UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

**Inovação de modelo de negócios:
a entrada da Natura no formato multicanal**

Ricardo Müller
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso

SÃO PAULO
2017

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

RICARDO MÜLLER

**Inovação de Modelo de Negócios:
a entrada da Natura no formato multicanal**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pereira, Ricardo Müller

Inovação de modelo de negócios: a entrada da Natura no formato multicanal / Ricardo Müller Pereira. – São Paulo, 2017.
97 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.
Orientador: Marcelo Caldeira Pedroso.

1. Modelos organizacionais 2. Inovação 3. Varejo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.514

À minha esposa Ana, que me inspira com seu amor e energia,
À minha mãe Dolores e minha tia Bete, que sempre me apoiaram na vida e nos estudos,
Ao meu pai, Renato (*in memoriam*), pelo exemplo que sempre foi para mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Marcelo Caldeira Pedroso, pelo entusiasmo de suas aulas e pela inspiração que foi para que eu abordasse o tema *modelo de negócios*.

Agradeço à minha esposa Ana, por toda compreensão ao longo da realização dessa dissertação.

RESUMO

MÜLLER, R. (2017). *Inovação de modelo de negócios: a entrada da Natura no formato multicanal*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Após anos desfrutando de vantagens competitivas frente a seus competidores por meio de seu canal de venda direta, a Natura começa a sofrer com a concorrência cada vez mais acirrada. O objetivo desse trabalho é, através do estudo de caso da Natura, avaliar como surge a necessidade de mudança do modelo de negócios e como ela pode ser implantada. Através de entrevistas com colaboradores da empresa e da revisão da literatura tornou-se possível mapear as fragilidades e oportunidades do processo de transformação da Natura em um modelo multicanal (com pretensão de tornar-se *omnichannel*), bem como torna-se claro as vantagens de utilização das novas ferramentas de modelagem em inovação de negócios.

Palavras-chave: Concorrência. Modelo de negócio. Inovação.

ABSTRACT

After years of enjoying competitive advantages in front of its competitors through its direct sales channel, Natura begins to suffer from the increasingly fierce competition. The objective of this work is, through the Natura case study, to assess how the need of changing business model arises and how it can be implemented. Through interviews with company employees and literature review it has become possible to map the weaknesses and opportunities of Natura's transformation process into a multi-channel model (with the intention of becoming omnichannel), as well as the advantages of new modeling tools in business innovation.

Keywords: Competition. Business model. Innovation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Histórico da Empresa	13
1.2. Os Sinais da Mudança	16
1.3. Justificativa	20
1.4. Relato	21
1.5. Problemática	23
1.6. Questão da Pesquisa	25
1.7. Objetivos	26
1.8. Estrutura da Pesquisa	27
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1. Canais de Distribuição	29
2.2. Desempenho Organizacional	37
2.3. Modelo de Negócios	41
2.4. Relacionamento Com Clientes	54
3. MÉTODO DE PESQUISA	58
4.0 RESULTADOS DA PESQUISA	62
4.1 Queda no desempenho da venda direta	67
4.2. Associação do desempenho ao modelo de negócios	76
4.3. Principal componente alterado no modelo de negócios	78
4.4. Impactos nos demais componentes do modelo de negócios	89
4.5. Implantação do novo formato	93
4.6. Resultados esperados do novo formato	96
5. CONCLUSÕES	99
5.1. Limitações e próximos passos	104
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
7. APÊNDICE	111

1. INTRODUÇÃO

1.1 Histórico da Empresa

Em 28 de agosto de 1969, Luiz Seabra fundou a Natura, então sob o nome de Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut Ltda., em sociedade com Jean Pierre Berjeaut. A empresa iniciou suas operações com produtos que exploravam ativos naturais vegetais desenvolvidos em uma pequena fábrica no bairro da Vila Mariana, em São Paulo (SP), e comercializados em uma pequena loja da Rua Oscar Freire, na mesma cidade (Site Institucional – disponível em www.natura.com.br em 10/11/2016).

Em 1970, a razão social da empresa mudou para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. À época, a empresa contava com seis colaboradores. Uma antiga borracharia, na Rua Oscar Freire, passou por uma ampla reforma para abrigar a loja Natura. O atendimento era feito pelo próprio Luiz Seabra, que se torna o primeiro consultor de beleza da Natura.

O aumento das buscas pelas consultas personalizadas de Seabra e pelos produtos Natura levou à criação de ações em meio a esteticistas e distribuidoras independentes, selecionadas entre as próprias clientes da marca. Essas ações foram consideradas as primeiras manifestações do sistema de venda direta adotado pela companhia, que, anos depois, faria com que a Natura enfrentasse a supremacia da gigante norte-americana dos cosméticos no Brasil, a Avon.

Em 1974, apoiado na ideia de que a venda direta poderia viabilizar o crescimento da empresa, Luiz Seabra fechou a loja da Oscar Freire e a distribuição dos produtos passou a ser feita por empresas distribuidoras (em São Paulo e no Rio de Janeiro) e por profissionais autônomos no restante do Brasil. No final da década de 1970, Guilherme Peirão Leal (hoje um dos três sócios da empresa) fundou a Meridiana Comércio, Administração e Participações Ltda., empresa responsável pela venda e divulgação dos produtos Natura em todo país, exceto em São Paulo e Rio de Janeiro.

Entre o final da década de 1970 e o início dos anos 1980, a Natura lançou uma série de marcas de sucesso, como Sr.N, Chronos e L'arc (as duas primeiras presentes até hoje no portfólio da Natura). A marca L'arc foi transformada em uma empresa do grupo, especializada em perfume e maquiagem. Nesse mesmo período, tornou-se pioneira no mundo em utilização de refis para alto consumo, como desodorantes e xampus. Com a mudança de fornecedores, criação de marcas de boa *performance* e a fusão de cinco empresas – Natura,

YGA, Pró-Estética, Meridiana e Eternelle –, a empresa se tornou um fenômeno mercadológico e cresceu 35 vezes na década de 1980.

A década de 1990 foi marcada principalmente pela construção de uma nova fábrica em Itapecerica da Serra (SP); pela criação de Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC), cujo objetivo era estreitar as relações com os consumidores; e uma Central de Atendimento Natura (CAN), que permitia às consultoras fazerem pedidos por telefone e liberavam as promotoras de vendas para que pudessem incrementar a rotina de desenvolvimento e acompanhamento de seu grupo de consultoras, fortalecendo a relação entre o canal de vendas. Novas marcas como a linha para cabelos Símbios, a criação da marca Mamãe & Bebê (reconhecida até hoje como um dos ícones do portfólio da Natura) e a renovação da linha Chronos fizeram a empresa manter seu sucesso em vendas, mas o período também se destacou pela inserção da categoria perfumaria em sua oferta de produtos, sendo o perfume Shiraz considerado um marco no segmento, por ser o resultado do trabalho de criação de renomados fornecedores de perfumaria em todo o mundo. Presentes na empresa até hoje, as marcas de perfumaria Biografia, Kriska e Essencial também foram frutos desse período. Em 1994, a Natura instituiu uma área de ação social, em parceria com a Fundação Abrinq para os Direitos da Criança e do Adolescente, denominada Crer para Ver. Com uma série de produtos, propagandas e ações de alta repercussão, a empresa foi reconhecida pela publicação *As Empresas Mais Admiradas do Brasil*, parceria da revista *Carta Capital* com a Interscience, como a empresa mais admirada do setor.

Os anos 2000 foram marcados pela consolidação da empresa como uma referência em responsabilidade social, com uma série de iniciativas como a criação do Programa de Certificação de Ativos Florestais, a obtenção do certificado ISO 14001 e a conquista da primeira licença de extração sustentável do breu-branco pelo Conselho de Gestão do Patrimônio (CGEN), fato inédito na legislação brasileira. Como reflexo dessas ações, foi lançada a linha Natura Ekos; composta por produtos de higiene e beleza, a linha marcou uma nova fase de desenvolvimento da Natura, reconhecida como uma empresa que conhece, pesquisa e utiliza a biodiversidade brasileira de maneira sustentável. Ainda nessa década, foi inaugurado o Espaço Natura, projeto arquitetônico com fábricas e espaços administrativo que materializam os valores e as crenças da empresa. O conjunto arquitetônico ocupa quase 80 mil m² e conta com quatro fábricas, um armazém vertical de última geração, laboratórios e centro de pesquisa. Em 2002, foi lançada a revista *Vitrine Natura* (que, em 2006, se tornaria a *Revista Natura*), material de comunicação sobre os produtos Natura distribuído entre as consultoras e utilizado por elas como o principal instrumento de venda da empresa, no qual

estão disponíveis os produtos, os conceitos e as promoções do período. Outras linhas importantes de perfumaria, como Águas de Natura, Natura Ekos Perfume do Brasil Breu-Branco e Natura Ekos Perfume do Brasil Priprioca, Humor, além da linha de produtos para corpo Tododia, que também foram destaque entre vários outros lançamento e relançamento do período. Outro fator importante da década foi a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), com valorização de 15,62% das ações no primeiro dia e com procura pelas ações da empresa que superou em dez vezes a oferta, demonstrando a confiança do mercado na capacidade da companhia gerar valor. Do ponto de vista internacional, a Natura abria, naquele momento, suas operações no México e Colômbia e inaugurava a Casa Natura em Paris, iniciativa que apontava a loja como a mais original e que oferecia o melhor serviço do país.¹. Um centro de distribuição em Mathias Barbosa (MG) e uma unidade industrial em Benevides (PA) também foram inaugurados.

A partir de 2010, a Natura continuou recebendo prêmios diversos como o Top o Mind, da *Folha de S.Paulo*, como a marca mais lembrada em diversas categorias. Também inaugurou uma nova fábrica no Pará para produção de *noodles* (base de sabonetes) e um novo centro de distribuição em São José dos Pinhais (PR) para atender as regiões do Paraná e de Santa Catarina. Lançou, ainda, embalagens de refil 100% recicláveis e com redução de 58% na emissão de gases causadores do aquecimento global em relação ao plástico comum. Seguiu com lançamentos importantes no portfólio, como a linha UNA de maquiagem (2010), o relançamento de Ekos (2011), reforçou o portfólio com novas categorias e marcas como Higea para cuidados íntimos e VôVô para homenagear os avós (2011), além de ter criado o perfume de UNA como extensão do sucesso da maquiagem *premium*. No final de 2012, adquiriu 65% da empresa australiana de cosméticos AESOP, que, além de compartilhar valores muito parecidos, foi desenvolvida sob o modelo de lojas, conhecimento o qual a Natura gostaria de se beneficiar. Em 2013, outro marco foi inaugurado: a Rede Natura, cuja proposta é disponibilizar as tecnologias digitais e a conectividade como alavancas da venda direta. Também em 2013 foi inaugurado um novo prédio em São Paulo que, além das atividades administrativas e de logística, também contava com um centro de distribuição, que visava diminuir o tempo de atendimentos às consultoras. Também foram lançadas no período as linhas ecológicas SOU (com 70% menos plásticos do que as convencionais), os refis das fragrâncias de Natura Ekos (com vidro 100% reciclável e com 72% a menos de emissão de

¹ Disponível em: <<http://www.sites-commerciaux.com/magazine.php?id=84>>. Acesso em: 4 ago. 2017.

gases de efeito estufa) e os desodorantes aerossóis ecocompactos. Na categoria Perfumaria, foram lançadas as marcas #Urbano e Luna, da perfumaria masculina e feminina, respectivamente. Na categoria Maquiagem, a linha para adolescentes Amis e, na categoria Rosto, a marca Tez. Também foram criados o Centro de Inovação Natura, localizado em Nova York, nos Estados Unidos, e um novo *hub* (central de transferência de cargas) em São Paulo, sendo esse um espaço com tecnologias inovadoras para o armazenamento de produto e de onde saem cerca de 90% da produção da Natura para todo Brasil através de um modelo logístico inédito no país.

Por fim, em 2016, foi inaugurada a primeira loja da marca da Natura, marco que introduziu a Natura no canal varejo e a tornou uma empresa multicanal. A abertura da loja no Shopping Morumbi, em São Paulo, foi tratada pela empresa como um grande marco no modelo de gestão e trouxe mudanças profundas na forma como a empresa comunica sua marca e seus produtos, e se relaciona com o consumidor final.

1.2. Os Sinais da Mudança

Durante anos, a liderança no setor foi decorrente da forma como a empresa conduziu suas operações. A gestão do canal, do portfólio, da oferta comercial e da logística para enviar os produtos às quase um milhão e meio de consultoras naturais (CNs) nas regiões mais inóspitas do país exige considerável complexidade. Somada a uma estratégia de *branding* muito forte, a Natura desfruta de vantagens competitivas significativas, como a de ser sinônimo de empresa sustentável, inovadora e preocupada com as relações. Outra razão que fez com que a empresa conquistasse prestígio foi a capacidade de se adequar às tendências, motivações e necessidades não atendidas dos consumidores com o passar dos anos. A Figura 1 ilustra os anseios das gerações e as necessidades de mudança no tempo.

Figura 1. Sinais da mudança.

Fonte: Natura (2013). *Workshop* da marca Natura - material interno.

As estratégias de marketing das empresas de sucesso precisaram se adaptar com o passar dos anos em três modelos estratégicos distintos. O primeiro deles – Marketing 1.0 – teve início na Era Industrial e visava padronizar produtos e ganhar escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção e oferecer essa mercadoria a um maior número de compradores possível. O segundo modelo – Marketing 2.0 – surgiu na atual Era da Informação, na qual os consumidores são muito informados e comparam várias ofertas semelhantes. Assim, esse modelo tem como principal desafio segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico. Por fim, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, modelo que visa atender à latente necessidade do ser humano de transformar o mundo em um lugar melhor, com mais justiça social, econômica e ambiental, a partir da missão, valor e visão compartilhada entre a empresa e os consumidores (KOTLER, 2010). O Quadro 1 descreve como o marketing mudou seu foco (DAWAR, 1999).

Quadro 1. Mudança na fonte da vantagem competitiva.

Fonte: Dawar (1999)

Segundo o autor, para vantagens competitivas do tipo *upstream*, as empresas disputam para construir ativos ou capacidades e depois constroem uma parede para prevenir que vazem para a concorrência. Já as vantagens competitivas do tipo *downstream*, em contraste, reside fora da empresa, em relações com consumidores, canais parceiros, e complementadores. Está na maioria das vezes embutido no processo de interação com clientes, em informações de mercado e no comportamento do consumidor. Dawar (1999) descreve a necessidade de repensar alguns pilares da estratégia de longo prazo:

A forma como você compete muda ao longo do tempo. O modelo *downstream*, não é mais sobre ter o melhor produto: seu foco é sobre as necessidades dos clientes e sua posição em relação aos seus critérios de compra (Dawar, 2009).

Várias iniciativas adotadas pela Natura entre 2015 e 2016 refletiam a mudança para o foco *downstream* e buscavam reverter ou minimizar os impactos negativos observados do aumento da concorrência e da crise econômica que atingiu o Brasil. Alguns exemplos de inovações que ocorreram no período são:

- a) **Criação da diretoria de Ativação:** segundo Dawar (1999), uma das maneiras de competir de maneira mais eficaz é mudar o foco das atividades de produção (ou desenvolvimento de produtos), como compra de matéria-prima, fabricação e logística para atividades de pós-produção, influenciando critérios de compra, reduzindo seus custos e seus riscos. A diretoria de Ativação, dentro da Natura, surgiu com esse papel e seu desenvolvimento pode ajudar a empresa a reestabelecer a preferência do consumidor de maneira mais estruturada.
- b) **Estrutura de CRM e o a segmentação dos públicos:** a fim de oferecer produtos de maneira customizada e aumentar o nível de atividade e produtividade da força de vendas, a recém-criada área de *Customer Relationship Management* (CRM) tem o objeto de desenvolver oportunidades, mapeando diferentes tamanhos e propostas de compra das consultoras.
- c) **Entrada em categorias Não-Cosméticos:** Com o cuidado para não estender seu portfólio para categorias que pudessem confundir o posicionamento na mente do consumidor final, a Natura entrou com testes de venda de produtos das linhas moda e artigos para o lar em sua recém-plataforma digital.
- d) **Nova comunicação:** para alertar o consumidor sobre essas mudanças, em 2015, a empresa lançou uma nova campanha, denominada “Chame Natura”, cuja ideia

é tornar a comunicação mais prática, apresentando os produtos e as ferramentas para que os consumidores possam comprar mais facilmente (SMS, internet etc.).

Mesmo se antecipando a várias tendências e providenciando alterações significativas na forma de se relacionar com seus clientes, a Natura não conseguiu reagir com agilidade às movimentações da concorrência e, entre os anos de 2010 e 2016, observou o crescimento de marcas concorrentes e a perda constante de *market share*.

Uma série de estudos foi realizada para entender o novo comportamento do consumidor, as novas exigências para o cenário mais competitivo da venda direta e de cosméticos e como a empresa podia voltar a registrar crescimentos mais significativos, como no passado. Alguns desses estudos desencadearam em ações que visavam transformar o canal de vendas da empresa em um novo formato: o *omnichannel*, cujas definição e características serão abordadas posteriormente nesse trabalho.

1.3. JUSTIFICATIVA

O estudo de caso sobre a Natura é único, pois revela como uma empresa reconhecidamente inovadora em desenvolvimento de produtos e marcas e em narrativas copiadas por várias empresas, como a de ser referência em sustentabilidade e geração de empregos (ou incremento de renda) se estruturou também para inovar também em seu modelo de negócios.

Investigar os fatores que levaram ao projeto de reposicionamento e à entrada no modelo multicanal é fundamental, pois analisá-lo detalhadamente pode expandir o conhecimento sobre condução de processos de inovação e modelos de negócios e avaliar caminhos para que outros empreendedores possam futuramente realizar mudanças organizacionais de maneira mais clara e precisa.

Além disso, analisar as características do projeto de diversificação de canal implica em entender o consumidor (suas motivações, necessidades não atendidas, potencialidades), a concorrência (seu posicionamento, estratégias, potencialidades, vulnerabilidades) e realizar uma autoanálise (seus pontos fortes/capacidades e valores da organização). O mapeamento dessas etapas pode igualmente identificar aprendizados e as dificuldades para que sejam potencializadas movimentações futuras dentro da empresa.

