>

- **NATURÉ** – Linha infantil para crianças entre 3 e 7 anos que estimula a descoberta do mundo. Seus produtos, suaves e seguros, com fragrâncias, nomes e texturas inusitados, incentivam, por meio de brincadeiras e da história sobre a água, o cuidado com a natureza de forma lúdica, poética e divertida. Slogan: ***Tchibum no mundo para brincar.***

Figura 16 - Linha Naturé



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/nature>

- **SÉVE** – Primeira marca brasileira de óleos corporais para banho. Todos os produtos da linha têm em sua fórmula óleos 100% vegetais e proporcionam perfumação à pele com fragrâncias únicas e confortantes, além da hidratação por até 24 horas com toque aveludado. Slogan: ***Um outro sentido para o seu banho.***

Figura 17 - Linha Sève



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/seve>

- **FACES** – Uma linha completa de cosméticos e produtos de higiene pessoal que foram desenvolvidos para refletir o ritmo de vida da jovem mulher moderna. Linha completa com produtos para cuidado da pele, maquiagem, perfumaria e acessórios. Slogan: ***Para o ritmo da jovem mulher moderna.***

Figura 18 - Linha Faces



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/face>

- **TODODIA** - Oferece uma grande variedade de produtos desenvolvidos para uso diário em diversos segmentos, seguindo uma tendência mundial no uso de ingredientes naturais, como o leite, o açúcar e o mel. Slogan: ***Cada momento é único. Cada sensação é especial.***

Figura 19 - Linha Tododia



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/tododia>

- **AMÓ** – Uma linha composta por fragrâncias, óleo de massagem, sabonete e desodorante, inspirada no amor com gestos que encantam, seduzem e surpreendem, convite para colocar o amor em movimento. Slogan: ***Amor em Movimento.***

Figura 20 - Linha Amò



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/amo>

- **PERFUMARIA NATURA**– Fragrâncias que combinam óleos essenciais exclusivos ao cuidado com o meio ambiente. Como nas melhores casas de perfumaria, os produtos também recebem atenção de uma perfumista exclusiva, Verônica Kato, que traz cuidado e sofisticação na elaboração das fragrâncias. Linha ampla atendendo público feminino, masculino e infantil. Slogan: ***Perfumes Natura, para inspirar a vida.***

Figura 21 - Perfumaria Natura



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/perfumaria>

- **ERVA DOCE** – Fórmulas ainda mais suaves para vivenciar uma agradável sensação de bem-estar e conforto no dia a dia. Textura suave e pH natural para cuidar da pele e o cheirinho inconfundível de Natura Erva Doce para despertar os sentidos e revitalizar as energias. A linha é composta por sabonetes, desodorantes e gel antisséptico. Slogan: ***Você conhece de olhos fechados.***

Figura 22 - Linha Erva Doce



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/ervadoce>

- **MAMÃE E BEBÊ** – Linha de produtos para higiene pessoal que foi especialmente desenvolvida para afirmar o valor do vínculo existente entre mãe e filho, que se inicia na gravidez, inclusive no tocante à importância desse relacionamento na formação da personalidade e na contribuição para a felicidade. A linha é composta por produtos para o bebê e para a mulher grávida. Slogan: ***O fortalecimento do vínculo.***

Figura 23 - Linha Mamãe e Bebê



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/mamae-e-bebe>

- **HOMEM** – Uma completa linha especificamente desenvolvida pra o público masculino, que engloba fragrâncias, produtos para a rotina de cuidados da barba, o rosto e o corpo. Slogan: ***Natura Homem cuidados pessoais para eles.***

Figura 24 - Linha Homem



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/homem>

- **KAIK** – Uma linha masculina e feminina de fragrâncias refrescantes e descontraídas para quem gosta de se movimentar ao ar livre. Slogan: ***O que move você?***

Figura 25 - Linha Kaiak



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/kaiak>

- **NATURA HIGEIA** - Uma linha de produtos desenvolvida para a higiene íntima e cuidado integral da mulher. É composta por sabonetes líquidos e lenços umedecidos. Na mitologia grega, Higeia era a deusa da saúde, limpeza e higiene. Slogan: ***Saúde e bem-estar nos momentos íntimos.***

Figura 26 - Linha Higeia



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/higeia>

- **NATURA UNA** – Uma linha completa de maquiagem que desperta o prazer e os sentidos, unindo performance, tecnologia e ingredientes naturais, de um jeito único. Texturas diferenciadas e sensorial prazeroso. Cores de personalidade numa paleta exclusiva. E fórmulas que, além de retratar a beleza, ajudam a cuidar da pele. Uma linha com atenção a cada detalhe. Tudo para deixar a maquiagem surpreendente e o rosto ainda mais radiante e luminoso. A linha é tão completa que oferece também produtos para pré-maquiagem, que uniformizam a pele e garantem a fixação, além de pincéis exclusivos para as aplicações. Slogan: ***A Melhor Expressão de Você Mesma.***

Figura 27 - Linha Una



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/una>

- **NATURA AQUARELA** – Uma linha de maquiagem da mulher que tem a cor e a cara do Brasil, com sua diversidade de raças e estilos. São produtos que protegem os lábios e realçam o olhar, em fórmulas leves, com embalagens feitas com casca de madeira ecológica, que mostram o compromisso da empresa com o meio ambiente. Slogan: **O colorido da mulher brasileira.**

Figura 28 - Linha Aquarela



Fonte: site: <http://www.natura.com.br/nossasmarcas/aquarela>

3.3.2. Preço

A Natura estabeleceu para a maioria de seus produtos, diferenciação Premium, trabalha com linhas criadas para atingir grande público e também com linhas mais específicas, com preço mais elevado que alguns de seus concorrentes.

Natura normalmente aumenta o preço de seus produtos uma vez ao ano. Como o histórico mostra que na média esse reajuste está alinhado com a inflação acumulada dos últimos 12 meses, os preços projetados foram corrigidos pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) e pela inflação americana para o percentual correspondente a receita projetada para o mercado externo. Não será considerada nenhuma mudança no mix de venda da empresa.