Em detrimento de várias possíveis abordagens teóricas para suporte ao caso, como *estratégia*, *economia da estratégia*, *posicionamento* e etc. adotou-se a literatura sobre modelo de negócios como principal referencial para explicar o processo de transformação da empresa em multicanal. Acredita-se que a utilização dessa referência seja mais adequada por trazer questões mais atuais e amplas que em outras possíveis técnicas.

Por fim, a interação entre o caso observado e a teoria relacionada ao tema deste estudo pode ajudar estudos futuros e estimular pesquisadores a desenvolverem novos conteúdos a partir da experiência da Natura.

1.4. RELATO

Desde a sua criação, em 1969, a Natura sempre teve êxito em identificar lacunas na mente do consumidor (advindas de necessidades não atendidas) e posicionar-se na indústria de cosméticos com um significativo diferencial competitivo. No entanto, analisando a história da empresa, é possível identificar momentos distintos quanto à sua relevância e diferenciação. Até determinado momento, a liderança da companhia no setor foi inabalável, seu modelo de venda direta parecia resistir a crises e, embora disputasse em algumas categorias com gigantes multinacionais, a preferência pela marca a mantinha longe do segundo competidor. Com a entrada de novos players internacionais no mercado e com a ascensão de outros competidores em território nacional, a Natura deixou de apresentar uma taxa de crescimento de dois dígitos em receita bruta e viu seu *market share* cair significativamente, quase perdendo a liderança no setor. Para reverter esse cenário, foi preciso identificar suas principais vulnerabilidades e promover um grande plano de mudanças estratégicas, táticas e operacionais.

Entre 2011 e 2017, tive a oportunidade de acompanhar e participar diretamente de algumas dessas frentes de caráter transformador. Em minha primeira experiência na Natura, na área de Inteligência Comercial, participei de vários estudos que evidenciavam a piora no desempenho das categorias de produtos e regionais de venda. Nesse período, participei de um grande projeto denominado Projeto Metro, que tinha como objetivo identificar o motivo da constante redução de desempenho das principais regiões metropolitanas. Juntamente com a consultoria Bain & Company, observamos o comportamento do modelo de venda direta sob a luz das necessidades dos clientes finais nessas regiões. As conclusões indicavam que, para determinadas categorias, outros modelos de venda, como o varejo (principalmente no formato Farmácia e Supermercados), apresentavam maior aderência às necessidades dos clientes. Para determinada faixa etária, embora o volume ainda fosse pequeno, uma tendência visível para algumas categorias era a de possibilidade de comprar produtos pela internet. O estudo, apresentado ao *board* da Natura, foi orientador de uma série de melhorias, como os novos formatos de pagamento das consultoras (implantação de pagamento via cartão de crédito ou parcelamento de boletos em maior quantidade de vezes), deu maior credibilidade a projetos já em desenvolvimento (como modelo de venda pela internet) e incentivou estudos mais aprofundados, como a possibilidade de entrar no varejo. Na minha segunda experiência na empresa, na área de Marketing de Ativação de Perfumaria, pude acompanhar como se deu o processo de transformação na linguagem de comunicação da marca Natura em novos

formatos de comunicação, que visam claramente reaproximar o consumidor. Por fim, como responsável pelo gerenciamento de várias categorias no planejamento de Datas Estratégicas (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal, entre outras), tenho acompanhado, nos relatórios de mercado, a ascensão de concorrentes significativos, que operam em outros formatos além da venda direta e vêm obtendo resultados mais relevantes.

1.5. PROBLEMÁTICA

No período entre 2010 e 2016, em razão do crescimento em importância do Brasil no cenário mundial como uma das maiores economias em desenvolvimento e da sua relação com cosméticos, muitas empresas internacionais começaram a se fixar por aqui, acirrando a competição no setor.

Para Trout (2009), o termo “posicionamento” tem a ver com o que você faz com a cabeça de seu potencial cliente. Ou seja, como você posiciona o produto/serviço/marca/empresa na mente do consumidor. *Players* nacionais com propostas muito parecidas ao do posicionamento da Natura dividiram a atenção dos compradores. O Boticário, principal concorrente no setor de cosméticos, adotou uma estratégia competitiva de enfoque (Porter, 2004) na categoria Perfumaria, assumindo a liderança na categoria de maior faturamento da Natura.

Nesse novo contexto, formular a estratégia correta é uma condição vital para a continuidade na liderança da Natura na indústria de cosméticos. Algumas estratégias, exaustivamente analisadas e estudadas começam a ser implantadas, como as ações de CRM e a Rede Natura, que, embora ainda tenham pequena representatividade no faturamento total da Natura (menos de 5%), apresentam potencial crescente e dificilmente serão abandonadas. Outras iniciativas, como a venda de produtos “não cosméticos”, como vestuário e itens para casa, ou mesmo a nova campanha publicitária da Natura, passam por revisões criteriosas e podem se transformar drasticamente ou até mesmo deixar de existir. Todas essas mudanças têm alterado significativamente a cultura da empresa, que se mostra muito mais aberta para experimentar novos caminhos e se reinventar. No entanto, analisando o teor dessas inovações, todas parecem ser de caráter mais incremental do que disruptivo, e a expectativa em relação à Natura é sobre o quanto ela inovará em seu modelo de negócio com a entrada no formato varejo.

Cabe ressaltar que uma das realizações do já citado Projeto Metro foi o mapeamento dos modelos de venda adotados pelas Consultoras Natura:

- **Autoconsumo:** venda apenas para consumo próprio.
- **Clube de Compras:** cadastro em nome de um representante para consumo de pequenos grupos, como integrantes da família ou amigos.

- **Tirador de Pedido:** revendedores que deixam a *Revista Natura* em determinados locais e voltam apenas para captar o pedido desejado pelo consumidor final.
- **Vendedor:** parte do canal engajada na atividade de venda ao consumidor formal no modelo tradicional porta a porta.
- **Equipe Lojinha:** lojas diversas que dispõe de *Revistas Natura* e tiram pedido para o consumidor final (exemplo: salões de cabeleireiro).
- **Varejo não especializado:** lojas que vendem produtos Natura juntamente com produtos não cosméticos (exemplo: pequenas farmácias e mercados de bairro).
- **Varejo especializado:** lojas especializadas na venda de cosméticos (Natura e outras marcas).

Os variados formatos de lojas criados pelas CNs, embora não incentivados pela Natura desde então, foram identificados como um vetor de desenvolvimento importante da empresa, apresentando taxas de crescimento muito superiores ao da venda direta tradicional. No entanto, muitas dessas lojas são multimarcas e ainda não apresentam um visual padronizado, que fortaleça a imagem de marca da Natura.

A proposta de abertura de lojas formuladas pela Natura, foco deste trabalho, vem sendo amplamente estudada, testada e discutida devido à possibilidade de canibalização entre os modelos de venda direta e loja, que funcionam simultaneamente. Durante 2016, foi analisado o número de lojas que serão abertas no ano, o modelo de atuação que será utilizado para minimizar os conflitos de canal, os pontos onde serão abertas as unidades, as categorias que serão vendidas e o padrão visual das lojas, entre outros aspectos.

1.6. QUESTÃO DA PESQUISA

A definição do problema da pesquisa pode ser dada de forma ampla por:

- Por que e como a Natura adotou outros canais de venda como complemento ao seu modelo tradicional de venda direta?

Esta pergunta pode ser desdobrada nas seguintes questões:

1. Como se deu a queda de desempenho do modelo de venda direta?
2. Quais componentes do modelo de negócios apresentavam necessidades de alteração?
3. Quais foram os impactos dessas alterações no restante da empresa?
4. Quais são as percepções e as expectativas em relação a esse novo formato?

1.7. OBJETIVOS

Como objetivo principal, este trabalho abordará os motivos que levaram a Natura a optar pelo formato de vendas pela internet e por lojas (varejo), juntamente com a venda direta, bem como os desafios e as oportunidades desse novo modelo de canal (multicanal). Para tanto, será utilizado o modelo de Pedroso (2016), que propõe a geração de modelos de negócios baseado em seis segmentos:

1. Modelo de Gestão.
2. Modelo de Inovação.
3. Modelo de Operações.
4. Posicionamento Estratégico.
5. Modelo de Relacionamento com Clientes.
6. Modelo Econômico.

Como objetivos secundários, serão observados como alguns segmentos foram impactados pela alteração do modelo de negócios e como tem sido o desempenho da Natura nesse novo formato.

1.8. ESTRUTURA DA PESQUISA

O Plano de Intervenção foi organizado inspirado no processo proposto por Osterwalder & Pigneur (2010), em seu modelo de geração de negócios. Assim, primeiramente, é proposta uma fase com foco na imersão sobre o tema (Mobilização/Percepção da Necessidade de Mudança), na qual serão levantadas informações que identificam as necessidades e os problemas do modelo vigente. Na segunda etapa (Design/Solução), a informação levantada será analisada, assim como será selecionado um modelo de negócios mais satisfatório. Na terceira etapa (Implantação), serão descritas as características observadas na implantação do novo modelo. Por fim, na quarta etapa (Gerenciamento), serão analisadas as expectativas futuras em relação à evolução do projeto.

Figura 2. Estrutura do projeto.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Cada bloco da Figura 2 representa uma etapa para a construção do projeto e papel fundamental para a compreensão das análises e contribuições finais.

O trabalho será desenvolvido em análises dos segmentos de negócios, que buscam explorar, respectivamente:

1. a redução de desempenho da empresa;
2. a associação do desempenho da empresa com seu modelo de negócios;

3. qual dos seis componentes do modelo de negócios sofreu maior impacto com a alteração do formato para multicanal;
4. qual foi o impacto do formato multicanal nos demais componentes do modelo de negócios;
5. como se deu a implantação do formato multicanal na Natura;
6. qual é a expectativa de resultados quanto ao novo formato na empresa.

Em cada uma das seis etapas será desenvolvida uma contraposição entre a teoria, fundamentalmente baseada em fontes secundárias e a prática, resultado de entrevistas com especialistas que estiveram ligados ao processo de mudança do modelo de venda direta para o formato multicanal. A orientação das etapas foi previamente especificada pelas diretrizes do *Projeto* e a discussão sobre cada um dos pilares proverá *Contribuições*, que servirão para futuros pesquisadores avançarem em estudos sobre multicanalidade ou para profissionais que estejam passando por processos de transformação semelhantes e aplicando soluções similares.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Canais de Distribuição

O conceito de “canal de distribuição” é geralmente abordado na literatura sobre negócios, mas tem crescido em importância. Entretanto, uma conceituação mais precisa torna-se difícil, pois há uma ampla variedade de definições sobre o assunto. Assim, o canal de distribuição de um produto, também é denominado na literatura canal de marketing (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996) ou canal de comércio (KOTLER, 2006).

Para Stanton (1980), é definido como "...o caminho, ou rota, seguido pela posse dos bens à medida que se movimentam do produtor até o consumidor final ou usuário industrial". Kotler (2006) define: o canal de distribuição "...supera as lacunas de tempo, lugar e posse que separam bens e serviços daqueles que poderiam usá-los". Como simplificação, também pode ser estabelecido como "...um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo" (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996). Ou seja, o canal de distribuição como um sistema dinâmico de funções de marketing e não como uma sequência de organizações (DOMMERMUTH e ANDERSEN, 1969).

Para Rosenbloom (2008), é através dos canais de marketing, compostos por sistemas complexos e dinâmicos, que uma empresa disponibiliza seus produtos e serviços aos consumidores, empresas e organizações que precisam deles. No entanto, muito do que eles fazem não é visto pelos consumidores finais. Para o autor, o crescente interesse pelo campo dos canais se dá por pelo menos cinco tendências:

- 1) Maior dificuldade em conquistar uma vantagem competitiva sustentável: por exigir uma estrutura, ser baseada em pessoas e relacionamentos e ser de longo prazo, a estratégia de canal é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes que as estratégias de produto, preço e promoção e pode criar uma vantagem competitiva sustentável com maior potencial;
- 2) Poder crescente dos distribuidores, especialmente os varejistas, nos canais de marketing: nas últimas décadas houve uma mudança na força de influência dos produtores de bens para os distribuidores. Assim, esses poderosos varejistas operam com margens e preços baixos e fazem duras exigências aos fabricantes que os

abastecem, que por sua vez precisam desenvolver estratégias cada vez mais sofisticadas de canais para enfrentar essa nova dinâmica;

- 3) Necessidade de reduzir custos de distribuição: as empresas que sempre empreenderam esforços significativos em reduzir custos de fabricação e de operações internas também têm sofrido pressões frequentes para o desafio de reduzir custos de distribuição mantendo disponibilidade igual ou superior aos clientes;
- 4) Revalorização do crescimento: durante a década de noventa muitas empresas norte-americanas investiram em reestruturação para se tornarem mais eficientes e reduzirem custos. O próximo desafio está relacionado a crescer com produtos maduros em mercados maduros, através da conquista de *market share* e para isso os canais tem um papel fundamental em aumentar a participação nas prateleiras;
- 5) Crescente papel da tecnologia: a tecnologia, principalmente após o advento da internet, mudou a forma de distribuir produtos e serviços pelo mundo. No entanto, a relação entre produtores, distribuidores, varejistas e consumidores finais ainda podem sofrer transformações significativas com o avanço tecnológico.

Para Gummesson (2005) a logística exige um entendimento holístico de uma operação de negócios, fazendo com que os processos sejam mais eficientes, para que a fabricação e a entrega sejam feitas linearmente e se tornem mais rápidas e pontuais, mantendo baixos os custos e o capital empregado. Quanto mais lento o processo logístico, mais capital fica preso e maior o tempo para receber pagamentos. Adicionalmente, também é uma estratégia de *marketing*, dado que algumas das decisões estratégicas do fornecedor são: oferecer um sistema de soluções completo ou uma solução parcial, ou fazer alianças com outras companhias que suprissem elementos do sistema.

Em relação ao mix de canais de marketing, embora 97% das mercadorias e dos serviços do mundo sejam vendidos em lojas, o varejo sem loja tem crescido muito mais rapidamente do que o varejo de lojas. Entre as modalidades de varejo sem loja estão: marketing direto, venda automática e serviços de compra. Destaca-se a venda direta como um dos mais representativos, com atividade de cerca de US\$ 9 bilhões e mais de 600 empresas (KOTLER, 2006).

De forma resumida, a história da venda direta, embora tenha forte vínculo com a indústria de cosméticos, tem sua origem ligada ao setor editorial, conforme indicado a seguir, com base em materiais de circulação interna da companhia:

- **Enciclopédia Britânica (Reino Unido) – 1768-1901:** pioneira no modelo de venda direta, a empresa britânica se espalhou pelo mundo no final do século XVIII.
- **Avon (Nova York, EUA) – 1897:** o vendedor de livros David McConell decidiu dar perfumes de brinde para quem comprasse seus produtos e percebeu que esse poderia ser um excelente canal para a venda de cosméticos.
- **Yakult (Kyoto, Japão) – 1930:** médico e pesquisador em Microbiologia do sistema gastrointestinal, Minoru Shirota foi o fundador da Yakult Honsha Co. Ltd. e do Instituto Central de Pesquisas em Microbiologia da Yakult, no Japão. Dedicou-se às pesquisas dos microrganismos promotores da boa saúde, os *Lactobacillus casei* Shirota, que deram origem aos probióticos Yakult.
- **Amore Pacific (Coreia do Sul) – 1946:** empresa especializada em *skin care*, pioneira na venda direta na Coreia do Sul.
- **Tupperware (Massachusetts, EUA) – 1946:** Earl Tupper lançou linha de utensílios plásticos para a cozinha e o sistema de reuniões domiciliares.
- **Amway (Michigan, EUA) – 1959:** oportunidade de montar sua própria rede de negócio para distribuição de uma variada linha de produtos.
- **Mary Kay (Texas, EUA) – 1963:** após trabalhar 25 anos na venda direta, a texana Mary Kay Ash fundou a empresa que leva seu nome, com o objetivo de estimular mulheres a montar seu próprio negócio.
- **Natura (São Paulo, Brasil) – 1969:** Surgiu como um laboratório para produzir cosméticos e uma pequena loja em São Paulo. A empresa é apaixonada pela cosmética e acredita no poder das relações.

Segundo a Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABVD), a venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços baseados no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo.²

As modalidades mais praticadas na venda direta são:

- **Door to door ou porta a porta:** o revendedor vai até a residência ou local de trabalho do consumidor para demonstrar e vender os produtos.
- **Catálogo:** o revendedor deixa o catálogo ou folheto na residência do consumidor e depois passa para retirar o pedido.

² Conceito disponível em: <<http://www.abevd.org.br/venda-direta/>>. Acesso em 6 jun. 2017.

- **Party plan:** o revendedor promove um chá na casa de uma consumidora para ela e suas amigas, ocasião em que demonstra e revende os produtos.

O varejo de loja, por sua vez, pode desempenhar um papel diferente no comportamento de compra do consumidor. O artigo de Bitner (1990) relata a influência da ambientação da loja no comportamento de consumidores e funcionários por meio de respostas cognitivas, fisiológicas e emocionais aos estímulos do ambiente. Segundo o estudo, os consumidores buscam pistas no ambiente para aferir a imagem e até mesmo qualidade dos produtos oferecidos por uma empresa, em um tipo de processamento cognitivo. Eles podem sentir prazer ou não em estar no local, o que é uma resposta emocional; podem sentir frio ou calor, que é uma resposta fisiológica. Os objetivos de um consumidor ao entrar em uma loja podem ser auxiliados ou atrapalhados pelas configurações do ambiente. Com relação aos funcionários, sua satisfação, produtividade e até mesmo a frequência, a natureza e a qualidade de suas interações com clientes também são aspectos que podem ser influenciados pelo ambiente da loja.

Quanto ao dilema de expansão do canal, Cobra (2000) aborda a relação com as seguintes variáveis, conhecidas como 4Cs: Cobertura, Controle, Custo e Convencimento. Entende-se por *Cobertura* o que a empresa espera do tamanho do mercado, potencial de negócios, capilaridade de sua rede de distribuição e etc. Sobre o *Controle sobre o Canal*, pretende-se entender o tipo de controle a empresa exercerá sobre o canal de vendas, como irá avaliar a atuação de seus integrantes, como está a interação com o consumidor final (no caso de canais com contato direto com o público alvo da empresa), as políticas de remuneração e comissionamento, etc. Já com o *Custo Para Servir o Canal* é abordado como a empresa prestará suporte e qual o tipo de suporte aos canais, como irá recrutar, liderar, servir e capacitar os integrantes dos canais de vendas. Por fim, o *Convencimento* refere-se a buscar o envolvimento e o engajamento dos integrantes dos canais, visando maior integração e alinhamento com o posicionamento da marca e entrega dessa promessa aos clientes, ampliando o nível de motivação de todos os participantes e assim, gerando melhores resultados ao negócio. Em todos os casos, a empresa deve adotar a política de trade-off sendo impossível abranger todas as situações sem perdas ou grandes investimentos financeiros.

Para Kotler (2000) e Bowersox et al. (2007), a proliferação dos segmentos de clientes e as inúmeras possibilidades de canal vêm estimulando a decisão organizacional por canais múltiplos de distribuição. As vantagens trazidas pelos canais múltiplos diriam respeito à maior cobertura de mercado, custo reduzido de canal, além de vendas mais personalizadas. Coughlan et al. (2001), por sua vez, analisa o crescimento no uso de canais múltiplos em

função do aumento da concorrência, o que levaria os fornecedores a modificarem seus canais de distribuição. É mais difícil atender os clientes por meio de um único tipo de canal em um mercado cada vez mais fragmentado. A escolha de canais múltiplos é vantajosa para os fornecedores, pois podem aumentar a penetração no mercado e criar barreiras para a entrada de concorrentes. Os clientes gostam de canais múltiplos, pois dessa forma podem encontrar um canal que atenda às suas demandas (Coughlan et al., 2001). Por fim, esses mesmos autores ressaltam o papel dos avanços tecnológicos na decisão organizacional pela gestão de múltiplos canais.

Stone, Hobbs e Khaleeli (2002) ressaltam alguns dos benefícios do formato multicanal:

- 1) Identificação e captura de oportunidades para aumentar o valor por cliente;
- 2) Maior comodidade e uma experiência melhorada, reduzindo as taxas de *churn*³³ e aumentando sua motivação para comprar mais do fornecedor;
- 3) A capacidade de alavancar uma marca estabelecida criando impactos positivos na percepção da marca e mitigando o risco de dano da marca, aumentando o incentivo para que os clientes permaneçam e comprem mais;
- 4) Maior eficiência através da partilha de processos, tecnologia e informação;
- 5) Maior flexibilidade organizacional;
- 6) Maior eficiência no tratamento de parceiros de negócios, para que eles possam reduzir seus custos;
- 7) Maior eficiência na exploração de dados de clientes para identificar suas necessidades, possivelmente indicando novos caminhos de crescimento.

Para os clientes, alguns dos benefícios são:

- 1) Maiores escolhas na forma como eles podem interagir
- 2) Capacidade de alternar facilmente entre os vários canais, de acordo com o interesse e onde quer que desejem.

A integração multicanal não vem sem seus desafios. Os problemas experimentados pelas empresas incluem:

³³ A taxa de churn, também conhecida como taxa de desgaste, é a porcentagem de assinantes de um serviço que interrompe suas assinaturas nesse serviço em um determinado período de tempo. Para que uma empresa expanda sua clientela, sua taxa de crescimento, medida pelo número de novos clientes, deve exceder a taxa de churn. A taxa é geralmente expressa como uma porcentagem (disponível em <http://www.investopedia.com/terms/c/churnrate.asp>)

- 1) Investimentos pesados em estratégias e tecnologias multicanais pouco convincentes que resultam em um mau retorno do investimento (ROI);
- 2) Problemas para reunir e padronizar dados sobre clientes ou resultantes de interações com eles;
- 3) Problemas ao unificar diferentes sistemas que podem ter modelos de dados muito diferentes
- 4) Dificuldades para reduzir ou abolir limites organizacionais.

Segundo Stone, Hobbs e Khaleeli (2002) o desejo dos clientes por conveniência alimentou em parte o crescente requisito para a integração multicanal. O aumento das expectativas dos clientes se traduz em uma demanda por acesso de alta velocidade e na escolha na forma como eles interagem com uma empresa.

No entanto, um dos pontos críticos quanto a administração de canais múltiplos está ligado a conflitos que podem surgir entre eles. Quanto ao grau de conflito, Coughlan et al. (2002) destacam quatro tipos:

- **Conflito latente:** percebido pela empresa, mas que existe por uma questão natural (o conflito natural dá-se pela disputa de margens de membros em posições à jusante e à montante, que geram a disputa pela renda gerada no sistema).
- **Conflito percebido:** quando a empresa percebe que existem disputas, mas ainda vê isso de forma normal, ou seja, faz parte dos negócios (inclusive negociações em que o poder de uma das partes seja exercido em favor dessa parte).
- **Conflito sentido:** quando essa percepção passa a estimular em nível afetivo as discordâncias, fazendo com que os participantes das empresas do canal experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza.
- **Conflito manifestado:** quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra.

Todos os canais têm um potencial de conflito e concorrência, como resultado da incompatibilidade de metas e de papéis, de direitos mal definidos, de diferenças de percepção e de relacionamentos interdependentes. As empresas podem administrar o conflito empenhando-se em metas superordenadas, trocando pessoas entre dois canais ou mais níveis de um canal, cooptando o apoio de líderes de diferentes partes do canal e estimulando a participação de membros nas associações setoriais e a colaboração entre essas associações. Cabe à empresa decidir sobre os arranjos de canal a serem adotados, mas há algumas questões

legais e éticas a considerar com relação a práticas como direito de exclusividade, exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores. (ROSENBLOOM, 2008).

Além do papel crescente dos canais múltiplos como diferencial competitivo, Frazer e Stiehler (2014) ressaltam a crescente importância do termo *Omnichannel* na literatura sobre canais. O varejo *Omnichannel* é descrito por Rigby (2011) como: "uma experiência de vendas integrada que melhora as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações de compras on-line". Kamel e Kay (2011) adicionam a isso que uma verdadeira experiência *Omnichannel* infere o "desejo de servir o cliente sempre e onde quer que desejem comprar mercadorias (e devolvê-las também)". A partir destas duas definições, é claro que o conceito *Omnichannel* envolve a integração de vários canais para atender os clientes de forma personalizada através do seu canal de escolha.

Figura 3: Modelos monocanal, multicanal e *omnichannel*.

Fonte: Mengue (2015).

Isso é diferente do varejo multicanal, na medida em que alguns varejistas, que fazem uso de multicanais, ainda operam seus canais em silos. Uma verdadeira experiência de Omnichannel significaria que uma transação pode abranger mais de um canal. Um cliente pode, por exemplo, comprar um produto on-line (ambiente digital) e ele pode recolhê-lo no ponto de venda do fornecedor (off-line). Portanto, implementar uma verdadeira estratégia Omnichannel implica a integração total da experiência de compra off-line e on-line (Gill, 2013; Rigby, 2011).

As principais diferenças entre o formato Multicanal e *Omnichannel* estão representadas no quadro abaixo:

	Gerenciamento Multicanal	Gerenciamento Omnichannel
Foco do canal	Canais interativos apenas	Canais e Comunicação em Massa Interativos
Escopo do canal	Canais de varejo: lojas, website e marketing direto	Canais de varejo: lojas, website, marketing direto e canais <i>mobile</i> (smart phones, tablets, apps), mídias sociais e
Separação dos canais	Canais separados sem sobreposição	Canais integrados provendo experiência de compra
Marca vs foco no relacionamento com o cliente	Foco do canal: entre cliente e loja	Foco do canal: entre cliente, loja e marcas
Gerenciamento do canal	Por canal	Objetivos entre canais (vendas totais, experiência geral do consumidor)
Objetivos	Objetivos por canal (Ex: vendas por canal, experiência por canal)	

Figura 4: Diferenças entre o Omnichannel e o Multicanal

Fonte: Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181

Conforme Nyquist (2016), no passado os consumidores tinham relacionamento com uma empresa por meio de um canal (monocanal) e esperava-se que nenhum outro canal participasse da experiência de compra. Os tempos evoluíram e os consumidores passaram a interagir com as empresas a partir de vários canais, inclusive por meio de redes sociais (multicanal). A principal diferença é que, enquanto no modelo multicanal os vários formatos são tratados apenas como mais opções disponíveis para o uso do consumidor, a estratégia *Omnichannel* se baseia em usar dados/informações das conexões com o consumidor para entender como estão sendo utilizados seus esforços e eliminá-los. Trata-se de tornar a experiência única, do ponto de vista do consumidor, e que ela possa interagir com os diversos formatos (físicos e digitais) de maneira mais simples e com continuidade entre eles, sem que se perceba algum tipo de diferença entre as modalidades possíveis de compra.

Para tanto, a empresa deve investir em tecnologia, infraestrutura, processos organizacionais e ações de marketing que permitam um movimento fluído entre os canais, como gestão de estoques, dados de relacionamento com clientes, treinamento e desenvolvimento das equipes e comunicação (Pophal, 2015).

Para Stone, Hobbs, Khalleli (2002), os produtos podem ser copiados em dias e podem ter seus preços reduzidos em poucos minutos. Além da marca e do modelo de negócios, o gerenciamento multicanal é um dos poucos diferenciadores voltados para o cliente que podem oferecer uma vantagem competitiva sustentável verdadeira. Aqueles que sincronizam

seus canais de distribuição preservarão ou ganharão participação no mercado, pois os compradores multicanais representam uma parcela cada vez maior da população compradora

2.2. Desempenho Organizacional

Para Aaker (2005) o desenvolvimento, a avaliação e a implementação de estratégias empresariais são essenciais para o gerenciamento bem-sucedido. Para tanto, um sistema gerencial pode ajudar os gestores a enfrentar alguns dos desafios:

- Monitorar e entender o ambiente dinâmico;
- Gerar opções estratégicas visionárias e criativas em resposta às mudanças enfrentadas por uma empresa;
- Desenvolver estratégias baseadas em vantagens competitivas sustentáveis;
- Assegurar visão a suas empresas.

Para tanto, a análise estratégica de uma empresa e do mercado onde atua deve ser feita com base em uma análise externa e interna (AAKER 2005; PORTER 1980). Entende-se por análise externa o exame dos elementos externos de uma organização em busca de oportunidades, tendências, incertezas e escolhas estratégicas. Já a análise interna visa fornecer um entendimento detalhado de aspectos estrategicamente importantes para a organização, abordando a análise de desempenho e um exame dos principais determinantes da estratégia, como pontos fortes, pontos fracos e problemas estratégicos.

Na análise externa, efetua-se uma *análise dos segmentos de clientes*, buscando-se identificar suas motivações e necessidades não atendidas. A *análise da concorrência* também se destaca como um fator importante para monitorar concorrentes atuais e potenciais e, especialmente quando há muitos concorrentes, torna-se importante combinar os que tem as mesmas características (ex: tamanho e recursos), pontos fortes (ex: marca, canais de distribuição) e estratégias (ex: preços baixos). A *análise de mercado/submercado* tem como objetivo identificar a atratividade do mercado em que a empresa está atuando ou atuará e suas respectivas ameaças e oportunidades. Por fim, a *análise ambiental* compõe o último elemento da análise externa, e tem como papel mapear as oportunidades e ameaças advindas de cinco componentes: tecnológico, governamental, cultural, econômico e demográfico. Os componentes da análise interna são classificados como *análise de desempenho* e *determinantes de opções estratégicas*. Os componentes da *análise de desempenho* são desdobrados em indicadores de desempenho financeiro (como vendas, lucratividade, taxas de

retorno, valor para o acionista, etc) e não-financeiros, como satisfação do cliente, lealdade a marca, qualidade do produto/serviço, associações de marca/empresa, custo relativo, participação de novos produtos, capacidade e desempenho de funcionários e etc. No componente *determinante de opções estratégicas* cinco áreas são observadas: estratégia passada e atual, problemas estratégicos, capacidades e restrições organizacionais, recursos e restrições financeiras e pontos fortes e fracos (AAKER, 2005).

A figura abaixo representa a síntese da análise estratégica e sua aplicação:

Figura 5: Visão geral da administração estratégica de mercado

Fonte: Aaker, D. A. (2009). Administração Estratégica de Mercado 9ed. Bookman Editora.

De forma similar, a proposta de sistema de informação de marketing como atividade estratégica proposta por Chiusoli (2005), retrata como os ambientes internos e externos podem se transformar em tomada de decisão de preço, canal, produto e comunicação.

Figura 6: Sistema de Informação de Marketing Como Atividade Estratégica

Fonte: Chiusoli, C. L. (2005). Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).

A síntese do modelo proposto pode ser mais facilmente entendida com base na descrição a seguir:

- As fontes de dados: provenientes do ambiente de marketing externo (macro e micro ambiente) e interno;
- Subsistema de entrada: informações originadas a partir dos dados internos da empresa (fontes secundárias) e inteligência competitiva;
- Processamento de dados: tecnologia da informação apta a gerenciar e dar apoio às decisões de marketing;
- Decisões de marketing: dividida em estrutura de marketing (para melhor planejamento, segmentação e posicionamento do produto e serviços) e subsistemas de saídas, que por meio da estrutura corporativa gere condições de articular decisões estratégicas para produtos, serviços, preço, canal e comunicação;
- Tomador de decisão: responsável final pela decisão. O executivo de Marketing.

Farris, Bendle, Pfeifer e Reibstein (2010) destacam como principais indicadores dos 4Ps:

Preço	Canal
<ul style="list-style-type: none"> • Variação para preço <i>premium</i> • Preço de Reserva • Porcentagem de bom preço • Elasticidade de preço da demanda • Preço ótimo • Elasticidade residual 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de todos os produtos • Distribuição total • Ausente de estoque • Estoques • Remarcações • Lucratividade direta do produto • Margem Bruta de retorno sobre investimento em estoque
Promoção (Propaganda e Web)	Produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Impressões • Exposição por impacto • Custo por mil exposições • Alcance (líquido e efetivo) • Frequência • Porcentagem de presença • <i>Pageviews</i> • Taxa de Cliques • Taxa de interação de <i>rich media</i> • Custo (por clique, por pedido, por cliente adquirido) • Visitantes • Taxa de abandono • Taxa de devolução • Amigos, seguidores, simpatizantes • Downloads 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentação • Volume de repetição • Penetração • Projeções de volume • Crescimento • Taxa de canibalização • Ganho/Perda de <i>market share</i> • Utilidades conjuntas e preferências do consumidor • Utilidade por segmento • Utilidades conjuntas e projeções de volume

Kotler (2012) cita quatro ferramentas para verificar desempenho dos planos de marketing: análise de vendas, análise de participação de mercado, análise de despesas de marketing em relação às vendas e análise financeira. A *análise de vendas* consiste em medir e avaliar as vendas reais em relação às metas de vendas, sendo a *análise de variação de vendas* o indicador que mede a contribuição relativa de diferentes fatores para um desvio no desempenho de vendas e a *microanálise de vendas* o indicador que examina produtos específicos, territórios etc. que não conseguiram produzir as vendas esperadas. A *análise de participação do mercado* retrata as vendas da empresa em relação às vendas do mercado total. Esse indicador deve ser monitorado em termos da quantidade de clientes da empresa no período, quantidade de compras efetuadas pelos clientes no período, do porte dos clientes e do preço relativo ao mercado. A *análise de despesas de marketing em relação às vendas* indica o quanto a empresa está gastando para atingir suas metas de vendas. A *análise financeira* examina as razões entre despesas/vendas dentro de uma ótica financeira global para se determinar como e onde a empresa está ganhando dinheiro. O retorno sobre o patrimônio líquido é o produto de duas razões, o retorno sobre os ativos da empresa e sua alavancagem financeira. Para melhorar seu retorno sobre o patrimônio líquido, a empresa precisa aumentar a razão entre seus lucros líquidos e seus ativos ou aumentar a razão entre seus ativos e seu patrimônio líquido. Ela deveria analisar a composição de seus ativos (ou seja, caixa, contas a receber, estoques, fábricas e equipamentos) e ver se pode melhorar o gerenciamento deles. O

retorno sobre os ativos é o produto de duas razões, a margem de lucros e o giro dos ativos. O executivo de marketing pode procurar melhorar o desempenho de duas maneiras: aumentando a margem de lucros e melhorando as vendas ou cortando os custos e aumentar o giro dos ativos melhorando as vendas ou reduzindo os ativos.

2.3. Modelo de Negócios

Embora não exista um consenso quanto a definição do termo “modelo de negócios” ele pode ser descrito como um modelo conceitual (formado por um conjunto de componentes) que apoia o projeto (ou arquitetura) dos negócios de uma organização com o objetivo de entregar valor para seus consumidores e capturar valor para a própria organização. (Pedroso, 2016). De maneira similar (Shafer, Smith e Linder, 2005) denominam modelo de negócios como uma representação lógica das competências e escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor dentro de uma rede. Para Osterwalder (2011) o modelo de negócios é um esquema para a estratégia da empresa ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

Sobre a função do modelo de negócios, Teece (2010) o descreve como uma ferramenta poderosa para criação de uma empresa de sucesso, mas não explica ou prevê o sucesso de uma empresa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Refinar o valor potencial da tecnologia inovadora é um dos propósitos importantes dos modelos de negócios (Zott et al., 2011). Para criar um modelo de negócios bem-sucedido, alinhado com o valor potencial, a modelagem do modelo de negócios deve ser abordada como um processo de remodelação e criação de novas oportunidades para oferecer valor. Também pode ser descrito como processos necessários para explorar a relação entre valores tecnológico e econômico. Esses processos de desenvolvimento e remodelação de modelos de negócios devem se tornar uma lógica dominante na introdução no mercado da inovação tecnológica de acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002).

O propósito dos modelos de negócios pode ser caracterizado em duas funções: como ferramenta que serve como unidade de análise de uma empresa, usando um modelo de negócio, uma empresa pode ser analisada; e como uma ferramenta para mediar entre uma tecnologia ou ideia e potenciais clientes, o que implica um método para capturar e entregar

valor para um cliente. Nessa tese, o foco está no modelo de negócios como mediador. (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

DaSilva e Trkman (2001) descrevem a sobreposição na literatura sobre os temas estratégia e modelos de negócios. No entanto, dois pontos aparecem como principais diferenciais. Primeiramente a estratégia molda o desenvolvimento de capacidades que podem futuramente modificar o modelo de negócios. Nesse sentido, o argumento dos autores é que a estratégia (uma perspectiva de longo prazo) estabelece capacidades dinâmicas (perspectiva de médio prazo) que determinam possíveis modelos de negócios (perspectiva de curto prazo), conforme figura 6.