Alguns exemplos sobre os preços praticados pela Natura, preços estes retirados do último Catálogo, divulgado, Ciclo 03-2014

Figura 29 - Tabela Demonstrativa Preços

Nome Linha Produto	Valores Praticados	
	Menor Valor	Maior Valor
Chronos	R\$ 36,10	R\$ 102,10
Fotoequilíbrio	R\$ 20,80	R\$ 59,60
Natura Plant	R\$ 10,90	R\$ 24,00
Natura Ekos	R\$ 13,80	R\$ 205,00
Naturè	R\$ 8,90	R\$ 53,50
Sève	R\$ 66,90	
Faces	R\$ 10,90	R\$ 69,90
Tododia	R\$ 13,90	R\$ 39,80
Amó	R\$ 22,90	R\$ 88,60
Perfumaria Natura	R\$ 39,80	R\$ 149,00
Erva Doce	R\$ 9,70	R\$ 26,90
Mamãe e Bebê	R\$ 14,90	R\$ 61,90
Homem	R\$ 15,00	R\$ 95,80
Kaiak	R\$ 15,40	R\$ 93,60
Higeia	R\$ 14,60	R\$ 26,90
Una	R\$ 16,90	R\$ 149,00
Aquarela	R\$ 15,80	R\$ 34,90

Fonte: site: <<http://natura.com.br>>

3.3.3. Distribuição

A Natura realiza a Distribuição dos seus produtos, principalmente por uma extensa rede de Consultoras Natura espalhadas por todo o Brasil e, em menor escala, na Argentina, no Chile, no Peru e no México.

A Natura possui 08 centrais de distribuição no Brasil, 06 nos demais países da América Latina e França.

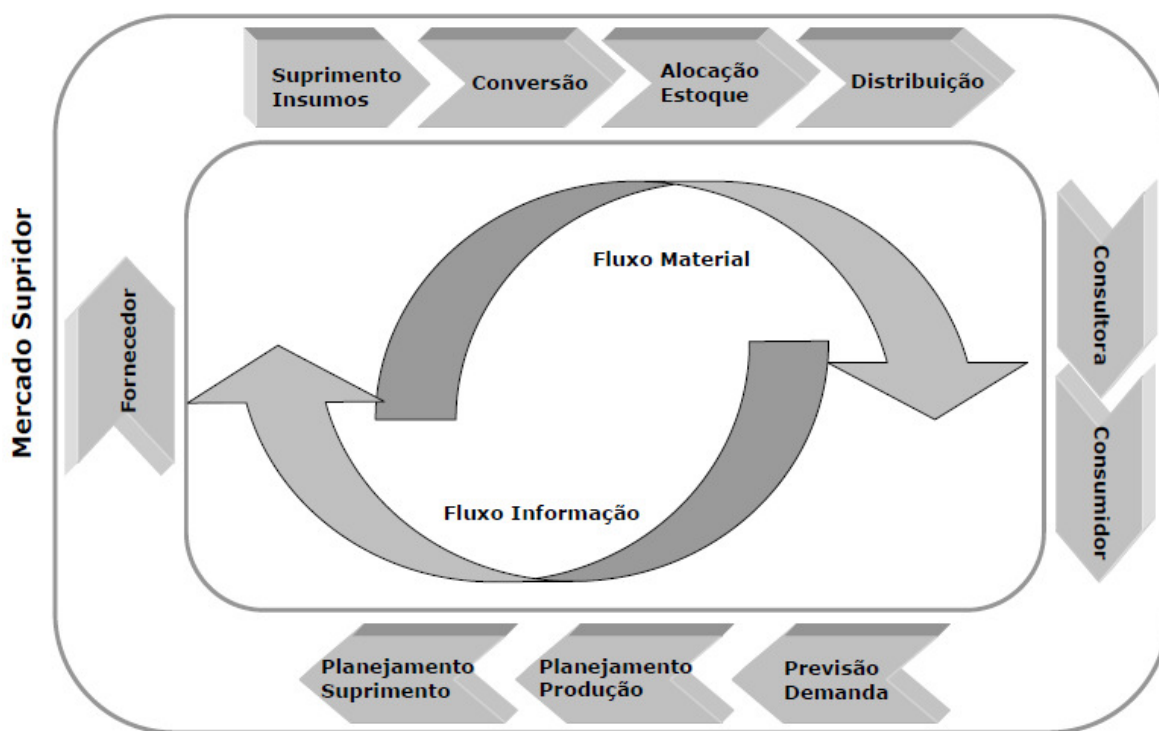
Alguns números bem expressivos divulgados no Relatório Anual 2012 da Natura:

Por dia: 61 mil pedidos; 68 mil caixas e 2 milhões de produtos

Por segundo: duas caixas Natura são preparadas para transporte

25% dos pedidos são entregues em até 48 horas no Brasil. Nas Grandes Capitais o índice chega a 60%.