O artigo de De Reuver, Bouwman e MacInnes (2009) buscou identificar os fatores externos mais relevantes nas várias fases de um ciclo de vida de um modelo de negócios, de acordo com a fase em que o modelo se encontra. São eles: Tecnologia, Efeitos Regulatórios e Mercado. O estudo conclui que empresas que se encontram na etapa de desenvolvimento de novos produtos e serviços e seus subjacentes modelos de negócios precisam ficar atentas às forças da tecnologia e do mercado na primeira etapa do desenvolvimento do modelo de negócios.

Figura 6. *Framework* Genérico: Estratégia vs Modelo de Negócios.

Fonte: DaSilva e Trkman (2001).

A literatura sobre modelos de negócios teve origem nos anos 50, sendo originalmente atribuído a um artigo publicado por Bellman, Clark, Malcolm, Craft e Ricciardi em 1957, conforme relatado por DaSilva e Trkman (2014). O artigo investigava a construção de jogos de negócios para fins de treinamentos. Jones (1960) escreveu o primeiro artigo usando “modelo de negócios” no título. O artigo falava de como estudando de um campo de negócios deveriam ser treinados e como as tecnologias deveriam ser introduzidas a eles. No entanto

nenhum dos artigos empregava o termo como o mesmo fim que usamos hoje e sim como uma representação da realidade, uma simulação do mundo real através de um modelo. Nos anos 90, com o advento dos negócios on line (e-business) que a literatura acadêmica e não acadêmica ganhou relevância e se disseminou mais rapidamente. O gráfico abaixo demonstra o número de publicações sobre o tema por ano..

Gráfico 1. Publicações sobre modelo de negócios na área de administração entre 1975 e 2009.

Fonte: Zott, Amit & Massa (2011)

Com o passar dos anos, a pesquisa em modelo de negócios amadureceu. Ostenwalder, Pigneur e Tucci (2005) propõe cinco fases na evolução dos modelos de negócios.

Figura 7. Evolução da Literatura Sobre Modelos de Negócio

Fonte: Ostenwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Na primeira fase, quando o tema começou a se tornar proeminente, alguns autores propuseram definições para o termo “modelo de negócios” e suas classificações (Timmers, 1998; Rappa, 2001). Na segunda fase, os autores começaram a completar as definições,

propondo quais elementos pertencem a um modelo de negócios. A princípio, essas proposições eram apenas “listas de mercado”, mencionando somente os componentes de um modelo de negócios (Chesbrough & Rosenbloom, 2000; Linder & Cantrell, 2000; Petrovic, Kittl et al. 2001; Magretta, 2002). Somente na terceira fase as descrições detalhadas desses componentes tornaram-se disponíveis (Hamel, 2000; Weill & Vitale, 2001; Afuah & Tucci, 2003). Na quarta fase, os pesquisadores começaram a modelar conceitualmente os componentes. Também nesse período os modelos de negócios passaram a ser avaliados e testados com mais rigor. Por fim, na quinta fase, os modelos passaram a ser aplicados em gerenciamento e sistemas de informação.

Embora não se tenha chegado a um consenso sobre quais e quantos componentes fazem um modelo de negócios, vários autores tentaram conceitualizar a ideia através de modelos genéricos que tentavam clarificar sua arquitetura. Nos anos 80, Abell (1980) sugeriu a abordagem *who, what, how* para apoiar as decisões de posicionamento estratégico de uma empresa através da soma de três questões (Markides, 1999):

- 1) Quem são os clientes alvo da empresa?
- 2) Quais produtos e serviços a empresa deve oferecer aos seus clientes alvo?
- 3) Como a empresa pode fazer isso eficientemente?

Porter (1980) sugere a adoção da denominada roda da estratégia competitiva. No centro da roda estão as metas e objetivos estratégicos. Nos raios da roda, aparecem as políticas operacionais por meio das quais a empresa objetiva atingir essas metas.

Figura 8. Roda da Estratégia Competitiva

Fonte: Porter (1980).

Nos anos 90, Kaplan e Norton (1992; 1993; 1996) propuseram o *balanced scorecard* (BSC). Este nasceu como um sistema integrado de indicadores de desempenho, e evoluiu para um sistema de gestão, na concepção dos proponentes (Kaplan e Norton, 1996b). O BSC é composto por cinco elementos, quais sejam: a missão e estratégia, e quatro dimensões ou perspectivas (financeira; clientes; processos internos – ou perspectiva interna; e inovação e aprendizado - ou aprendizado e crescimento). Anos mais tarde, Kaplan e Norton (2000; 2004) apresentaram uma ferramenta denominada mapas estratégicos, que pretendiam mostrar o inter-relacionamento entre os componentes do BSC.

Treacy e Wiersema (1993; 1995) consideram que há três conceitos essenciais para cada unidade de negócios de uma empresa: proposta de valor; modelo operacional; e disciplinas de valor. A proposta de valor aborda o compromisso da empresa em entregar uma combinação de atributos (ou valores) aos seus clientes. O modelo operacional consiste na combinação de processos operacionais, sistemas de gestão, estrutura de negócios e cultura. As disciplinas de valor se referem à forma como a empresa compete no mercado (liderança em produto, excelência operacional e intimidade com os clientes).

Kaplan e Norton (2004) incorporam o conceito de proposta de valor nos mapas estratégicos, particularmente no âmbito da perspectiva dos clientes.

Mais recentemente, Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) abordaram a utilização de quatro dimensões:

1. *Quem?*: todo modelo de negócios serve a determinado cliente e deve também responder “quem é o cliente”
2. *O que?*: Dimensão que descreve o que esta sendo oferecido ao cliente
3. *Como?*: Para construir e distribuir a proposta de valor uma empresa precisa administrar processos e atividades. A forma de orquestrar essa cadeia de valor interna da empresa forma o terceiro elemento de um modelo de negócios
4. *Valor*: dimensão que explica se o modelo de negócios é financeiramente viável e qual o modelo de seu faturamento

Figura 9. Modelo de Quatro Dimensões

Fonte: Gassmann, Frankenberger e Csik (2014).

Respondendo as quatro questões associadas ao quadro acima e explicando quem é o consumidor alvo, a proposta de valor para o cliente, a cadeia de valor por trás da criação do valor e o modelo de faturamento, o modelo de negócios de uma empresa se torna tangível.

Dentre os trabalhos publicados na entre a quarta e quinta fase (figura 6), a tese de doutorado de Alexander Osterwalder (2004), posteriormente atualizada e transformada em livro em 2011 trouxe, em linguagem didática, uma forma prática de interagir, representar, criar e modificar modelos de negócio.

Figura 10. Nove blocos do modelo de geração de negócios de Osterwalder

Fonte: Osterwalder (2011).

O formato canvas foi uma ferramenta facilitadora desse processo e o quadro proposto pelo autor, representado pelos nove blocos que compõem seu modelo, permite criar imagens de modelos de negócios novos ou já existentes.

Os nove blocos do canvas são representados pela Figura 9 e tem os seguintes componentes e funções (Osterwalder, 2011):

1. **Proposta de valor:** nessa parte, são descritas as soluções que a empresa propõe a oferecer para satisfazer as necessidades de seus clientes. A proposta de valor deve conter quais benefícios o produto/serviço oferece, preço ofertado, os diferenciais, devendo justificar o porquê os clientes comprariam de sua empresa e não de seus concorrentes.
2. **Segmentos de clientes:** na parte de segmentação de clientes, é descrito o perfil do público-alvo, suas preferências, seus comportamentos, faixa etária, onde estão localizados, enfim, todas as informações necessárias que ajudarão a elaborar a projeção de vendas e se o empreendimento proporcionará lucratividade.
3. **Relacionamento com o consumidor:** é a parte que apresenta como a empresa se relacionará com seus clientes para estabelecer sua proposta de valor.
4. **Canais de distribuição:** trata-se dos meios que serão estabelecidos a comunicação com os clientes, seja por meio de mídias sociais, anúncios patrocinados, publicidade e propaganda em veículos tradicionais, como televisão, rádio, revistas e jornais; assim como será feita a distribuição, pelos correios ou por empresa transportadora. Pode-se também descrever como será feito o pós-venda e o serviço de atendimento ao consumidor.
5. **Atividades-chaves:** dentro do espaço de atividades-chaves, é enumerada as tarefas que serão executadas para construir a proposta de valor, como serão as etapas da linha de produção, no caso de uma indústria, ou como será resolvido o problema no caso de uma prestação de serviços.
6. **Recursos-chaves:** definidas as atividades-chaves da empresa, o próximo passo é descrever quais são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos
7. **Parceiros-chaves:** como parcerias-chaves, devem ser descritos quais serão os principais fornecedores que ajudarão a empresa a oferecer sua proposta de valor. Exemplo disso é a terceirização – muitas empresas têm a necessidade de terceirizar determinados serviços que não são sua atividade principal.

8. **Fluxo de receita:** é apresentado o quanto os clientes estarão dispostos a pagar pela proposta de valor oferecida pela empresa e quais serão as formas de pagamento, prazos, entre outros.
9. **Estrutura de custos:** toda a etapa de processo de uma empresa tem seus custos de produção e manutenção da atividade que devem ser descritos na estrutura de custos.

A partir da inter-relação entre os nove blocos, torna-se possível identificar a dinâmica de um modelo de negócios e seus padrões de comportamento, permitindo, por meio de rearranjos, que novos padrões fossem desenvolvidos, melhorados ou mesmo criados a partir das análises.

No entanto, um fator comumente criticado do *Business Model Canvas* (BMC) diz respeito à sua extrema simplificação, por não representar a totalidade das organizações. Por estar focado sobre o valor para cliente e o valor econômico, o BMC não considera custos e benefícios sociais em sua conceitualização (Coes, 2014), logo, organizações sem fins lucrativos ou empresas Sociais não são consideradas. Outro aspecto comumente citado é a ausência de propósito estratégico para a empresa, pois o BMC negligencia uma maneira de capturar a missão, a visão e a proposta estratégica da organização. Fatores competitivos, que influenciam individualmente de maneiras diferentes cada um dos nove blocos, também não são explicitados.

Um ponto que é ressaltado em todas as críticas ao BMC tem relação ao aspecto temporal da ferramenta (Coes, 2014). Não representar a trajetória do modelo de negócios ou a necessidade de processos para renovar o modelo vigente pode implicar em resultados indesejados. De maneira similar a outros conceitos no contexto do modelo de negócios, a literatura explora essa questão segundo diferentes panoramas. Nesse sentido, o trabalho de Pedroso (2016) sintetiza a discussão, com base em sua interpretação acerca da temática.

Figura 11. Projeto do Modelo de Negócios.

Fonte: Pedroso (2016).

Pedroso (2016) descreve o fluxo da Figura 10 da seguinte forma:

O estágio inicial consiste na criação de um novo modelo de negócios, que está associado a um novo empreendimento: este pode ser uma empresa nascente (*startup*) ou um novo negócio separado dos demais de uma empresa estabelecida (*spin off*). O motivador predominante está associado a uma nova ideia com o intuito para explorar oportunidades de mercado – isso não exclui a possibilidade de criação de um novo modelo de negócios com o objetivo de antever potenciais crises ou necessidades de adaptação. Vale ressaltar que a própria criação do modelo embute alterações na forma de refinamentos e adaptações visando seu êxito. Os estágios seguintes dependem dos motivadores – e tradicionalmente ocorrem em empresas estabelecidas (assumindo que já houve uma consolidação do modelo no estágio de criação). Assim, a organização pode explorar seu modelo de negócios atual, por exemplo, por meio de replicação do modelo de negócios em outras localidades. Por outro lado, pode ocorrer uma erosão do modelo atual em função, por exemplo, de forças tecnológicas e/ou de mercado. Ambas as possibilidades – exploração e erosão – podem levar a alterações importantes (ou seja, semi-radicais ou radicais) no modelo de negócios atual, resultando em novo – e eventualmente inovador – modelo de negócios. Essa trajetória continua até a formação, sucessivamente, de outros modelos de negócios (por meio de alteração nos modelos existentes ou mesmo criação de novos); ou até que a empresa decida interromper parcialmente (por exemplo, uma unidade de negócios com modelo de negócios próprio) ou completamente suas operações – isso implica no término do modelo de negócios.

Sobre as alterações no modelo de negócios, Saebi (2015) descreve a existência de três tipos evolutivos distintos:

- 1) ***Business model evolution***: refere-se à efetiva padronização, replicação, implementação e manutenção de um modelo de negócios existente. Buscando incremento e melhorias contínuas no sistema de atividades e relações da empresa, almeja-se ajustes nos processos de rotinas operacionais para melhoria do desempenho operacional.
- 2) ***Business model adaptation***: atingir alinhamento com o ambiente é o principal motivador desse modelo. O número de dimensões de um modelo de negócios pode ser afetado simultaneamente com diferentes graus de impacto. Assim, pressupõe-se que o modelo de negócios é um processo contínuo de seleção, adaptação e melhorias para servir a um ambiente de mudanças.
- 3) ***Business model innovation***: a principal motivação para esse modelo é se moldar a mercados ou indústrias criando inovações disruptivas. Notavelmente, enquanto os outros dois modelos operam com mudanças no modelo vigente, o processo de inovação pode gerar a criação de um novo modelo de negócios ou afetar vários componentes simultaneamente e implicar na reconfiguração ou criação de novas atividades e processos.

A partir da revisão sistemática da literatura, Pedroso (2016) propõe um modelo dinâmico, que preenche algumas lacunas dos modelos vigentes. Sua pesquisa revela novos componentes que, juntamente com a simplificação de componentes já existentes, ampliam o escopo do BMC e fornece um aspecto temporal. Assim, dos trabalhos investigados pelo autor, alguns componentes destacam-se claramente como mais relevantes:

- 1) Modelo de operações: 100% (50 citações nos 50 trabalhos selecionados).
- 2) Modelo econômico: 80% (40 citações em 50 trabalhos).
- 3) Proposta de valor: 76% (38 citações em 50 trabalhos).
- 4) Modelo de relacionamento com clientes: 62% (31 citações em 50 trabalhos).
- 5) Modelo de gestão: 34% (17 citações nos 50 trabalhos selecionados).
- 6) Modelo de inovação e conhecimento: 12% (6 citações nos 50 trabalhos selecionados).

Os componentes Modelo de Gestão e Modelo de Inovação e Conhecimento aparecem no trabalho de Pedroso (2016) como vertentes importantes do caráter dinâmico de seu modelo de negócios. Enquanto o Modelo de Gestão trata da maneira como as atividades são coordenadas, do processo de decisão da empresa e de características de gestão, como a

motivação dos funcionários, o Modelo de Inovação aborda como as mudanças impactam a organização (e os demais componentes de negócio).

A arquitetura do modelo de Pedroso (2016) inspira-se no formato BMC e é representada na Figura 12:

Figura 12. Canvas de Marcelo Pedroso.

Fonte: Pedroso (2016).

A definição dos seis componentes do modelo é descrita por Pedroso (2016):

- (1) **Posicionamento estratégico:** consiste na definição dos binômios produtos mercados, na determinação da posição desses produtos (e serviços) em relação aos seus concorrentes, e na tradução desse posicionamento em uma proposta de valor aos clientes. Assim, esse componente agrupa as dimensões ‘estratégia’ e ‘proposta de valor’ que foram analisadas no tópico anterior. Com isso, o componente posicionamento estratégico atua como elemento de ligação entre modelo de negócios e a definição da estratégia da organização. Essas definições estratégicas podem advir do processo de planejamento estratégico, ou serem definidas no âmbito do projeto ou mudança do modelo de negócios da organização . . . Nesse contexto, o componente ‘posicionamento estratégico’ pode ser desdobrado em três subcomponentes:
 - (1.1) **Produtos e mercados:** esse subcomponente delimita o escopo de atuação da empresa em termos de produtos e mercados.
 - (1.2) **Posicionamento competitivo:** aborda a definição da posição que a organização (ou suas marcas, produtos e serviços) ocupa – ou deseja ocupar – em relação aos seus concorrentes em determinado mercado.
 - (1.3) **Proposta de valor aos clientes:** considera os atributos (ou o conjunto de benefícios a um determinado preço) que a empresa entrega aos seus clientes.

(2) Modelo de operações: considera como a forma como a empresa estrutura os recursos e processos relacionados à sua cadeia de valor (interna e externa), visando entregar a proposta de valor aos clientes da empresa. O componente ‘modelo de operações’ pode ser desdobrado em três subcomponentes:

(2.1) Modelo de suprimentos: aborda como a empresa se estrutura para adquirir os recursos de suas operações.

(2.2) Modelo de produção: considera como a empresa deve se estruturar para transformar os insumos em produtos e serviços.

(2.3) Modelo de distribuição: contempla como a empresa deve se estruturar para distribuir os produtos e serviços resultantes de suas operações.

(3) Modelo de relacionamento com os clientes: considera a forma como a empresa estrutura seus recursos e processos de relacionamento com os clientes. Esse componente pode ser desdobrado em três subcomponentes:

(3.1) Segmentos de clientes: contempla a determinação dos segmentos-alvo de clientes e a identificação de suas necessidades.

(3.2) Marcas e comunicação: consiste na definição das marcas da organização e do que elas comunicam aos clientes.

(3.3) Relacionamentos com clientes: aborda a identificação dos papéis do cliente (consumidor, comprador, influenciador) e a forma como a empresa se relaciona com esses clientes.

(4) Modelo de inovação e conhecimento: aborda a forma como a empresa estrutura seus recursos e processos de inovação e gestão do conhecimento. Esse componente pode ser desdobrado em três subcomponentes:

(4.1) Inovação de produtos (e serviços): considera o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como a melhoria dos atuais.

(4.2) Inovação de processos: considera o desenvolvimento de novos processos e a melhoria dos atuais.

(4.3) Inovação de modelo de negócios: aborda a forma como a empresa evolui seus modelos de negócios.

(5) Modelo econômico: compreende como a empresa cria e captura valor. Também pode ser desdobrado em três subcomponentes:

(5.1) Estrutura de custos: identifica os principais custos, despesas e impostos, além do capital investido para operar o modelo de negócios da organização.

(5.2) Modelo de geração de receita: determina o modelo de precificação e a forma como as receitas são geradas.

(5.3) Fórmula de geração de lucro: identifica os principais elementos que sustentam a obtenção de resultados financeiros positivos e sustentáveis.

(6) Modelo de gestão: contempla os elementos que determinam como o trabalho é realizado na organização. No modelo proposto, pode ser desdobrado em três subcomponentes:

(6.1) Cultura e valores: consiste nas premissas e crenças básicas que norteiam as decisões, ações e interações dos recursos humanos da organização.

(6.2) Governança e estrutura: aborda os princípios de tomada de decisão e a forma como a organização está estruturada.

(6.3) Sistemas de gestão: considera a forma com as atividades são coordenadas e os princípios que motivam os recursos humanos da organização.

Sobre o que motiva a mudança em um modelo de negócios, Cavalcante, Kesting e Ulhøi (2011) destacam dois momentos distintos das empresas em relação às mudanças no seu modelo de negócios: (1) o momento de criação do modelo, relacionado aos novos empreendimentos; e (2) o período de mudanças (extensão, revisão e término), associado às empresas estabelecidas. Essa distinção é relevante, em função da relativa complexidade de mudanças no modelo de negócios de empresas estabelecidas (Markides, 2015). Saebi relata oito tipos de mudanças de modelo de negócios:

(1) Evolução do modelo de negócios: consiste no “processo bem sintonizado que envolve mudanças permanentes, voluntárias e emergentes, dentro e entre os principais componentes” do modelo de negócios (Demil e Lecoq, 2010).

(2) Renovação do modelo de negócios (Doz & Kosonen, 2010): os autores não apresentam uma definição explícita. No entanto, subentende-se que implica na “transformação bem-sucedida do modelo de negócios de uma empresa” (Doz & Kosonen, 2010).

(3) Replicação do modelo de negócios (Dunford, Palmer & Benveniste, 2010): os autores não apresentam uma definição explícita. Não obstante, pode-se inferir que consiste em implantar uma réplica do modelo de negócios de uma empresa em diferentes localizações.

(4) Aprendizado do modelo de negócios: considera as modificações que uma empresa estabelecida realiza em seu modelo de negócios em resposta às contingências do ambiente, tais como um novo modelo de negócios de um concorrente (Teece, 2010).

(5) Erosão do modelo de negócios: aborda o declínio da competitividade do modelo de negócios de uma empresa estabelecida (McGrath, 2010).

(6) Reconfiguração do modelo de negócios: considera o fenômeno pelo qual empresas estabelecidas reconfiguram seus recursos organizacionais (ou adquirem novos recursos) e, desta forma, alteram seu modelo de negócios atual (Massa e Tucci, 2014).

(7) Inovação de modelo de negócios. Inovação de modelo de negócios é a descoberta de um modelo de negócios fundamentalmente diferente em determinado negócio existente. Para qualificar como uma inovação, o novo modelo de negócios deve aumentar o tamanho econômico do mercado, tanto por meio da atração de novos clientes ao mercado, quanto pelo incentivo de maior consumo por parte dos clientes atuais. O requisito de expandir o mercado implica que a inovação de modelo de negócios é muito mais do que descobrir uma nova e radical estratégia por parte da empresa. (Markides 2006).

(8) Ciclo de vida do modelo de negócios: considera que as mudanças no modelo de negócios ocorrem segundo estágios preestabelecidos (Saebi, 2015). Morris, Schindehutte e Allen (2005) descrevem esse ciclo para empresas empreendedoras: Conceitualmente, é possível prever um ciclo de vida do modelo de negócios envolvendo períodos de especificação, refinamento, adaptação, revisão e reformulação.

Para Gassmann, Frankenberger & Csik, (2014), inovação de modelo de negócios é caracterizada por mudanças que afetam significativamente pelo menos dois componentes do modelo atual. Apesar de ter o conceito pouco desenvolvido, essa última definição é extremamente prática e sustenta a ideia que um modelo de negócios não precisa sofrer inovações extremamente radicais para ser inovador.

2.4. Relacionamento Com Clientes

Posicionar o cliente no centro do modelo de negócios é uma proposta de Ple, Lecocq e Angot (2010). Diferente do padrão da literatura, onde o Relacionamento com cliente aparece como um componente genérico a ser atingido pela *Proposta de Valor*, os autores abordam um papel mais ativo dos clientes no papel da inovação. Muitos estudos contam com o cliente como co-produtores da proposta de valor, mas poucos deles focam em maneiras de gerar margens mais altas através da melhoria na integração com o cliente como um recurso, ajudando a diminuir os custos da empresa ou aumentando o faturamento.

Gassmann, Frankenberger e Csik (2014) citam dois modelos de negócios em que o cliente aparece com destaque. No primeiro deles, os clientes são retidos e se mantem leais através do valor agregado ao produto ou serviço (exemplo: programas de incentivo). Assim, o objetivo principal é aumentar a fidelidade através da criação de vínculos emocionais ou apenas o recompensando com ofertar especiais. No segundo modelo, o cliente é o consumidor e o produtor. Como exemplo, uma plataforma online onde o cliente tem o suporte necessário para projetar e comercializar um produto. Por outro lado, a empresa se beneficia de sua criatividade.

Pedroso (2016) descreve a propagação do modelo de negócios a partir do modelo de relacionamento com cliente como um elemento fortemente associado ao entendimento das necessidades dos clientes, e a incorporação destas na forma de atributos de produto, serviços e processos de interação com os clientes. Em seu modelo, os três blocos referentes ao componente Relacionamento com Clientes são:

Os três blocos referentes ao componente Relacionamento com Clientes são:

1. Segmento de clientes: busca identificar quem são os clientes e seus problemas/necessidades.
2. Marcas e comunicação: busca identificar quais são as marcas da empresa e o que elas comunicam.
3. Relacionamento com clientes: forma como a empresa estabelece relações com seus clientes.

Segundo estudo de Beber (1999), a satisfação dos consumidores tem se tornado um importante critério para julgar a qualidade das empresas. Nos Estados Unidos, esse item representa 30% na avaliação geral para o prêmio Malcolm Baldrige⁴. A satisfação dos consumidores também é importante na avaliação para o Prêmio Deming⁵, no Japão. Finalmente, os aspectos referentes a satisfação dos consumidores referem-se a 17% da pontuação total na avaliação para o Prêmio Nacional de Qualidade, PNQ (Beulke, 1998; Rossi e Slongo, 1997).

Figura 13. Modelo do ACSI.

⁴ Prêmio estabelecido pelo congresso dos EUA em 1987 que reconhece companhias americanas que tem implementado sistemas de gerenciamento de qualidade com sucesso (disponível em <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html> em Agosto/2017)

⁵ O Prêmio Deming foi criado pela Associação Japonesa de Ciência e Engenharia (Juse) em 1994 e é distribuído anualmente às empresas que mais se destacaram no desenvolvimento da qualidade de seus produtos através da prática do do Total Quality Management (TQM) e a pessoas que tenham feito contribuições ao estudo do TQM ou à sua disseminação (disponível em http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/PREMIO_DE.html em Ago/2017)

Fonte: Lopes, de Paula Pereira & Vieira (2009).

O índice ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) é um modelo desenvolvido pela National Economic Research Associates, em 1994, como tentativa de padronizar a mensuração de satisfação do cliente norte-americano. A partir da leitura da Figura 13, dividida em duas partes, é possível identificar o relacionamento entre as variáveis. A primeira parte é formada pelos antecedentes da satisfação, que são a qualidade percebida, as expectativas e o valor percebido; a segunda é composta pelos consequentes, que incluem a reclamação e a lealdade. Os sinais positivos e negativos descrevem as relações diretas e inversas entre as variáveis latentes. Sob a ótica de fortalecimento de marca, Aaker (2009) descreve a importância de uma perspectiva estratégica para o desenvolvimento da identidade, da proposta de valor e da posição de uma marca. A estratégia das marcas precisa ser encarada a partir de três pilares: uma análise dos clientes, uma análise da concorrência e uma autoanálise.

Figura 14. Análise estratégica da marca.

Fonte: Aaker (2009).

Capturando tendências, motivações e necessidades não atendidas de variados segmentos de clientes, juntamente com as potencialidades e vulnerabilidades da concorrência e da própria marca, as empresas esperam proporcionar maior valor para seus clientes e para própria marca, impactando a confiança na decisão de compra do consumidor e sua satisfação

de uso, a lealdade à marca e a eficiência e eficácia dos programas de marketing, alavancas do *brand equity*⁶.

Para Larentis (2012), os profissionais de marketing devem buscar entender e atender os clientes e compreender as características do comportamento do consumidor para tentar influenciá-los quanto às suas decisões de compra. Compreender o comportamento do consumidor permitirá que sejam definidos segmentos de mercado, mercados-alvo e posicionamentos do mercado. Além disso, auxiliará a definir as características dos produtos, os preços, a forma de comunicação e os pontos de venda/distribuição mais adequados para atender a esses mercados-alvo.

Para tanto, a área de CRM *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento de Relacionamento com Clientes tem um papel fundamental nas organizações. Para Gummesson (2002) CRM são os valores e estratégias do *marketing* de relacionamento – com ênfase no relacionamento com o cliente – transformados em aplicações práticas. De maneira análoga, Schmitt (2003) propõe o conceito de Gestão da Experiência do Cliente como uma forma das empresas e seus produtos se relacionarem com seus clientes em cada ponto de contato e incentivar a integração de diferentes elementos da sua experiência.

Para estruturação de um modelo de relacionamento com os clientes, Schmitt (2003) estabelece um programa de cinco etapas. Na primeira etapa analisa-se o mundo experiencial do cliente. Para mercados de consumo, faz-se necessário analisar o contexto sociocultural em que os clientes operam, inclusive suas necessidades e as aspirações experienciais, bem como estilos de vida. Para mercados industriais, é preciso analisar o contexto do negócio, inclusive as exigências e soluções capazes de impactar a experiência dos clientes. Na segunda etapa, faz-se necessário a criação de uma plataforma experiencial, que pode ser entendida como uma representação multissensorial e multidimensional da experiência pretendida, que deve culminar em ações subsequentes de marketing e comunicação e em futuras inovações. Na terceira etapa é projetada a experiência da marca, que inclui, em primeiro lugar, aspectos experienciais e estética do produto que pode servir como um ponto de partida para a experiência da marca pelo cliente. Adicionalmente, a experiência da marca inclui sempre apelativos “ver e sentir” em logos e sinalização, embalagens e espaços de varejo. Na quarta

⁶ O *Brand Equity* é um termo da área do *marketing*, que significa o valor adicional que se atribui a algum produto ou serviço. Esse valor influencia na forma como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca, assim como nos preços, na parcela de mercado e na lucratividade proporcionada pela marca à empresa. O Brand Equity representa um importante ativo intangível que corresponde a um valor psicológico e financeiro da organização (Kotler, 2012)

etapa, a plataforma experiencial deve também ser implementada na interface com o cliente através de vários pontos de contato dinâmicos com o cliente, como uma loja, durante uma visita de vendas, através do comércio eletrônico e etc. O projeto de interface com o cliente precisa incorporar elementos intangíveis e salientar devidamente a consistência experiencial continuada e a coerência entre os vários pontos de contato. Por fim, a quinta etapa propõe que as inovações da empresa devem refletir a plataforma experiencial, refletindo tudo aquilo que se traduz em melhorias na vida pessoal dos clientes finais, desde grandes invenções até pequenas inovações na formatação de um produto. As inovações demonstram aos clientes que a empresa é um empreendimento que pode criar experiências relevantes e contínuas.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa em quase toda sua extensão, utilizando análises quantitativas em alguns pontos, como para exemplificar a queda de desempenho da Natura no cenário competitivo.

O raciocínio lógico que pauta a construção do trabalho é baseado em triangulação de dados secundários e primários. O método de triangulação sistemática é obtido a partir da combinação de perspectivas e de métodos de pesquisa adequados, que sejam apropriados para levar em conta o máximo possível de aspectos distintos de um mesmo problema. (Yin, 2011).

O tipo de pesquisa deste projeto é fundamentalmente de caráter exploratório (Aaker, 2004). A pesquisa do tipo qualitativa é realizada com métodos menos estruturados e mais intensivos do que as entrevistas padronizadas. Existe um relacionamento maior e mais flexível com o respondente, e os dados resultantes têm mais profundidade e mais riqueza de contexto.

Para Mattar (2013), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo prover o pesquisador de mais conhecimentos sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Para tanto, emprega métodos amplos e versáteis, sendo alguns dos métodos empregados neste estudo, como levantamentos de fontes secundárias e de experiências, estudo de caso selecionado e observação informal.

Para a coleta de dados secundários (Aaker, 2004) deste projeto, foram utilizados como fontes de informação: registros internos da Natura (exemplo: receitas de vendas,

avaliação dos consumidores) e fontes externas diversas, quer sejam eletrônicas ou impressas, como relatórios anuais, associações comerciais, periódicos, estudos particulares etc. (exemplos: estudos desenvolvidos pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos [ABIHPEC], Associação Brasileira de Vendas Diretas [ABVD], análises de consultorias, institutos de pesquisas) ou fontes padronizadas de dados de marketing (exemplo: painel de consumidores Kantar e dados de mercado Euromonitor).

Para sua realização da pesquisa primária, foi elaborado questionário semiestruturado com questões levantadas a partir de premissas e hipóteses inerentes ao estudo (vide Quadro 3 – item *Questões da Coleta de Dados no Campo*). Para fins didáticos, e como premissa de eficiência deste trabalho, foram entrevistados presencialmente oito especialistas de diversos níveis gerenciais da Natura, todos vinculados a projetos de extensão do canal para o formato multicanal ou de departamentos organizacionais ligados aos novos formatos (varejo e venda pela internet). Pelo caráter inovador do novo modelo de negócios (multicanal), e por esse público estar envolvido em estudos e análises fora do universo da venda direta, eles colaboraram com a profundidade necessária e com respostas menos enviesadas e mais relacionadas ao que se pretende investigar. Duarte (2005) descreve o processo de entrevista em profundidade como uma técnica através da qual o pesquisador se coloca diante do participante para quem faz perguntas com o objetivo de obter informações que contribuam para a investigação. Trata-se de um diálogo assimétrico em que o pesquisador busca coletar dados e o interlocutor se apresenta como fonte de informação. As entrevistas procuram explorar o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem e desejam.

N°:	Canal:	Nível Gerencial:	Envolvimento principal:
A	Venda Direta/ Varejo	Diretor	Estudos preliminares que identificaram oportunidades em novos canais
B	Venda Direta/ Varejo	Gerente	Estudos preliminares que identificaram oportunidades em novos canais
C	Venda Direta/ Varejo	Gerente	Estudos preliminares que identificaram oportunidades em novos canais
D	Varejo	Gerente	- Processo de definição de localização das lojas / Adequação dos processos (venda-direta x varejo) - Participação no grupo multidisciplinar de desenvolvimento do modelo Omnichannel
E	Varejo	Coordenador	Execução do planejamento mercadológico e de demanda do canal varejo
F	Varejo	Coordenador	Comunicação, ativação e treinamento do canal varejo
G	Farmácia	Gerente	- Planejamento e desenvolvimento do canal farmácia - Participação no grupo multidisciplinar de desenvolvimento do modelo Omnichannel
H	Farmácia	Coordenador	Execução do planejamento mercadológico e de demanda do canal farmácia

Quadro 2. Perfil dos entrevistados e grau de envolvimento com o tema. Desenvolvido pelo autor.

Cabe ressaltar que esse público selecionado para as entrevistas corresponde a quase totalidade (90%) de indivíduos envolvidos em projetos com foco em multicanalidade e para esse estudo (focado nas etapas do processo de transição do modelo de negócios) optou-se por não estender o questionário para colaboradores não envolvidos.

Adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso para investigar o objeto de pesquisa (empresa Natura). Para Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Ele acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações –, além de poder estar disponível no estudo histórico convencional. Em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

Ainda sobre o tema estudo de caso, optou-se pelo formato “estudo de caso único” (Yin, 2001). Nesse modelo, para contestar, confirmar ou estender a teoria, deve-se recorrer a um caso único, que é utilizado para testar se as preposições de uma teoria estão corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Outro fundamento para utilização de caso único é que ele represente um caso raro ou extremo. Neste estudo será utilizado o exemplo da Natura, empresa de cosméticos construída sobre o canal de venda direta, que em determinado momento, decidiu alterar seu modelo para multicanal e *omnichannel*. Portanto, trata-se um caso com características bastante peculiares e com poucos exemplos similares (o caso da empresa Amore Pacific⁷ é o mais similar). Como terceiro fundamento, o caso único deve ser revelador. Essa situação ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica; no caso específico, por ser um colaborador da empresa em destaque e ter acesso a informações não disponíveis ao pesquisador comum.

Como um estudo de caso é um método de pesquisa exploratória, seu objetivo está mais relacionado à ideia de gerar hipóteses e não as verificar, além de possibilitar a ampliação de conhecimento sobre o problema de estudo (Mattar, 2013).

⁷ **AmorePacific Corporation** é uma empresa Sul Coreana fundada em 1945 que opera com produtos de beleza e cosméticos, saúde e cuidados pessoais. Assim como a Natura, partiu de um modelo de venda direta para o formato multicanal.

Por fim, utiliza-se neste projeto o recurso de observação informal não dirigida. Essa técnica envolve a natural capacidade de, no dia a dia, o pesquisador observar continuamente objetos, comportamentos e fatos que sejam de interesse para o problema de estudo, mesmo que obtidos informalmente (Mattar, 2013).