Figura 30 - Fluxo Logístico Natura

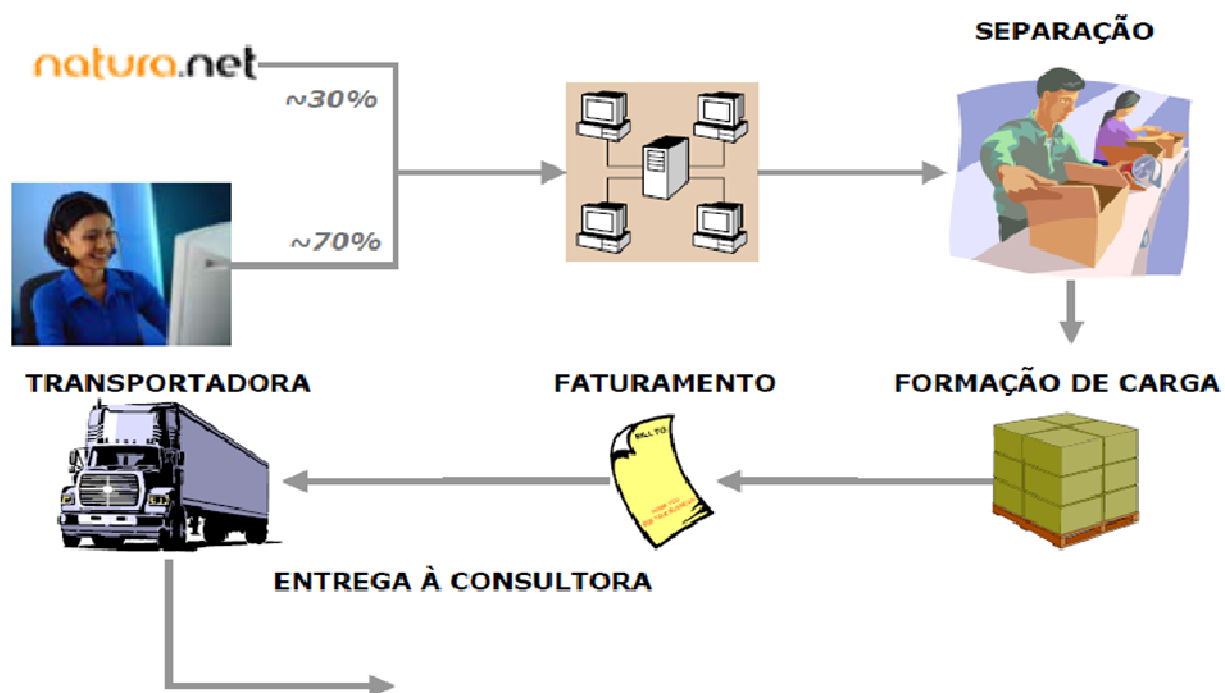


Fonte: site: <www.expogestao.com.br/downloads/2005/itamar_correia.pdf>

A Natura também utiliza além da venda direta através das Venda direta (porta-a-porta) através de consultoras especializadas Catálogo, Loja própria (Lojas Conceito) e Internet (lojas virtuais).

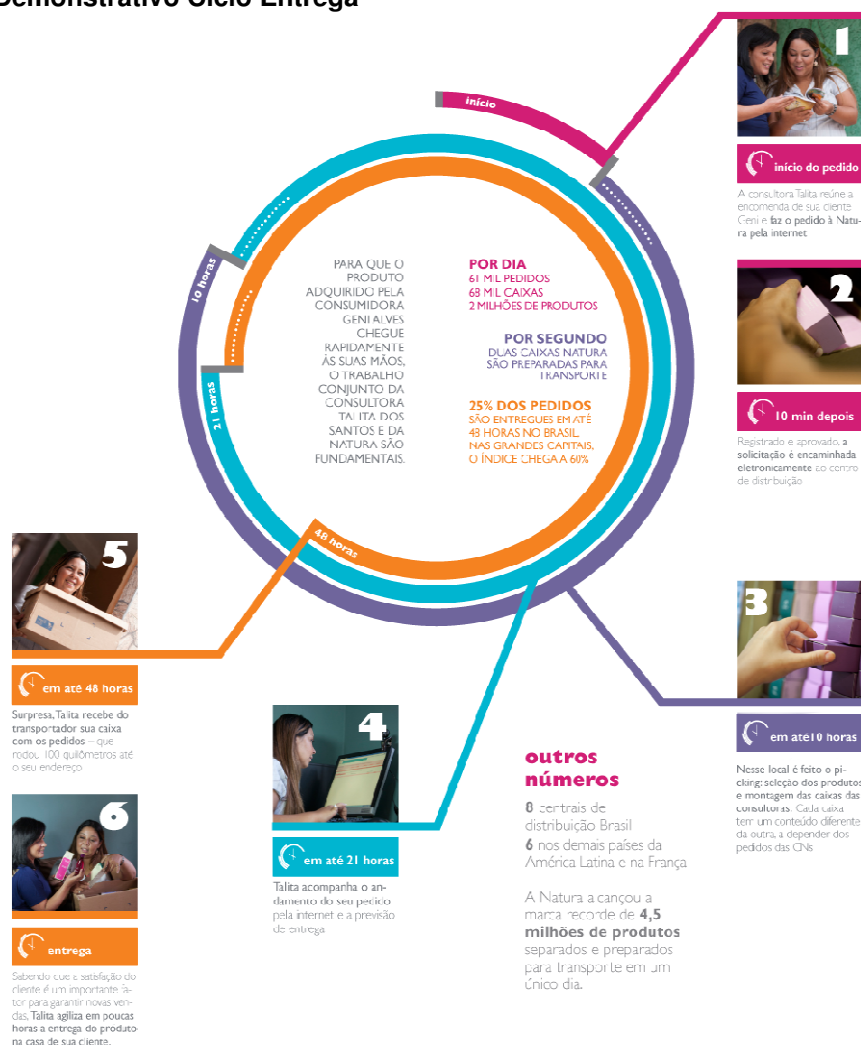
Abaixo segue demonstrativo de prazo e ciclo desde do recebimento pedido até a sua entrega:

Figura 31 - Ciclo de Atendimento do Pedido



Fonte: site: <www.expogestao.com.br/downloads/2005/itamar_correia.pdf>

Figura 32 - Demonstrativo Ciclo Entrega



Fonte: site: <www.natura.com.br>

Como exemplo de Loja Conceito, temos o primeiro Espaço Natura aberto que está localizado na Rua Oscar Freire, esquina com Rua da Consolação, trata-se de um espaço bastante interativo, que tem como objetivo deixar o consumidor com Bem Estar.

Loja itinerante, que foi criada como um espaço experimental, tendo a princípio, prazo estipulado de duração de três meses, porém devido ao grandioso sucesso, estendeu-se até o final de 2013.