#	Fase	Objetivos	Premissas / Hipóteses	Questões da Coleta de Dados no Campo	Principais Referências
1	Mobilização / Percepção da Necessidade de Mudança	Mapear Desempenho do canal venda-direta	<ul style="list-style-type: none"> O desempenho da Natura (Market share, volume, preço, RB, MB, preferência de marca) apresentava sinais de queda ou estabilização 	<ul style="list-style-type: none"> Através de quais indicadores é possível observar a defasagem do modelo de Venda Direta? Por quanto tempo a Natura tem apresentado resultados insatisfatórios? 	<ul style="list-style-type: none"> Porter, M. E. (1992). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior (Vol. 511, pp. 1989-13). Rio de Janeiro: Campus Porter, Michael E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999. Aaker, D. A. (2009). Administração Estratégica de Mercado 9ed. Bookman Editora.
2	Mobilização / Percepção da Necessidade de Mudança	Associação do desempenho da empresa com o seu modelo de negócios	<ul style="list-style-type: none"> Os envolvidos no projeto de transformação da empresa em multicanal compreendem como os componentes do modelo de negócio (Gestão, Inovação, Operações, Posicionamento, Relacionamento com Clientes, Modelo Econômico) estavam relacionados ao modelo de Venda Direta 	<ul style="list-style-type: none"> Na Venda Direta, você tem clareza sobre: O que entregar? Como entregar? Para quem entregar? Como criar e captar valor? Como mudar? Como organizar? 	<ul style="list-style-type: none"> Pedroso, M. C. (2016). Modelo de negócios e suas aplicações em administração. São Paulo, 2016. 409 p. (Tese de Pós-Doutorado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP). Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Pearson UK
3	Design / Solução	Identificar os principais componentes do modelo de negócios que apresentavam necessidades de um mudança	<ul style="list-style-type: none"> Haviam problemas de Relacionamento com Clientes: haviam clientes da Natura insatisfeitos com a experiência de compra no canal de Venda Direta (idade, comodidade, prazo de entrega, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Qual / Quais componente(s) do modelo de negócios apresentava(m) necessidades não atendidas pelo modelo de venda direta? 	<ul style="list-style-type: none"> Loïc, P. L. É., Lecocq, X., & Angot, J. (2010). Customer-integrated business models: a theoretical framework. M@n@gement, 13(4), 226-265. Beber, S. J. N. (1999). Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor. Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1 CDROM. Lopes, H. E. G., de Paula Pereira, C. C., & Vieira, A. F. S. (2009). Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review), 10 (1).
4	Design / Solução	Identificar como os demais componentes do modelo de negócio foram impactados por essa mudança	<ul style="list-style-type: none"> As alterações no Modelo de Relacionamento com o Cliente impactaram outros componentes do modelo de negócio como: Gestão, Inovação, Posicionamento, Operações e Modelo Econômico 	<ul style="list-style-type: none"> Quais outros componentes sofreram alterações com a mudança para o modelo multicanal? Quais foram os mais impactados? Por quê? 	
5	Implantação	Implantação	<ul style="list-style-type: none"> A Natura pode ter demorado para adotar o modelo multicanal A Natura pode não ter implantado/executado o formato multicanal de forma errada 	<ul style="list-style-type: none"> Como você avalia a tomada de decisão para a transformação da empresa em multicanal? (timing, modo, estrutura da organização, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Cobra, M. (2000). Administração de Vendas. Editora Atlas SA. Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. International Journal of operations & production management, 22(2), 220-240. Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 10(1), 39-52.
6	Implantação	Pós-Implantação: Verificação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> O modelo multicanal pode atender as necessidades não atendidas dos consumidores O modelo multicanal não é capaz de reverter a médio prazo (5 anos) os resultados insatisfatórios dos últimos anos 	<ul style="list-style-type: none"> Você acredita que a mudança para o formato multicanal pode ajudar a Natura a obter resultados financeiros sustentáveis? Você acredita que o formato multicanal pode causar conflito com o modelo de venda direta Como a Natura está se estruturando para se tornar Omnichannel? 	

Quadro 3. Matriz de Amarração

Fonte: Matriz de Amarração de Mazzon (1981), adaptado pelo autor

O protocolo de pesquisa utilizado nesse trabalho pode ser encontrado no apêndice 1 e descreve com mais detalhes quais foram as questões abordadas pelo pesquisador.

4.0 RESULTADOS DA PESQUISA

Figura 15. Entrevistas e Resultados da Pesquisa

Fonte: desenvolvido pelo autor.

A pesquisa se aprofundou em quatro grandes blocos:

1. **Fase de Mobilização/Percepção da Necessidade de Mudança:** etapa inicial de identificação dos problemas no modelo de vendas diretas. Foram levantados os principais motivos e os indicadores que fizeram a Natura rever sua estratégia.
2. **Fase de Design/Solução do Problema:** os entrevistados foram apresentados ao Canvas de seis componentes de Pedroso (2016) e convidados a identificar qual dos componentes (modelo de gestão, modelo de inovação, modelo de operações, modelo de posicionamento estratégico, modelo de relacionamento com clientes e modelo econômico) foi o principal motivador para a mudança para o formato multicanal. Para o entendimento de como esse componente afetou o modelo de negócios da empresa, os entrevistados também destacaram os impactos desse componente mais representativo sobre os demais componentes.

3. **Fase de Implementação:** nessa fase, os entrevistados foram abordados sobre a forma como o novo modelo multicanal foi implantado na empresa. Nesse ponto, procurou-se identificar os pontos fortes e fracos na execução da transformação quanto ao modo como ela foi realizada, o *timing* do processo, a estrutura da organização etc.
4. **Fase de Gerenciamento:** nessa fase, foram registradas as expectativas dos envolvidos no processo quanto aos resultados esperados, os conflitos de canal e a avaliação da integração dos canais pelo conceito de *Omnichannel*.

No primeiro bloco da pesquisa, referente à etapa de Mobilização/Percepção da Necessidade de Mudança, os entrevistados abordaram os motivos e os indicadores observados para mensuração da queda de desempenho da Natura no modelo de venda direta – principalmente os resultados de *market share* entre 2010 e 2016, que foram os responsáveis para o entendimento da empresa de que a estratégia adotada precisava de ajustes. As taxas de crescimento de receita bruta também apareceram, de maneira secundária, como sinal de que a empresa não apresentava mais a capacidade de obter taxas de crescimento agressivas, como no passado, chegando até a registrar resultados inferiores aos anos anteriores. A perda de força da marca, a redução quantidade de consultoras fechando pedidos e a redução no tamanho do pedido por consultora também foram fatores citados como indicativos de necessidade de mudança.

A empresa O Boticário, por ser uma concorrente nacional, é citada frequentemente como principal oponente da Natura e por ser responsável por “roubar” significativos pontos de *market share* (além da liderança da Natura em sua principal categoria: a Perfumaria). Para os entrevistados, a razão do sucesso do Boticário está atrelado à sua força na comunicação, decorrente de altos investimentos, e ao seu modelo de canal, que é misto entre franquias, venda direta, vendas on-line etc. Os impactos negativos nos resultados financeiros são mencionados por um dos entrevistados da seguinte forma:

“Não se sabe ao certo qual efeito negativo (perda da força da marca ou avanço da concorrência) foi o principal ofensor dos resultados da Natura. De uma hora para outra vimos nossos resultados ameaçados e fomos criando uma série de planos de reversão.”

No segundo bloco, a fase de Design/Solução do Problema, os entrevistados ressaltaram o modelo de Relacionamento com Clientes como uma das causas mais relevantes para a mudança na estratégia da Natura. O fato de a venda direta limitar o contato da Natura

junto ao consumidor final de forma mais ampla (o contato no ato da venda é feito por uma consultora/revendedora) pode ter influenciado, junto a outros fatores, para que a empresa não conseguisse se adaptar de modo rápido às necessidades não atendidas dos consumidores. A experiência de compra com a Natura, quer seja pelo desejo da pronta-entrega no momento da compra, a comodidade de comprar em um ponto fixo ou a experimentação parecem ser fatores relevantes para o consumidor final, que foi negligenciado por algum tempo no formato de venda direta.

“O fato de não nos relacionarmos diretamente com os consumidores finais pode ter feito com que a experiência de compra com a Natura tenha sido impactada negativamente no tempo, pois existem diversos perfis de compradores e estávamos atendendo somente parte deles. O formato varejo veio para complementar a venda-direta e não substituí-la.”

Por entregar menos que os concorrentes com a venda direta, o modelo de Relacionamento com Clientes pode ter impacto outros componentes do modelo de negócios, como a Proposta de Valor (atributos entregues aos clientes) e, certamente, a Fórmula de Geração de Lucros (como obter resultados financeiros positivos e sustentáveis). Para se tornar competitiva nesse cenário, a Natura reforçou a quantidade de promoções em seu portfólio, visando maior atratividade de seus produtos a partir de descontos mais intensificados. Esse fator pode ter impactado tanto o posicionamento competitivo da empresa (posição relativa de preços no mercado) quanto o modelo econômico (impactos no modelo de geração de receita).

Além dos fatores citados, quando a Natura optou pelo formato multicanal, outros componentes do modelo de negócios também foram alterados. O Modelo de Operações sofreu alterações significativas em seu Modelo de Distribuição (maneira como produtos e serviços são distribuídos). A Inovação de Modelo de Negócios (como a empresa evolui seu modelo de negócios no tempo) sofreu impacto nesse período, juntamente com o Modelo de Governança, uma vez que a estrutura da organização foi modificada, assim como sua forma de tomar decisões.

Os entrevistados indicaram, de forma quase unânime, no bloco referente à fase de Implantação, que o *timing* para a entrada no canal varejo pode ter sido demasiadamente lento. A preocupação da Natura com os possíveis conflitos de canal, somado ao seu Modelo de Governança, cujas decisões são tomadas quase totalmente em consenso, podem ter afetado a velocidade de resposta às necessidades dos consumidores finais. Sobre o possível demora para adotar o formato multicanal, um dos entrevistados relata:

“Há um sentimento na empresa de que estamos fazendo a coisa certa, mas que se tivéssemos adotado o formato multicanal há cinco anos atrás hoje estaríamos em outro patamar.”

Por outro lado, a forma como a empresa implantou o formato multicanal foi destacado como um grande sucesso na pesquisa. Acredita-se que a escolha de separar os times dos canais Rede Natura e Varejo (lojas) da estrutura consolidada de venda direta na etapa inicial do projeto faça sentido para a boa execução e foco dos novos canais. Ou seja, as decisões sobre a venda direta, principal fonte de receita da empresa, não sofrem intervenções dos novos canais, e os times de varejo e internet, por serem mais enxutos e separados do modelo de decisão da venda direta, obtém a agilidade necessária para promover ajustes nesses canais sem intervenções das pressões de curto prazo do modelo tradicional.

Um dos pontos críticos monitorados na transição para multicanal foram os possíveis conflitos com o canal de consultoras. Sobre esse aspecto, os entrevistados relataram que, embora tenham aparecido reclamações na Central de Atendimento Natura (CAN), o número não é representativo. Mesmo a Rede Natura, que está em funcionamento há mais tempo, não apresenta relato de queixas por competir com o modelo tradicional. Credita-se o sucesso do baixo número de reclamações pela forma como a Natura cuidou do tema antes de sua execução, convidando as consultoras da venda direta a participarem do modelo de vendas on-line e abrindo lojas próprias (e aprendendo sobre como trabalhar no varejo) em detrimento de expandir rapidamente com um modelo de franquias.

Conforme relatado nas entrevistas, a total integração do formato varejo com a venda direta tradicional e venda pela internet em um modelo *ominichannel* ainda está longe de acontecer. No entanto, o Rede Natura se destaca como uma conquista importante nesse sentido. A plataforma pode ampliar o alcance da consultora tradicional, que agora, além da abordagem usando o catálogo de produtos, também pode usar um endereço de internet para realizar suas vendas e aumentar o alcance de sua atuação. Os consumidores finais podem acessar o portfólio de produtos por um caminho na rede mundial de computadores e, ao comprar on-line, direcionar o lucro do pedido para uma CN do Rede Natura. Outro exemplo interessante de funcionamento do *omnichannel* está presente nas lojas que não vendem categorias de menor valor agregado como xampus, mas têm seus vendedores treinados para oferecer ao consumidor a compra on-line (pelo Rede Natura) por meio de um tablet posicionado ao lado das gôndolas. Paralelo a isso, uma série de melhorias nos aplicativos da Natura foram realizadas para aperfeiçoar a experiência de compra on-line dos consumidores

finais e para ajudar as consultoras com orientações, facilidades de pagamento e ofertas individualizadas (com base no perfil de compras de cada consultora).

Por fim, os entrevistados ressaltaram que, por mais que os resultados iniciais do projeto varejo e o Rede Natura tenham sido positivos, a fonte de resultados da empresa será por muitos anos o modelo de venda direta. Para tanto, o modelo tradicional de vendas da empresa também vem passando por mudanças importantes, com alterações drásticas na estrutura e no funcionamento do CRM: a forma de se relacionar com consultoras (entendendo que elas possuem desempenhos diferentes), a forma de remuneração da consultora, a oferta segmentada de produtos (de acordo com o perfil de compra da consultora), plano de carreira etc. Essas mudanças, no curto prazo, podem gerar efeitos mais significativos. No médio e longo prazos, acredita-se que o novo formato possa trazer um diferencial financeiro mais relevante (até mesmo porque a Natura pode vir a adquirir outras marcas que atuem no formato varejo, além da Aesop).

A seguir, serão detalhadas cada uma das etapas do processo de transformação da Natura em uma empresa multicanal. Buscando vínculos com o referencial teórico, cada um dos capítulos abordará a opinião e as características apontadas pelos entrevistados e levantamentos internos com base em dados secundários quanto a cada um dos blocos: Performance da Natura no Tempo, Entendimento da Situação, Necessidade de Transformação, Aspectos da Mudança Para o Formato Multicanal e Expectativas Futuras.

4.1 Queda no desempenho da venda direta

Figura 16. Mobilização e Percepção da Necessidade de Mudança.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Usando uma lógica simples desde sua criação, em 1974, o modelo de venda direta na Natura foi responsável por resultados expressivos, destacados no Gráfico 2.

Gráfico 2. Indicadores de crescimento (1970–2008).

Fonte: dados internos – desenvolvido pelo autor.

Analisando os indicadores de faturamento (receita bruta em milhões de reais) e CNs (relativo à quantidade de consultoras cadastradas na base e aptas a passar pedidos) no tempo, nota-se uma correlação fortíssima no período (R^2 de 0,98), ressaltando a forte influência do aumento da base de consultoras no crescimento da empresa.

Denomina-se “fatores críticos de sucesso” ativos e competências que fornecem a base para competir de forma bem-sucedida (Aaker, 2005). Durante a história da Natura, um forte ponto estratégico foi o modelo de canal de venda direta. Esse fator de sucesso pode ser creditado aos benefícios do modelo (especialmente no período citado), pois representa para a empresa que a pratica um vasto potencial de expandir o alcance geográfico de seus produtos; para as revendedoras, é uma fonte alternativa de renda, independente da qualificação, idade, sexo etc.; para a sociedade, representa uma forma de minimizar o problema do desemprego, além de complementação da renda familiar.

Assim, o modelo de venda direta da Natura também serviu como uma forma de proteção quanto a crises econômicas e dificuldades financeiras do país. Quando o país sofria os efeitos de alguma crise, o volume de consumidores finais diminuía, mas era rapidamente estabilizado pela quantidade de pessoas que aderiam à venda direta como fonte alternativa de renda (alavanca da atividade). De maneira análoga, quando situação econômica do país se reestabelecia, parte do canal deixava a venda direta como fonte alternativa de renda, mas os consumidores finais aumentavam sua cesta de itens comprados (alavanca da produtividade).

A análise setorial da *Revista Valor Econômico* (2011) registrava crescimentos expressivos do setor, saltando de R\$ 4,5 bilhões em 1996 para R\$ 27,3 bilhões em 2009 (aumento de 457%). Esses fatores foram impulsionados principalmente por incremento da economia, com a evolução positiva dos indicadores de emprego e renda e a ampliação das operações de crédito às pessoas físicas. Tais movimentos impactaram favoravelmente no consumo desses itens. Por sua vez, o crescimento do rendimento das classes C e D/E possibilitou a entrada no mercado de cosméticos de uma vasta gama de consumidores. Assim, os gastos da classe C com artigos de higiene pessoal e beleza já superam os das classes A e B. Dos R\$ 43,4 bilhões desembolsados na compra de produtos e serviços do setor em 2010, R\$ 19,8 bilhões foram realizados pela nova classe média, composta, em maio de 2011, por 105 milhões de pessoas. Tal valor representa 45,6% do gasto total – ante 36,6% das classes A e B. Outros fatores somam-se a esse, como a cultura da beleza presente no mercado brasileiro, que faz com que as pessoas estejam dispostas a gastar uma parcela maior de sua renda com a compra de cosméticos. Esse fator também é influenciado pela crescente preocupação com o bem-estar, que tem influenciado favoravelmente não apenas a indústria e

o comércio, mas também outros segmentos de negócios, como clínicas de estética, *spas*, salões de beleza e academias. Outro fator relevante é o incremento da expectativa de vida e da idade média da população, que vem elevando o consumo de produtos de beleza e maquiagem, especialmente aqueles associados a cuidados com a pele, os quais ajudam a manter uma aparência mais jovial. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de brasileiros com mais de 65 anos crescerá de 13,2 milhões (6,83% da população), em 2010, para 19,1 milhões (9,23% do total) em 2020, aumento de 45% no período.

Esses fatores fizeram do Brasil o terceiro maior mercado do mundo em produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos em 2011 (*Revista Valor Econômico*, 2011), com faturamento equivalente US\$ 37,4 bilhões ou 10% do setor em nível global. O Brasil aparece somente atrás dos Estados Unidos (com 16%) e Japão (com 11%).

Os principais indicadores de desempenho favoráveis do mercado brasileiro e, principalmente, as boas perspectivas atraíram novas empresas, tanto nacionais quanto estrangeiras. Esse movimento também incentivou as companhias já atuantes a reforçarem seus investimentos para avançar no mercado. Entre os anos de 2008 e 2010, as empresas reforçaram os investimentos visando responder ao forte incremento do consumo. Os investimentos totais do setor, estimados em 2010, foram de R\$ 9,3 bilhões, representando crescimento de 40% sobre 2009. Comparado com os dados de 2000, o valor aplicado foi 666,7% maior. Os principais destinos dos investimentos do setor, em 2010, foram: marketing (marcas), que recebeu R\$ 6 bilhões (65% do total) – valores estimados por meio dos gastos em mídia –; ampliação e modernização das operações (ativos), R\$ 2,7 bilhões (29% do global); e pesquisa e desenvolvimento (P&D), R\$ 600 milhões (6%).

Os anos seguintes do mercado brasileiro de cosméticos, entre 2011 e 2016, não tiveram resultados tão expressivos quanto ao período anterior. A evolução do mercado (faturamento *ex factory* – líquido de impostos sobre as vendas) divulgada pela ABIHPEC (2016) registrou os impactos da crise econômica e política que o país atravessou no período. Em dólares, é notável a desaceleração a partir de 2011, registrando decréscimo em 2012 e 2013 e a volta aos patamares de faturamento dos seis anos anteriores entre 2015 e 2016.

Gráfico 3. Faturamento líquido (R\$ e US\$) do mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Fonte: ABIHPEC (2016).

O crescimento da Natura, medido em receita bruta, também apresentou taxas de crescimento menores que no passado (ou até mesmo decrescimentos). Entre 2014 e 2016, a empresa registrou variação anual de +1% a -4%, refletindo a dificuldade da indústria no período.

Gráfico 4. Crescimento anual da Natura (evolução da receita bruta).

Fonte: SAP BO (2016). Desenvolvido pelo autor.

A Tabela 1 compara a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) com o da indústria em geral e com os índices da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e

cosméticos, demonstrando que o setor apresentou, entre 2015 e 2016, taxas de variação inferiores ao do restante da indústria.⁸

Tabela 1. Variação anual do setor de cosméticos × total da indústria

Variação Anual (%)			
Ano	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR DEFLACIONADO
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
2014	0,1	-1,2	7,0
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3
Médio Composto Últimos 10 anos	1,6	-0,6	4,5

Fonte: IBGE/Banco Central (2016); ABIHPEC/DEFLATOR: índice IPC/Fipe higiene e beleza.

Para a ABIHPEC, esse decrescimento se deu pelo aumento da carga tributária (IPI e ICMS) aliado à crise econômica, com desemprego e queda da renda dos consumidores.

Embora os resultados consolidados demonstrem queda na indústria, os competidores podem ter tido resultados diferentes entre si. De 15,3% pontos de *market share* registrados pela Natura em 2010, nota-se retração de 4,5 p.p em 2016, chegando ao patamar de 10,3%. Nesse mesmo período, a empresa viu a Unilever tomar a liderança no ano de 2014 e chegar em 2016 com *market share* de 12,6%. O Boticário (cuja razão social é Botica Comercial Farmacêutica Ltda.) também ganhou parte do *share* da Natura de forma consistente, partindo de uma variação de 8 p.p. em 2007 para apenas 0,2 p.p. em 2016.

⁸ Dados disponíveis em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>>. Acesso em: 7 ago. 2017.

Tabela 2. *Market share* do Euromonitor (10 principais concorrentes)

National Brand Owner	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Unilever Brasil Ltda	10,8	10,7	10,7	10,7	10,8	12,1	12,3	12,6	12,6	12,6
Natura Cosméticos SA	13,9	14,0	14,6	15,3	14,2	13,7	12,9	11,8	11,4	10,8
Botica Comercial Farmacêutica Ltda	5,9	6,3	6,5	6,9	7,8	8,8	9,3	9,9	10,6	10,6
Colgate-Palmolive Indústria e Comércio Ltda	6,5	6,5	6,7	6,1	6,1	6,2	6,1	5,9	6,0	6,4
Avon Cosméticos Ltda	8,7	9,0	9,2	8,9	8,0	7,4	6,6	6,0	6,0	6,0
Belocap Produtos Capilares Ltda	6,1	5,5	5,5	5,7	5,8	5,7	5,7	5,6	6,0	5,9
Procter & Gamble do Brasil SA	3,7	3,7	3,6	4,0	4,4	4,7	4,7	4,7	4,8	4,8
Coty Brasil Indústria e Comércio de Cosméticos Ltda	4,6	4,1	4,0	4,5	4,5	4,4	4,3	4,3	4,1	4,1
Johnson & Johnson do Brasil	4,0	3,9	3,8	3,9	4,0	4,0	4,2	4,0	3,9	3,8
BDF Nivea Ltda	1,8	2,1	2,1	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7	2,8	2,8

Fonte: Euromonitor 2017 – *Passport: Company Shares* (Global – Historical Owner) | Historical | Retail Value RSP | % *breakdown* – desenvolvido pelo autor.

Para alcançar a liderança no setor, a Unilever adotou uma estratégia de redução de gastos no período, aumentando a eficiência de sua administração de vendas (Euromonitor, 2017) e, com essas economias, a empresa investiu em marcas-chave. O Boticário, por sua vez, focou seus investimentos na categoria Perfumaria, assumindo a liderança que até então era da Natura.

Gráfico 5. Crescimento da Categoria Perfumaria nos anos (Natura vs Boticário).

Fonte: Euromonitor 2016 – *Passport: Company Shares* (Global – Historical Owner) | Historical | Retail Value RSP | % *breakdown* – desenvolvido pelo autor.

Ambas as empresas adotaram a estratégia genérica de Enfoque para superar os concorrentes na indústria (Porter, 2004). Essa estratégia visa enfocar determinado grupo

comprador, determinada linha de produtos/categoria ou um mercado geográfico. Nesse modelo, cada política funcional de uma empresa é desenvolvida levando-se em conta atender muito bem ao alvo. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, e pode atingir a diferenciação por satisfazer mais adequadamente seus clientes, ou pode ter custos mais baixos na obtenção desse alvo.

Além da busca pelo enfoque como estratégia de combate aos competidores, O Boticário também acredita na estratégia multicanal como importante vetor do crescimento. No final de 2016, a empresa possuía cerca de 4.000 pontos de vendas das quatro marcas do grupo (O Boticário; Quem Disse, Berenice?; Eudora; The Beauty Box) espalhados em oito países. Além disso, também atua com venda direta, comércio eletrônico, quiosques e lojas multimarcas (ABIHPEC, 2016).

Aaker (2005) destaca a importância de indicadores de desempenho que reflitam os objetivos de longo prazo da empresa em análise. Nesse sentido, o foco deve estar nos ativos e nas competências que servem de base para as estratégias atuais e futuras. O estudo *Brand Essence*, realizado pela Ipsos em 2017, destaca o desempenho de alguns desses indicadores.

Gráfico 6. Pirâmide de saúde de marca de masterbrand.

Fonte: Pesquisa Ipsos – *Brand Essence* (2016).

Apesar de a marca Natura manter a liderança em Top of Mind (marca mais lembrada pelos brasileiros em dezenas de categorias de produtos e serviços), ela perde consideração de compra e como marca preferida de forma representativa (-4 p.p.). O Boticário melhora

significativamente sua saúde de marca e empata em preferência com a Natura (+4 p.p). A Avon enfraquece e Mary Kay ganha saúde de marca.

Gráfico 7. Preferência por gênero e classe social.

Fonte: Pesquisa Ipsos – *Brand Essence* (2016).

Na análise por gênero e classe social, a Natura tem queda mais acentuada entre as mulheres e só fica estável nas classes D/E. O Boticário ultrapassa a preferência de Natura entre os homens e cresce nas classes C/D/E.

Gráfico 8. Preferência por idades.

Fonte: Pesquisa Ipsos – *Brand Essence* (2016).

Na preferência por idade, a Natura tem importante queda (16 p.p) no público jovem (14-34 anos), segmento em que O Boticário se destaca (+ 8 p.p). Entre o público de 35 a 70 anos, a Natura permanece estável, enquanto O Boticário (2ª posição) também ganha representatividade.

Gráfico 9. Preferência por regiões.

Fonte: Pesquisa Ipsos – Brand Essence (2016).

Além da perda da liderança na categoria Perfumaria, outra grande fortaleza da Natura, a região Nordeste, apresenta queda acentuada (-5 p.p), enquanto O Boticário cresce (+8 p.p.). O mesmo cenário ocorre para todas as outras regiões do Brasil, em que seu principal concorrente se aproxima muito ou ultrapassa a Natura.

4.2. Associação do desempenho ao modelo de negócios

Figura 17. Design/Solução.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

O canvas proposto por Pedroso (2016) aplicado ao caso da Natura permite identificar duas fragilidades da empresa, que são ressaltadas nas entrevistas como os principais ofensores na adoção de um novo modelo de negócios e uma rápida entrada no formato multicanal.

Primeiramente, o Modelo de Inovação da empresa, especialmente o componente Inovação em Modelo de Negócios, foi negligenciado por muitos anos pela crença que adaptações na venda-direta poderiam ser suficientes para atender as necessidades dos consumidores e se manter à frente da concorrência. Não evoluir se modelo de negócios ao longo do tempo custou à Natura perder a liderança em determinadas categorias para seus principais concorrentes. Em particular ao concorrente Boticário, que desde 2011 opera simultaneamente no formato varejo (tradicional da empresa) e na venda-direta e consequentemente desfruta de vantagens da multicanalidade, foi citado por entrevistados como mais ágeis na inovação do modelo de negócios.

Em segundo lugar, o modelo de Gestão, sinteticamente definido como a forma de organizar os componentes do modelo de negócio em busca do crescimento sustentável, também é destacado como um dos pontos críticos da organização. Após o rápido crescimento da empresa nos anos noventa, a dinâmica do processo de tomada de decisão, que exigia respostas mais rápidas e contundentes às movimentações da concorrência não evoluiu na mesma velocidade. Assim, segundo os entrevistados, as mudanças importantes na empresa levaram um tempo significativo para serem tomadas e implementadas, como a própria mudança no modelo de negócios e no posicionamento estratégico.

Figura 18: Canvas Simplificado de Marcelo Pedroso.

Fonte: Pedroso (2016).

4.3. Principal componente alterado no modelo de negócios

Figura 19. Design/Solução: principal componente alterado

Fonte: desenvolvido pelo autor.

A queda de desempenho dos indicadores citados anteriormente gerou desconforto aos acionistas e à liderança da empresa, que procurou capturar, por meio de pesquisas e análises, os principais fatores negativos, com o intuito de revertê-los. Uma análise realizada pela consultoria Bain & Company (2014) sobre os *drivers* de compra do público consumidor de cosméticos revelou importante impacto da mudança de hábitos dos compradores. Os dados apresentados na Figura 20 refletem o desempenho da venda direta em relação à importância do atributo de compra para o consumidor.

Figura 20. Atributos de compra e desempenho da venda direta.

Fonte: Bain & Company (2014); Pesquisa IBOPE; material interno Natura.

Os atributos levantados na coluna à esquerda, na Figura 13, são identificados pelos consumidores como os principais aspectos no momento da compra de cosméticos, sendo o atributo “Experimentar o produto” o mais relevante (*score* de 43 pontos) e atributo “Não ter que sair de casa” o menos importante (com 19 pontos no *score*).

Na coluna da direita, foi analisado o desempenho da venda direta em cada um dos atributos, revelando a baixa *performance* da venda direta nos atributos mais valorizados pelos clientes (baixo *score* da venda direta vs *score* médio do mercado) e, consequentemente, uma experiência de compra ruim. Atributos como “Experimentar o produto” (-5%); “Variedade de preços” (-5%), “Informações sobre o produto” (-8%), “Entrega rápida” (-8%), “Prazo para pagamento” (-7%); “Local próximo de casa/trabalho” (-5%), “Diversos meios de pagamento” (-7%), “Indicação do produto” (-8%) e “Exposição organizada” (-3%) apareceram na venda direta com um impacto negativo representativo quando comparado a outros modelos no mercado.

Entre as fontes de informações disponíveis, a propaganda foi citada como um recurso importante do Boticário de influência sobre o comprador. A Figura 15 está relacionada ao item Avaliação de alternativas, que se refere à forma como o consumidor processa as informações de cada marca concorrente e faz um julgamento de valor final sobre qual atende melhor suas necessidades. Ao avaliar os atributos que a venda direta não está entregando em relação ao mercado, o consumidor pode desconsiderar as ofertas que atinjam suas

expectativas. Nesse processo de avaliação, a decisão de compra do consumidor é altamente influenciada pelo risco percebido. O risco de tempo, referente à ineficiência do produto resultar em um custo de oportunidade para encontrar um substituto satisfatório, aparece nas entrevistas como a troca do consumidor por outro canal de venda que ofereça mais comodidade, em detrimento de ter que procurar uma CN para efetuar o pedido e ter que esperar alguns dias para o item chegar em casa.

A lista de atributos com deficiência no canal venda direta fica mais evidente na análise por categorias. Alguns desses *gaps* prejudicam a experiência de compra do consumidor, que opta pela compra da concorrência.

Figura 21. Atributos de compra e *gaps* da venda direta.

Fonte: Bain & Company (2014); Pesquisa IBOPE; material interno Natura.

A Figura 21 demonstra a dificuldade da Natura em determinadas categorias, quer seja para efetuar a primeira venda por meio do canal venda direta (conversão) ou para garantir que o atual comprador continue optando pela venda direta (fidelização). Para Perfumes, por exemplo, existe um *gap* de conversão crítico no atributo “pronta-entrega”, que representa o desejo do consumidor de comprar um perfume e não precisar esperar para ter que usá-lo. O mesmo pode ser observado para as categorias de cuidados pessoais (cabelos, desodorante e sabonete), que também apresentam *gaps* críticos para os atributos Local próximo, Exposição organizada e Facilidade de encontrar o produto. Para esses tipos de categoria, a comodidade parece ter um impacto importante para o consumidor, que não satisfaz suas necessidades com a forma de compra na venda direta. Os *gaps* de fidelização, por sua vez, aparecem mais críticos nos atributos de Sortimento: variedade de preços, variedade de produtos/marcas e

vários produtos em um só local, que também são altos para Maquiagem e Corpo. A experimentação, evidentemente importante para o conhecimento das fragrâncias de vários itens da indústria de cosméticos, é identificado como o principal *gap* crítico da venda direta (especialmente pelos compradores que preferem comprar em lojas). No quesito Forma de pagamento, a venda direta também apresenta problemas. Especialmente na Perfumaria (que geralmente conta com preços mais altos que a média da Natura), foi relatada na pesquisa um *gap* alto.

Quando consumidores finais (CFs) que não utilizam o canal venda direta foram questionados sobre o canal de compras de cosméticos preferido e sobre quais canais utilizam para comprar quais categorias, obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 10. Outros canais (exceto venda direta) por classe e categoria.

Fonte: Bain & Company (2014); Pesquisa IBOPE; material interno Natura.

Nota-se que os canais Lojas e Farmácias são crescentes nas classes sociais mais privilegiadas – no entanto, as classes AB1 e B2 são aquelas em que a venda direta é mais fraca. Ambos os canais têm, juntos, grande participação nas categorias *core* da Natura, como Perfumaria e Hidratantes. Os dados apresentam certo grau de risco da venda direta, que pode perder relevância por migração de classes e desenvolvimento das regiões.

Para Larentis (2012), os profissionais de marketing devem buscar entender e atender os clientes e compreender as características do comportamento do consumidor para tentar influenciá-los quanto às suas decisões de compra. Compreender o comportamento do consumidor permitirá que sejam definidos segmentos de mercado, mercados-alvo e

posicionamentos do mercado. Além disso, auxiliará a definir as características dos produtos, os preços, a forma de comunicação e os pontos de venda/distribuição mais adequados para atender a esses mercados-alvo.

Com base em estudos, análises e pesquisas e com o contato com o consumidor final (especialmente pela CAN), identificou-se que o principal fator que vinha sendo impactado pelas defasagens da venda direta é o relacionamento com os clientes. No canvas de Pedroso (2016), utilizado como base para esta pesquisa, o componente Relacionamento com Clientes aparece como o principal ofensor no modelo de venda direta, e o estudo de seus impactos negativos junto ao consumidor final foi o responsável pela mudança na estratégia de canal, refletindo na mudança para o formato multicanal.

Tabela 3. Modelo de relacionamento com clientes em evidência

Fonte: Pedroso (2016).

Os três blocos referentes ao componente Relacionamento com Clientes citados por Pedroso (2016) são:

- **Segmento de clientes:** busca identificar quem são os clientes e seus problemas/necessidades.

- **Marcas e comunicação:** busca identificar quais são as marcas da empresa e o que elas comunicam.
- **Relacionamento com clientes:** forma como a empresa estabelece relações com seus clientes.

Entre os itens citados, dois estão relacionados com mais evidência aos problemas da Natura: o Segmento de clientes, em que os dados demonstram que a empresa não está sendo eficiente em atender às necessidades dos consumidores, e Relacionamento com clientes, componente que fez a Natura repensar a forma como o modelo de venda tradicional, por meio de suas consultoras (CNs). O item Marcas e comunicação, embora não tenha sido citado nas entrevistas como um dos problemas no modelo de venda direta, aparece em algumas análises como um componente que pode ser prejudicado no tempo, pois, uma vez que as características do canal de vendas não atendem às suas necessidades e a empresa atua como monocanal, isso pode prejudicar sua imagem. Ademais, não se tem clareza se a perda de interesse nas classes A e B já estão refletindo um determinado interesse pela marca.

Com base nesse cenário, três principais medidas foram tomadas para tentar corrigir o problema de relacionamento com clientes: a criação do canal de vendas on-line, denominado Rede Natura; a venda de alguns produtos cosméticos de uso diário em farmácias; e a criação de um canal varejo (lojas próprias).

O primeiro deles, o Rede Natura, é um projeto que teve início em 2012 na região de Campinas (SP) e, posteriormente, foi disponibilizado para todo o Brasil. Trata-se de uma plataforma que utiliza a internet para potencializar a geração de negócios de suas consultoras. Cada uma das 1,5 milhão de revendedoras tem a oportunidade de ter a sua própria página na internet, permitindo aos consumidores comprar produtos a qualquer hora do dia, com novas opções de pagamento (como cartão de crédito e boleto) e entrega feita pela própria empresa, no endereço escolhido pelo cliente, em até dois dias úteis. Esse modelo, contrariando as expectativas do mercado, foi criado em um formato inclusivo, em que as consultoras tradicionais da venda direta também eram convidadas para migrar para o formato digital (mediante a uma taxa de adesão acessível) e divulgarem suas páginas.

Figura 21. Canal de vendas pela internet – Rede Natura.

Fonte: Rede Natura, disponível em <http://rede.natura.net/espaco/ricardomuller>

Em 2015, os produtos de marca SOU (categorias Cabelos, Corpo, Sabonetes) passaram a ser vendidos em farmácias da rede Droga Raia e Drogasil, com os objetivos de gerar novas experiências de compra e atingir novos consumidores. Segundo notícia divulgada na intranet da Natura,⁹ não houve canibalização entre as vendas da farmácia e das consultoras durante o período do piloto realizado, e as próprias consultoras, em pesquisa realizada com grupos, alegaram que a venda nas farmácias poderia ajudar a divulgar a marca. Em dezembro de 2016, a marca também passou a ser oferecida nas bandeiras da Drogaria São Paulo e, em janeiro de 2017, nas redes Pacheco, no Rio de Janeiro, e Panvel, no Rio Grande do Sul, totalizando 2.955 farmácias no país.

Figura 22. Lançamento de SOU no canal Farmácia.

Fonte: Intranet Natura.

⁹ Notícia disponível em: <<http://intranet.natura.net/pt-br/noticias/Paginas/SOU-farma-SP.aspx>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

Dados da pesquisa *IMS – Latam World Review 2015* (material interno da Natura) projetam uma desaceleração do canal Farmácias até 2020.