Figura 33: Fachada Espaço Conceito Natura – Oscar Freire



Fonte: site: <http://deolhonoespelho.com/bem-estar/espaco-natura-na-oscar-freire>

Figura 34: Área Interna da loja - Caminho Olfativo



Fonte: site: <http://deolhonoespelho.com/bem-estar/espaco-natura-na-oscar-freire>

Figura 35: Áreas internas – Espaço para Maquiagem e exposição produtos



Fonte: site: <http://deolhonoespelho.com/bem-estar/espaco-natura-na-oscar-freire>

Figura 36: Área Interna - Oficina de Perfumaria



Fonte: site: <http://vejasp.abril.com.br/blogs/beleza-de-blog/2013/01/16/oficina-de-perfumaria-no-espaco-conceito-natura/>

A Natura inaugurou, em abril de 2005, a sua primeira loja mundial, marcando sua entrada no mercado internacional. A experiência na França funcionará como um teste da marca para uma possível expansão para outros países europeus. Para esta experiência, a empresa prevê investir em três anos cerca de 12 milhões de euros.

O endereço não poderia ser mais elegante, o Carrefour de la Croix Rouge, em Saint Germain des Près, um dos bairros mais charmosos de Paris. Na Maison Natura os franceses terão um encontro marcado com a brasilidade.

O espaço, de 200 m², foi concebido pelo arquiteto Arthur de Mattos Casas para funcionar como uma casa em que o visitante é acolhido por uma amiga brasileira. Ela o convida a uma descoberta sensorial das riquezas da biodiversidade do Brasil.

Figura 37: Fachada Loja de Páris



Fonte: site: <http://viverparis.blogspot.com>

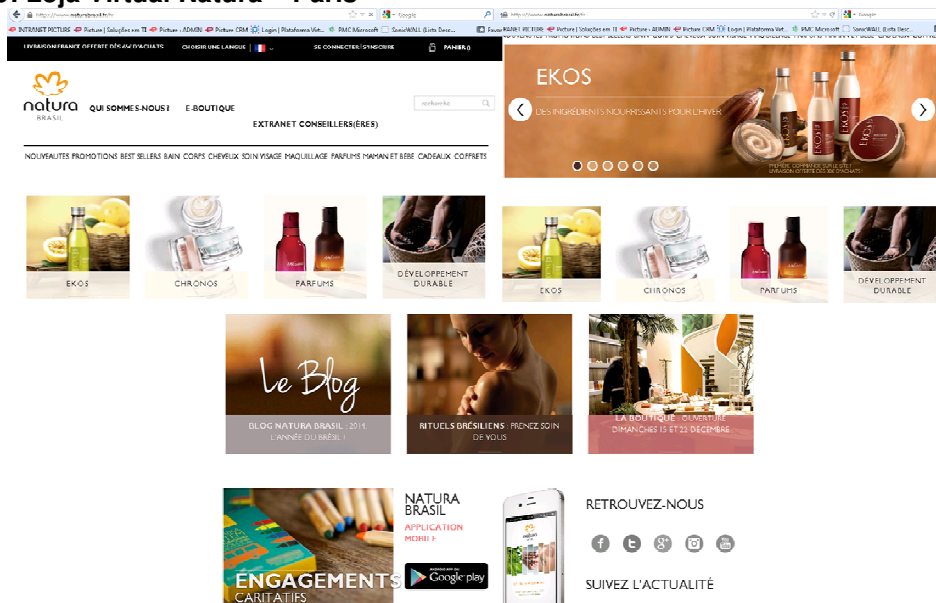
Figura 38: Interior de uma das áreas da Loja de Páris



Fonte: site: <http://dasmariasblog.com>

A Natura maca sua presença em Paris, também através de sua Loja Virtual, onde os clientes podem realizar suas compras. Disponibilizando toda linha de produtos bem como divulgação de lançamento de novos produtos.

Figura 39: Loja Virtual Natura – Paris



Fonte: site: <https://www.naturabrasil.fr/fr>

A Natura possui site também em português, onde disponibiliza virtualmente sua Revista. A cada novo ciclo é disponibilizado nova revista, porém o cliente e/ou consultora podem acessar as Revistas de ciclos anteriores através do banco de dados disponível na homepage.

Figura 40 - Revista Digital Natura



Fonte: Site: <http://www.revistanatura.com.br>

3.3.4. Perfil das Consultoras Natura

De cada mil brasileiros, seis são consultoras ou consultores Natura.

A grande maioria, cerca de 78% são composta de mulheres, de faixa etária que varia de 20 à 60 anos.

São donas de casas, estudantes, aposentadas e profissionais liberais que como Consultora Natura encontram uma forma para aumentarem sua renda.

Com mais de 1,2 milhão de Consultoras Natura (CNs) espalhadas pelo País, a Natura direcionou sua estratégia para a ampliação da produtividade dessa rede, principal objetivo da empresa nos próximos anos. Esse movimento já começou a apresentar os primeiros avanços no segundo semestre de 2012 – a renda individual das consultoras aumentou 1,4%, no 3º trimestre, e 2,9%, no quarto trimestre. No consolidado dos 12 meses, o valor se igualou ao do ano anterior, interrompendo a trajetória de queda. No caso das Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), o resultado foi mais consistente e a produtividade avançou 21%.

3.3.5. Promoção

A Natura utiliza diversos meios de promoção. Propaganda sempre com foco no produto, realizada através da televisão e de revistas de propaganda de cosméticos.

Faz sempre a associação em todos os materiais e formas de promoção, para que seus consumidores despertem o interesse no querer o bem estar, o estar bem.

Promoções de venda: as promoções são feitas por ciclos, que duram cada uma média de 03 semanas. Em cada ciclo aborda-se um determinado produto e/ou linha, sempre seguindo a sazonalidade dos produtos e tendência, colocando-os em ofertas especiais, por tempo limitado, para com isso aumentar a demanda deste produto.

O mesmo ocorre no caso de lançamento de uma linha e/ou produto. Com o intuito de estimular o consumo, a Natura estipula um valor diferenciado para o lançamento.

Amostras Grátis: a empresa Natura utiliza as amostras grátis para divulgação, pois tem produtos que os clientes não conhecem ainda.

Marketing direto: é feita uma divulgação direta para o consumidor final, através da venda pessoal, aonde os colaboradores vão à residência do cliente com um catalogo dos produtos Natura.

3.4. Microambiente

Segundo Kotler (1998), o microambiente constitui uma parte específica do ambiente geral e também é chamado de ambiente de tarefa ou ambiente de operações da empresa. Na realidade, cada empresa opera em um microambiente específico, do qual retira seus recursos e em que coloca seus produtos/serviços. É o nicho em que a empresa se situa e procura estabelecer seu domínio.

O microambiente é composto pelas forças que afetam de forma direta ou indiretamente as maneiras como os produtos e serviços chegarão até os clientes e sobre as quais a empresa poderá intervir.

3.4.1. Consumidores

Para a Natura, seus primeiros consumidores são seus colaboradores e Consultores e Consultoras Natura.

A Natura tem um público predominantemente feminino, mulheres que estão em busca de bem estar, de estar bem, se cuidar.

Os consumidores estão distribuídos em todo território brasileiro, sendo sua maior concentração de vendas no Sudeste.

Consumidores, são pertencentes, em sua maioria, das Classes A e B, sendo que a Natura vem abrindo seu mercado para atingir a Classe C que está em amplo crescimento.

3.4.2. Fornecedores

Ghemawat (2000, p.42), afirma que a capacidade para cobrar preços diferentes dos clientes, de acordo com diferenças no valor criado para cada um deles, em geral

indica que o mercado é caracterizado por alto poder dos fornecedores (e baixo poder dos compradores).

Os fornecedores da Natura são parte fundamental da sua rede de negócios. São pessoas e instituições, com características e portes diversos, que compartilham que acreditam na marca, na capacidade de inovar e crescer, e na disposição de investir no desenvolvimento sustentável. Mais do que apenas provedores de equipamentos, insumos, produtos e serviços, são parceiros nas práticas empresariais sustentáveis.

Com eles, a Natura busca construir relações de confiança, baseadas no respeito mútuo, na transparência e na equidade, para atender os interesses de ambas as partes.

Outra característica importante em relação aos fornecedores é a aproximação da empresa a comunidades extrativistas buscando soluções para o desenvolvimento sustentável.

3.4.3. Concorrentes

No Brasil, alguns dos principais concorrentes da Natura são:

Figura 41 - Logomarca Avon



Fonte: Site Avon <<http://www.br.avon.com>>

Atua em 140 países espalhados pelos cinco continentes, sendo a pioneira mundial e líder no sistema de vendas diretas, e tem como missão ser "A Líder Global em Beleza".

Figura 42 - Logomarca O Boticário



Fonte: Site O Boticário <<http://www.oboticario.com.br>>

Maior rede de franchising de cosméticos e perfumes do mundo. Possui mais de 2.400 lojas no Brasil, além de grande atuação internacional. Seus principais produtos são perfumes, cremes e maquiagem.

Figura 43 - Logomarca L'Oréal

Fonte: Site L'Oréal <<http://www.loreal.com.br>>

Empresa multinacional francesa de cosméticos especializada em produtos para cabelos (shampoos e colorações), perfumes, protetores solares e produtos dermatológicos. Atua em 130 países, é líder global em cosméticos.

Figura 44 - Logomarca Unilever

Fonte: Site Unilever <<http://www.unilever.com.br>>

Multinacional anglo-holandesa líder em vendas de bens de consumo de vários produtos pelo mundo. Constitui hoje um enorme conglomerado de empresas, produzindo inúmeros produtos que vão desde o ramo alimentício até o da higiene e limpeza.

Figura 45 - Logomarca Johnson&Johnson

Fonte: Site Johnson&Johnson <<https://www.jnjbrasil.com.br/>>

Empresa estadunidense, especializada na produção de farmacêuticos e utensílios médicos. A empresa tem aproximadamente 200 subsidiárias operando em mais de 90 países, e seus produtos são vendidos em mais de 175 países do mundo.

Figura 46 - Logomarca Lancôme

Fonte: Site Lancôme < <https://www.jnjbrasil.com.br/> >

Criada devido a paixão por perfumes por Armand Petitjean que é considerado o pai da perfumaria de luxo do século XX, Armand lançou, em 1935, a marca Lancôme com cinco grandes perfumes. Tem um conceito totalmente atual em suas fórmulas, o sucesso destas inovações deve-se em grande parte aos "técnicos" que saem da escola Lancôme e que levam a mensagem da marca pelo mundo inteiro.

Figura 47 - Logomarca Nivea

Fonte: Site Unilever <<http://www.nivea.com.br>>

Marca alemã, desenvolveu o primeiro creme hidratante da história em meados de 1911, hoje atua linha de produtos que além do tradicional creme para o corpo, mãos e face, são compostas por desodorantes, shampoos, protetores solares, sabonetes e uma linha completa de cosméticos e maquiagens, são comercializados em mais de 160 países ao redor do mundo.

3.4.4. Reguladores

Resolução - RE nº 1.826, de 17 de novembro de 2003 D.O.U de 18/11/2003.

O Adjunto da Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no uso da atribuição que lhe confere a Portaria nº 238, de 31 de março de 2003, com fulcro no artigo 50 da Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976, considerando o disposto no § 3º do art. 111 do Regimento Interno aprovado pela Portaria nº 593, de 25 de agosto de 2000, republicada no DOU de 22 de dezembro de 2000, resolve: Art. 1º. Conceder Autorização de Funcionamento para Empresas de Medicamentos, constantes no anexo desta Resolução.

Art. 2º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

3.5. Setor de Cosméticos No Brasil

Em 2012, o setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal comprovou seu vigor. Nos dez primeiros meses do ano, avançou 17,9%, com faturamento de cerca de R\$ 30 milhões, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec).

Esses dados comprovam a força desse mercado e demonstram que esse é um setor menos sensível a oscilações econômicas, porém mais relacionado à renda disponível dos consumidores. O crescimento é liderado por aspectos como o maior poder aquisitivo da classe C e o aumento do interesse de novos públicos por cosméticos, como o crescimento do uso desses itens por homens.

O Brasil segue como a região que mais atrai investimentos e o acirramento do mercado interno é um reflexo desta atratividade.

O País é o terceiro maior mercado consumidor de cosméticos no mundo, atrás apenas dos EUA e do Japão. Em categorias, como cabelos e perfumes, é líder global.

Com as compras em alta, também não faltam interessados nas vendas. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), o Brasil tem 2,9 milhões de pessoas que se dedicam à atividade de consultoria, grande parte delas no setor de CFT (sigla, em inglês, para Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal). Mas esse mercado pode ser bem maior. Pesquisa inédita encomendada pela ABEVD à Fundação Getúlio Vargas (FGV) calcula que existam 4,2 milhões de revendedores no País.

O estudo inédito foi divulgado em 2012, a partir de dados de 2011. “Descobrimos que há muito mais gente que atua e vive da venda direta. A partir desse estudo, pretendemos evoluir em nosso levantamento e aprofundar nosso conhecimento sobre o impacto econômico desse modelo”, afirma Lucilene Prado, diretora jurídica da Natura e presidente da ABEVD.

Esses números colocam o Brasil em quinto lugar no mercado de venda direta, atrás de Estados Unidos, Japão, China e Coreia do Sul. Ainda segundo a pesquisa da FGV, o setor foi diretamente responsável por quase 1% do PIB, movimentando R\$ 30,9 bilhões, em 2011. Considerando os efeitos indiretos e induzidos, o impacto total sobre o PIB pode chegar a R\$ 159,5 bilhões.

3.6. Macroambiente

Segundo Kotler (1999, p.49). “O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo microambiente - forças demográficas, econômicas, político legal, sócio cultural, tecnológicas, ambiente natural”.

O macroambiente é composto por forças que se encontram geralmente mais distante das empresas e que afetam o ambiente externo e interno, são totalmente incontroláveis, por isso deve-se estar atento a todas essas mudanças, para a empresa adaptar-se da melhor maneira possível.

3.6.1. Ambiente Demográfico

Ambiente demográfico tem influência no segmento da Natura, devido esta, criar produtos para todo público desde bebê até adultos. Produtos que atendem todas as etnias, sendo assim para um público alvo diferenciado. Com o avanço da medicina, a expectativa de vida da população aumentou, e a “3ª idade” agora é chamada de “a melhor idade”. Nesse novo cenário, a Natura também enxergou oportunidades de lançar no mercado produtos que atendam às necessidades dessa faixa etária como produtos rejuvenescedores.

Como em cada parte do mundo existe uma cultura e a diferença entre as culturas das pessoas influenciam em suas atitudes como consumidor de um determinado produto, a Natura atenta para este aspecto visando oportunidades para oferecer produtos específicos para cada grupo.

Analisando o aspecto de níveis de instrução, percebemos que conforme o grau de instrução de uma população é criado oportunidades para demanda de produtos e serviços específicos.

Ex: Pessoas instruídas fazem parte de uma demanda por livros, revistas e viagens de qualidade.

Por outro lado, a Natura atende muito as classes C e D por serem de pessoas mais simples e estas sentem a necessidade de se darem ao luxo de um cuidado maior

com determinadas coisas como cabelos usando então os Xampus e Condicionadores Natura.

3.6.2. Ambiente Econômico

Ambiente econômico pode afetar a empresa Natura de muitas formas, por exemplo, em meio a uma crise que venha a atingir o setor de venda de matéria prima, com isso, dificultando encontrar material para poder produzir seus produtos, fazendo com isso que a Natura tenha que pagar mais caro por sua matéria prima e afetando diretamente o lucro da empresa.

O mercado econômico, independentemente do tipo de empresa e segmento, de uma forma geral é muito importante para determinar o quando ela vai crescer e vender no ano, qualquer tipo de evento que venha a acontecer com a economia mundial pode fazer a empresa diminuir ou aumentar suas vendas.

3.6.3. Ambiente Tecnológico

A Natura procura reduzir o consumo de energia, água, produtos tóxicos e matérias-primas, e implantar processos de destinação adequada de resíduos sem alterar seu padrão tecnológico atual.

Está constantemente investindo na atualização de seu padrão tecnológico, visando à redução ou substituição de recursos de entrada; realiza o tratamento de efluentes e de resíduos em geral e promove o uso de matérias-primas renováveis.

Adota práticas de bom manejo florestal na extração de ativos e na utilização sustentável de recursos naturais básicos; promove a reciclagem e o reuso de materiais, o gerenciamento da qualidade do ar, da água e do solo, o controle de efeitos sonoros, a redução do desperdício, e privilegia o uso de materiais biodegradáveis, entre outras iniciativas.

Busca desenvolver projetos e orienta os investimentos visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades, organizar a sua estrutura interna de maneira que o meio ambiente não seja um tema isolado, mas que permeie todas as áreas da empresa, sendo considerado a cada

produto, processo ou serviço que desenvolve ou planeja desenvolver. Isso permite à empresa prevenir-se de riscos, além de reduzir custos, aprimorar processos e explorar novos negócios voltados para a sustentabilidade ambiental, favorecendo a sua inserção no mercado.

3.6.4. Ambiente Natural

O Ambiente Natural tem grande influência devido ao despertar global da necessidade de se ter consciência do meio ambiente, da necessidade de preservar e fazer programas de reflorestamentos e cuidados com meio ambiente.

A Natura tem ciência da sua responsabilidade com meio-ambiente, assim assumindo que uma empresa ambientalmente é responsável e deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, e busca minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos.

A empresa atua no mercado de acordo com a LEI 6.938/1981 (LEI ORDINÁRIA) 31/08/1981.

Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e da outras providências.

Por isso a Natura age com consciência, para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental.

Para isso segue uma política de meio ambiente que:

Segue os parâmetros e requisitos pela legislação e demais subscritas pela organização;

Controla e monitora todas as fases da produção, com vista à redução de uso de insumos de valor ambiental estratégico, à não realização de ensaios com animais em matérias-primas para produtos cosméticos, à redução de impactos ambientais de embalagem e à pronta reparação de eventuais incidentes;

Promove a melhoria contínua dos processos em toda a cadeia produtiva, incorporando tecnologias limpas;

Trata a questão ambiental como tema transversal em sua estrutura organizacional e a inclui no planejamento estratégico;

Desenvolve novos negócios ou novos modelos de negócio levando em conta os princípios e as oportunidades oferecidas pela sustentabilidade.

3.6.5. Ambiente Sociocultural

A Natura considera a importância de desenvolver ações que gere efetivamente uma mudança na realidade, com o fortalecimento e a autonomia da comunidade envolvida com desenvolvimento de projetos sociais, tais como:

Políticas de meio ambiente Natura

Responsabilidades para com as gerações futuras

Educação Ambiental

3.6.6. Governo

Em relação ao setor de cosméticos podemos dizer que o governo é o grande regulamentador deste segmento, pois é a partir do governo que as normas são definidas, e caso as empresas não as cumpram poderá perder a concessão para atuar no mercado. A Natura procura evitar esses problemas com o governo cumprindo com todas as normas e regulamentações do setor.

4. ENDOMARKETING NA NATURA

A Natura, tem em seus colaboradores o seu maior patrimônio. É uma das poucas empresas brasileiras que atuam de forma pontual, constante em Endomarketing.

A Natura para fidelizar, motivar, engajar os seus colaboradores, utiliza-se de diversas ferramentas do endomarketing.

Com a expansão de sua atuação no Brasil e das Operações internacionais, um dos maiores desafios encontrado pela Natura é compor, manter e desenvolver de maneira que, além das competências para a função, também estejam alinhados à sua proposta de valor, inspirando e cuidando das relações que a Natura estabelece com todos os públicos com os quais se relacionam.

“Por isso, temos trabalhado para fortalecer os instrumentos de desenvolvimento dos nossos profissionais e de disseminação da nossa cultura organizacional, condições indispensáveis para nosso sucesso e para a concretização do nosso planejamento estratégico.” Relatório Anual Natura (2012)

A Natura, acredita que a Educação é o caminho para fidelização junto a seus colaboradores, por isso, desenvolve um programa Educacional, para

Algumas ações desenvolvidas pela Natura, para agregar valor a marca:

- Plataforma de inovação aberta com parcerias no País e no exterior; visando interação, integração e uma comunicação uniforme e única entre todos os colaboradores e parceiros.
- Sistema de Gestão Natura, que estrutura os principais diferenciadores da Natura de forma que eles estejam inseridos na gestão e nos processos e rotina da companhia;
- Programas e ações que trabalham os temas prioritários da Natura, definidos em conjunto com os públicos de relacionamento: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; educação e ações que trabalham os temas prioritários da Natura, definidos em conjunto
- Programa de desenvolvimento de lideranças, criado especificamente para a Natura, e pelo qual passarão os 600 líderes da companhia

Comunicação com o Colaborador

A construção de uma relação de qualidade com os colaboradores passa também pela oferta de uma comunicação eficiente e adequada às necessidades de cada tipo de público. Em 2011, integramos o processo de comunicação interna à Diretoria de Marca e Cultura, como parte da nossa ambição de transformar a comunicação em um grande canal de expressão desses valores, indo além do suporte organizacional. Nosso atual desafio é conseguir expressar essas premissas na forma e no conteúdo da comunicação diária com os colaboradores.

Além da mudança estrutural, em 2011, avançamos nos sistemas formais de comunicação, revisamos e implementamos novos processos e veículos de comunicação interna direcionados às nossas Unidades Regionais e às Operações Internacionais. Também aumentamos a abrangência do Canal Natura – sistema de TV com notícias, depoimentos e informações relevantes com 30 pontos de acesso em nossas principais unidades. Para 2012, temos o desafio de abrir novos espaços para que o colaborador interaja de maneira mais ativa e dinâmica na empresa.

Além de uma série de canais de comunicação interna, a Natura se utiliza de eventos direcionados para seus colaboradores, criando ações motivacionais, que visam estreitar o laço de lealdade.

Ações implantadas devem ter seus resultados mensurados periodicamente, para verificar se os objetivos estão sendo atingidos, com base nisso a Natura realiza anualmente Pesquisa de Clima, é através desta pesquisa que consegue medir o indicador de qualidade da relação com os colaboradores.

“(...)Depois de dois anos registrando quedas no índice, o levantamento de 2012 mostrou uma alta de dois pontos percentuais no nível de favorabilidade da Natura, chegando a 72%. O resultado, no entanto, está abaixo da meta estipulada de 74%. As maiores evoluções foram identificadas nos canais de comunicação – com destaque para a Ouvidoria –, no estímulo à inovação e na gestão de desempenho. De um lado, houve melhor percepção quanto ao fator relacionamento, especialmente no que diz respeito ao sentimento de valorização e cooperação interna das áreas; porém, de outro, o relacionamento com as interfaces permanece como ponto de atenção, assim como a qualidade do processo decisório. Nenhum fator apresentou queda, mas continuam sendo críticos questões como suporte, recursos e condições de trabalho de modo geral. No Brasil, a pesquisa mostrou evoluções em todos os públicos, reposicionando a empresa no terceiro quartil de mercado (MQ3), o posicionamento mais elevado em uma análise que classifica as melhores empresas nesse tema. Como pontos fortes, podemos destacar

o reconhecimento dos colaboradores do compromisso da Natura com o desenvolvimento sustentável e a credibilidade da empresa junto aos consumidores. A lealdade dos colaboradores (que considera apenas as notas máximas para as questões sobre satisfação, recomendação e intenção de continuar na empresa), medida por enquanto apenas no Brasil, também subiu de 28% para 29%". (Relatório Anual Natura 2012, p.53).

Abaixo algumas ações que foram desenvolvidas com para atingir os resultados acima.

Figura 48 - Logo Berçário Natura



Ação: "Celebração de Despedida" Berçário Natura

Fonte: Site Una Eventos < <http://www.unaeventos.com.br>>

Evento de despedida, que contou com a participação de aproximadamente 70 pessoas para as crianças que atingiram a faixa etária máxima de permanência no berçário. O evento contou com a participação especial do presidente da Natura, além dos pais das crianças que babaram em várias fotos dos seus pequenos.

Figura 49 - Evento Celebração de Despedida



Fonte: Site: Una Eventos <<http://www.unaeventos.com.br/index.php/cases?layout=edit&id=103>>

Criação de uma série de cartões comemorativos da Natura, para ações de

endomarketing.

Figura 50 - Modelo Cartões Comemorativos

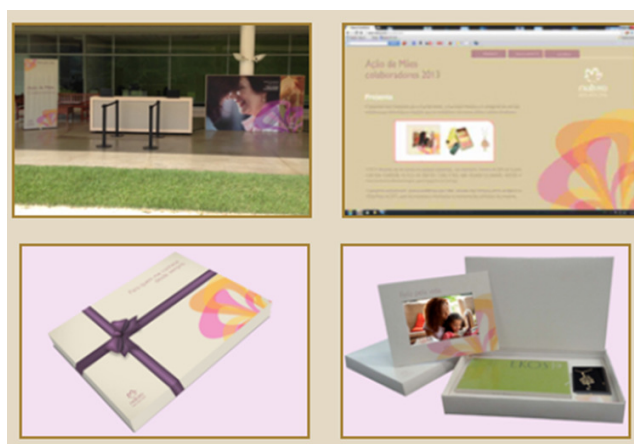


Fonte: Site Behance <<http://www.behance.net/gallery/Caroes-Natura/6858565>>

Ação dia das Mães Colaboradores 2013

Presentear as mães dos colaboradores que se inscreveram na ação através de hot site ou pessoalmente em espaço montado no escritório Natura, com um porta-retrato personalizado (com a foto escolhida e enviada pelo colaborador/filho), um colar da marca “Julio Okubo” com pingente “árvore da vida”, simbolizando as relações e um produto Natura. Participaram desta ação cerca de 3500.

Figura 51 - Foto Ação Dia das Mães



Fonte: Site: Una Eventos <<http://www.unaeventos.com.br/index.php/cases?layout=edit&id=103>>

Lançamento nova Linha Natura Ekos Verde

Reforçando o conceito que seu principal consumidor são seus colaboradores, foi realizada ação para o lançamento da nova Linha Natura Ekos Verde. Esta ação foi realizada nos cinco sites da empresa, totalmente voltada para os colaboradores. Intuito desta ação é despertar a valorização do funcionário, visando aumento da lealdade com a empresa.

Figura 52 - Ação Lançamento Ekos Verde



Fonte: Site Arandas < <http://www.arandas.com.br> >

5. CONCLUSÃO

Com base no estudo realizado, foi possível ver a importância do Endomarketing dentro das organizações. Ele é o meio para se aplicar o marketing junto aos colaboradores, desenvolvendo maior integração entre as áreas e departamentos, fortalecendo a comunicação interna e envolvendo os colaboradores.

As organizações, cada dia mais, têm tomado consciência que para fidelizar clientes externos, elas precisam, antes de mais nada, fidelizar os seus clientes internos, pois a isso está atrelada a imagem com a qual elas querem ser vistas pelos seus consumidores externos.

Vimos que para uma ação de Endomarketing ser bem sucedida, não basta apenas aplicação de ações isoladas, e sim é necessário que haja uma análise e estudo da organização, definição do perfil do colaborador, nível de motivação, como os colaboradores veem a empresa, qual imagem ela passa a eles.

As pessoas possuem motivações distintas uma das outras, algumas se sentem motivadas ao receber um elogio por um trabalho bem feito, outros pelo reconhecimento financeiro ou reconhecimento profissional.

Após os conceitos estudados e analisando o Case Natura, conclui-se a importância do Endomarketing nas organizações, independentemente de seu segmento ou tamanho, pois ele cria valores de comprometimento onde os colaboradores trabalham com maior engajamento, e com isso a organização passa a ter um diferencial competitivo.

O Endomarketing hoje não é mais um “artigo de luxo”, mas sim algo essencial para que exista o engajamento e motivação dos colaboradores de uma organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M. E. B. Manual de organizações de sistemas e métodos: Abordagem teórica de prática de engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A à Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994).

_____. Um Olhar sobre o Marketing Interno. Porto Alegre: L & PM, 2000.

_____. Face a Face com o Endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L & PM, 2005.

_____. Endomarketing como Estratégia de Gestão. Porto Alegre: L & PM, 1998.

CHIAVENATO, I., Gestão de Pessoas, Segunda Edição, totalmente revista e atualizada. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COOPER, Donald R. Schindler, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008

DIAS, José Geraldo Gaurink. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

FRANÇA, Fabio. LEITE, Gutemberg. A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos. 2ª Ed. Luiz Claudio. Gestão Estratégica de Marketing: Conceitos e Técnicas. São Paulo: Qualitymark, 2012

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10º ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

_____. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KUNSCH, K. Maria Margarida. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. São Paulo: Edicon, 1995.

_____. Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MALHOTRA, Naresh; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecília; ALTHEMAN, Édman; BORGES Fabio. Introdução a pesquisa de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, A. A.; SANTOS, G. J. Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração. In: ANPAD, Marketing, v. 5. Canela, Rio Grande do Sul: setembro de 1992.

ZENONE, Luiz Claudio. Gestão Estratégica de Marketing: Conceitos e Técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 2011

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith,. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ABIHPEC, Informações sobre setor Higiene pessoal, perfumaria e Cosmético, 2011. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Panorama-do-setor-2011-2012-17-ABR-2012.pdf>> (acessado em 20/11/2013)

Fluxo Logístico Natura. Disponível em: <http://www.expogestao.com.br/downloads/2005/itamar_correia.pdf> Acessado em 02/02/2014

NATURA, 2013 – Site institucional. Sobre a Natura, história. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/institucional/sobre-a-natura/historia>> – Acesso em 15/11/2013).

_____. Site institucional. Relatório Anual 2012. Disponível em: <<http://relatorio.natura.com.br/relatorio/pt-br/content/perfil>> - Acessado em 15/11/2013)

MEIRA, Paulo. OLIVEIRA, Renato, Artigo: O Endomarketing, Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>> (Acessado em 03/02/2014).

MELISSA, Mariana. Artigo 3 empresas e boas estratégias de endomarketing, 2012. Disponível em: < <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>> (Acessado em 02/02/2014)

Sobre a Natura, 2011. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/natura-natureza-viva.html>> (Acessado em 12/10/2013)