Gráfico 11. Desaceleração do canal Farmácia em países desenvolvidos e emergentes.

Fonte: IMS - Latam World Review 2015.

No final de 2015, dois modelos de lojas físicas, que poderiam se transformar futuramente nas lojas da rede, estavam disponíveis para visitação de colaboradores na sede da empresa em Cajamar (SP). Os modelos serviram para decidir qual deveria ser a proposta arquitetônica e de serviços que mais bem representariam a marca no formato varejo. Cerca de 500 consumidores, consultoras e colaboradores puderam comprar e contar suas experiências, que foram registradas em vídeos e em um questionário no final da visita. Com os *insights* dessa pesquisa, a Natura inaugurou sua loja em 28 de abril de 2016 no *Shopping Morumbi*, em São Paulo.

No relatório anual da Natura de 2016,¹⁰ cita-se a opção pela abertura de lojas em grandes *shopping centers*. Tal decisão é derivada de minuciosa pesquisa que detecta demanda reprimida entre as classes A e B, que relataram conhecer e valorizar a marca Natura, mas não terem o costume de comprar com CNs (e sim em grandes centros de compras). Dados do portal Exame¹¹ relatam o aumento de tempo médio dos brasileiros dentro de shopping de 72 minutos (2012) para 76 minutos (2016) e um aumento do *ticket* médio de R\$ 196,81 (2012)

¹⁰ Disponível em: <<http://www.natura.com.br/relatorioanual/2016>>. Acesso em: 6 ago. 2017.

¹¹ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-compras-e-os-habitos-dos-brasileiros-no-shopping/>>. Acesso em: 17 jul. 2017.

para R\$ 243,82 (2016). Esse aumento se deu pelo momento de crise do país, pois os brasileiros que costumavam viajar para fora para fazer suas compras agora as realizam por aqui, e esse público gasta cerca de duas vezes o valor gasto pela classe C.

Nas lojas, é possível encontrar 40% do portfólio Natura (todas as linhas de Perfumaria e as marcas Tododia, Ekos, Mamãe e Bebe e Chronos). Todas as lojas adotam o conceito de experimentação, espaço que também está disponível para as consultoras que queiram apresentar os produtos para o consumidor final antes de realizar pedidos com elas.

Figura 23. Layout interno de uma loja Natura.

Fonte: Relatório Anual Natura 2016.

Em abril de 2017, o número de lojas próprias da Natura chegava a seis unidades, sendo cinco em *shoppings* (Morumbi, Villa Lobos, Pátio Paulista, Anália Franco e Eldorado) e uma unidade em Nova York. A aquisição de 65% da marca australiana Aesop, em dezembro de 2011, também impulsionou o crescimento sobre o formato varejo dentro da Natura, pois, mesmo que as decisões estratégicas sejam totalmente apartadas, um fórum em comum entre os núcleos dissemina as boas práticas entre elas. O mesmo pode-se esperar de futuras fusões/aquisições no sentido de acelerar o conhecimento sobre os novos canais.

Figura 24. Loja Aesop, na rua Oscar Freire, em São Paulo.

Fonte: Relatório Anual Natura 2016.

Outra iniciativa adotada pela empresa, também relacionada ao varejo, foi construída com a parceria de Consultoras Empreendedoras.¹² Essa denominação está ligada ao modelo de atuação de consultoras, que dão um passo em relação à venda de cosméticos somente como incremento de renda e abrem suas lojas próprias (em sua maioria multimarca, para pronta-entrega). Esse tipo de loja, a princípio sem nenhum vínculo com a Natura, tinha gestão própria e, muitas vezes, um visual incompatível com as diretrizes da marca. Para impulsionar as vendas dessas lojas e promover a revitalização dos espaços, a Natura criou o Projeto Vitrine, em que, além da reforma das lojas com o padrão dos espaços da Natura, valorizando os produtos e o contato com os consumidores da marca, a empresa também provê a consultoria de um supervisor de vendas, que oferece suporte de vendas (gestão do estoque, dicas de varejo, promoções, exibição dos produtos etc.) e materiais de comunicação. Após aderir ao projeto, fica estabelecido em contrato que uma percentagem da compra dos produtos da loja multimarca deve ser realizada em itens da Natura.

¹² Disponível em: <<http://www.natura.com.br/relatorio-anual/2015/canais/as-cns-empresendedoras>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

Figura 25: Loja de uma Consultora Empreendedora reformada pelo Projeto Vitrine.

Fonte: Relatório Anual Natura 2015.

A Figura 25 é referente ao *layout* da loja da consultora empreendedora Márcia Carvalheira, consultora Natura há cerca de 20 anos.

Os pontos de venda que contam com esse suporte já aumentaram sua renda bruta média em cerca de 18%. Para Márcia, o crescimento nas vendas foi de 45%, “apesar do cenário econômico desfavorável”, como ela ressalta. “O mais importante para mim nesse projeto foi o relacionamento que a Natura estabeleceu comigo. Tenho aprendido muito com a supervisora, que nunca me deixa sem resposta. Graças a ela, passei a ter um conhecimento sobre coisas que antes fazia de maneira intuitiva como a escolha dos produtos que devo colocar na vitrine de acordo com a época do ano”, explica.

4.4. Impactos nos demais componentes do modelo de negócios

Figura 26. Design/Solução: impactos nos demais componentes

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Alterações significativas em um componente do modelo de negócios podem afetar outros componentes da arquitetura do modelo de negócios. No caso da Natura, foi identificada a necessidade de mudança no modelo de negócio por conta do componente *Modelo de Relacionamento com Clientes* e, a partir das deficiências deste, foi tomada a decisão de adotar o modelo multicanal como resposta às necessidades dos clientes. Após essa modificação, outros componentes podem ser impactados ou devem passar por transformações para se adaptarem ao novo contexto. A Tabela 4 representa o canvas de Pedrosa (2016) com o componente principal modificado, os principais componentes impactados pelo modelo multicanal e os componentes não impactados, ou seja, que não precisaram ser modificados ou ajustados mediante alterações no modelo de negócios.

Tabela 4. Componente impactados pelo novo modelo de relacionamento com clientes

Fonte: desenvolvido pelo autor.

A construção da Tabela 4 foi baseada nos resultados nas entrevistas e em pesquisa de dados secundários disponíveis desde a mudança para o formato multicanal. A seguir, será descrito como cada um dos componentes foi afetado para atender às novas necessidades da empresa.

- **(1) Posicionamento estratégico:** o mix de produtos oferecidos na loja foi alterado, privilegiando categorias de maior valor agregado em detrimentos dos outros canais. A posição relativa de preços, decorrente do posicionamento das lojas (localizadas em shoppings de compradores da classe A e B) e do modelo de tributação do varejo, também sofreu impacto. Os atributos entregues pelo formato “loja” também são diferentes quanto à comodidade, experiência, experimentação, atendimento etc.
- **(1.1) Produtos e mercados:** nas lojas, é possível encontrar 40% do portfólio Natura (todas as linhas de Perfumaria e as marcas Tododia, Ekos, Mamãe e Bebê e Chronos). A seleção de produtos é feita visando destacar os produtos mais rentáveis e mais sofisticados do portfólio.
- **(1.2) Posicionamento competitivo:** a proposta de venda em *shopping centers* frequentados por compradores de classe A e B possibilitou uma variação positiva no preço. Os atributos presentes na compra nos novos formatos (internet e lojas) trazem

benefícios frente aos concorrentes e podem conquistar novos compradores para a marca Natura.

- **(1.3) Proposta de valor aos clientes:** a entrada em novos canais permite que a percepção de atributos mude substancialmente, oferecendo comodidade com pontos de vendas mais próximos (ou pela internet), possibilitando a experimentação, a experiência de compra, pronta-entrega e mais formas de pagamento.
- **(2) Modelo de operações:** não ocorreram mudanças significativas no modelo de operações. Por possuir um centro de distribuição com tecnologia bastante avançada (para distribuir os pedidos das consultoras por todo o Brasil), foram necessários ajustes mais consideráveis em processos para atender a demanda direta do consumidor final (via Rede Natura) ou das lojas.
 - **(2.1) Modelo de suprimentos:** a forma como a empresa se estrutura para adquirir os recursos de suas operações não foi alterada.
 - **(2.2) Modelo de produção:** a estrutura para transformar os insumos em produtos e serviços não foi alterada.
 - **(2.3) Modelo de distribuição:** a Natura teve que rever seus processos logísticos e criar novos núcleos para atender a demanda do Rede Natura e das lojas Natura. Isso se deve ao fato de que o modelo de compra das consultoras, baseado em um pedido com desembolso fixado em uma quantidade de 80 pontos (cada produto tem sua respectiva pontuação no catálogo da Natura) é diferente do modelo de vendas direto ao consumidor final, que pode escolher quantos produtos quer e em qual quantidade desejar (mediante a pagamento de frete e prazo de recebimento em até dois dias). A logística nesse modelo é muito mais fragmentada e foi sustentada por fortes investimentos.
- **(3) Modelo de relacionamento com os clientes:** o modelo de relacionamento com clientes foi o componente que iniciou o processo de transformação para o formato multicanal. As alterações em seus componentes foram necessárias para atender às necessidades não resolvidas somente pelo modelo de venda direta.
- **(4) Modelo de inovação e conhecimento:** nenhum dos entrevistados ou dados secundários mencionou diretamente mudanças na forma como a empresa estrutura seus recursos e processos de inovação. A compra da Aesop foi mencionada por um dos entrevistados como uma forma de a empresa acelerar o seu processo de aprendizado no modelo varejo.

- **(4.1) Inovação de produtos e serviços:** embora a Natura tenha declarado (conforme consta em seu relatório anual de 2016) que tenha interesse em desenvolver produtos e embalagens específicas para as lojas, os produtos comercializados são os mesmos da venda direta.
- **(4.2) Inovação de processos:** não mencionado na pesquisa.
- **(4.3) Inovação de modelo de negócios:** não mencionado na pesquisa.
- **(5) Modelo econômico:** a forma como a empresa cria e captura valor também foi impactada, mas não de forma significativa. Embora a estrutura de custo não tenha mudado de maneira importante e a fórmula de geração de lucro permaneça a mesma até a expansão dos novos canais, o modelo de precificação dos produtos teve que mudar no novo contexto.
- **(5.1) Estrutura de custos:** não foram citadas mudanças significativas nesse componente.
- **(5.2) Modelo de geração de receita:** o modelo de precificação sofreu ajustes e a forma como as receitas são geradas mudou nos canais Rede Natura, que oferece descontos mais agressivos que o modelo tradicional, e para as lojas, que oferecem produtos a um preço superior (pela localização *premium* e atributos atrelados ao momento da compra). No entanto, por serem ainda dois formatos de canal com pequena representatividade na receita da empresa, essas variações ainda não se refletem em impactos maiores no resultado.
- **(5.3) Fórmula de geração de lucro:** acredita-se que, com a expansão dos novos canais, seja possível criar um círculo virtuoso, em que os consumidores enxerguem os benefícios dos novos canais e ocorra um incremento na receita, bem como um fortalecimento da marca, o que pode gerar resultados financeiros positivos e sustentáveis.
- **(6) Modelo de gestão:** contempla os elementos que determinam como o trabalho é realizado na organização. No modelo proposto, pode ser desdobrado em três subcomponentes:
 - **(6.1) Cultura e valores:** um fator cultural importante modificado é o relacionamento exclusivo com as consultoras. Uma vez no formato multicanal, foi necessário repensar a mensagem direcionada à força de venda direta e adaptá-la ao novo contexto, de modo a mitigar conflitos.
 - **(6.2) Governança e estrutura:** para atender a demanda dos novos canais, foram criadas novas estruturas dentro da organização com tomada de decisão independente

da venda direta. Assim, além dos times de Planejamento Comercial, Ativação, Logística, Finanças, Marketing existentes para atender a venda direta, outra estrutura mais enxuta foi criada para atender cada um dos novos canais.

- **(6.3) Sistemas de gestão:** embora a estrutura de novos canais seja segregada da estrutura da venda direta, algumas decisões de gestão e planejamento das categorias precisam ser tomadas visando ao mesmo objetivo. Para isso, os times responsáveis pelos novos canais têm uma reunião mensal com o *board* (gerentes, diretores e vice-presidentes) da empresa para a condução de decisões estratégicas de maior impacto, com sinergia entre os canais.

Pelo impacto nos componentes do modelo de negócios mencionados, percebe-se que parte das estruturas organizacionais não sofreram impactos ou modificações significativas com a entrada no formato multicanal, enquanto outras mudaram radicalmente. Nesse sentido, entende-se que a Natura modificou seu modelo de negócios de forma bastante representativa.

4.5. Implantação do novo formato

Figura 27. Implantação

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Uma das expectativas da Natura quanto ao formato multicanal é que ele melhore a experiência de compra do consumidor final. Para isso, a empresa pretende integrar seus vários canais em uma estratégia *omnichannel*. Essa tendência é uma evolução do conceito de multicanal, pois se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo on-line e o off-line.

A premissa da Natura está em linha com a evolução dos modelos de canais e com as mudanças no comportamento de compra dos últimos tempos (Nyquist, 2016) de que existem benefícios exponenciais no formato multicanal.

Nesse sentido, os times de projeto da Natura acreditam que a disseminação da cultura *omnichannel* é o mais importante nesse momento para que a dinâmica dos novos canais seja construída com os requisitos necessários para que operem nesse formato ou para que sejam construídos alicerces para a utilização futura. O Rede Natura é um exemplo de utilização do formato *omnichannel* citado pelos entrevistados, que integra alguns desses conceitos. Por meio de um aplicativo pelo celular, *tablet*, *notebook* ou computador, o consumidor pode acessar a página de ofertas de uma consultora digital e realizar uma compra. Por outro lado, se

um consumidor vai a uma loja Natura e não encontra o item desejado disponível (nem todos os itens do portfólio são ofertados no varejo), é convidado por um vendedor (já treinado) a comprar o produto de uma consultora do Rede Natura por um *tablet* disponibilizado na loja, de modo que o item chegará na casa do consumidor e a Natura não perderá a venda.

Quanto ao dilema de expansão do canal varejo por meio de lojas próprias ou pelo modelo de franquias, Cobra (2000) aborda a relação com as seguintes variáveis, conhecidas como 3Cs: Controle, Cobertura e Custo. Assim, a escolha da Natura pela adoção de lojas próprias reflete o anseio da empresa de crescer, interagindo de forma direta com seus produtos e serviços (maior controle), mesmo que a Cobertura e o Custo, igualmente essenciais para a ampliação, pudessem conquistar resultados de forma mais rápida a partir de franquias. Esse formato permite identificar diretamente o comportamento do consumidor, efetuando os ajustes necessários na operação até o aprendizado consistente para a aceleração da expansão do canal. Ademais, a empresa optou por aprender profundamente a dinâmica do varejo antes de expandir rapidamente, e também preferiu realizar testes sobre a localização de suas lojas em detrimento de abrir lojas em regiões pouco rentáveis.

O *layout* da loja, orientado para exposição dos produtos e para experimentação em shoppings frequentados por indivíduos de maior poder aquisitivo, é outro fator que inviabiliza a expansão por franquias, já que o custo de abertura de um espaço com tais características é alto.

Para cuidar de cada um dos novos canais (Rede Natura e varejo), a Natura optou por adotar times com estruturas enxutas e independentes da tomada de decisão central (ligada mais ao modelo de venda direta e pelo faturamento principal da empresa). A separação das equipes tem sido fundamental para fornecer a agilidade necessária aos novos canais, que, por estarem em um momento diferente de maturidade, precisam mudar a rota de planejamento e execução mais rapidamente. Por não estarem ligados às pressões da venda direta, cada time também pode focar no que é fundamentalmente importante para o desenvolvimento de seus respectivos canais. Por fim, como a dinâmica dos novos negócios é bastante diferente do modelo tradicional da Natura, os novos times foram formados com a mistura de recursos internos, que trabalhavam na empresa com venda direta, e novos recursos vindos de outras empresas, que trazem a experiência dos canais específicos.

4.6. Resultados esperados do novo formato

Figura 28. Gerenciamento.

Fonte: desenvolvido pelo autor.

O ritmo de expansão dos novos canais da Natura, especialmente do varejo, demonstra que o foco inicial do projeto multicanal não é unicamente financeiro. As expectativas principais quanto à agregação dos modelos de negócio à venda direta estão inteiramente relacionadas a iniciativas de melhorias na experiência de compra do consumidor, lealdade e o consequente fortalecimento de marca da empresa.

Entre o segundo semestre de 2017 e início de 2018, a empresa continuará abrindo lojas próprias em São Paulo (mais duas anunciadas) e em outros estados (duas anunciadas no Rio de Janeiro). Todas as lojas seguirão com o mesmo padrão arquitetônico, privilegiando a experimentação, e com o foco nas classes A/B. Em paralelo às lojas próprias, para as classes C/D, a Natura continuará firmando parcerias com as consultoras empreendedoras para abrirem lojas multimarcas com percentual fixo de participação Natura. Para essas consultoras, além de se tornarem proprietárias de uma loja com aspectos visuais diferenciados e com maior suporte oferecido pela Natura, a parceria também representa um reconhecimento pelo esforço e ousadia que sempre tiveram em abrirem lojas e, obviamente, esse vínculo se

transforma em fidelização com a empresa (que, por outro lado, também tem maior gestão de um perfil de consultoras mais produtivo). Esse modelo também serve de teste para futuras franquias, dado que o padrão das lojas, embora siga diretrizes da marca, é mais acessível. Nota-se que a estratégia da empresa quanto à abertura de lojas está claramente mais direcionado à qualidade dos pontos que estão sendo abertos.

O plano para a venda de produtos Natura em farmácias, por sua vez, tem a expectativa de ampliar sua participação tanto em quantidade de pontos quanto em produtos de cuidados diários. Além dos produtos da linha SOU, a empresa também pretende emplacar no canal os produtos para cabelos da marca Plant, filtro solares e cremes antissinais para o rosto. Além de oferecer comodidade ao consumidor final, a disponibilização desses produtos no canal Farmácia afeta pouco as consultoras Natura, que já têm baixa participação desses itens em seu *mix* de pedidos.

Espera-se dos novos canais, principalmente das lojas e farmácias, um ganho de consumidores que deixam para comprar produtos de última hora e acabam não optando pela venda direta tradicional por terem que procurar uma consultora e esperar o pedido chegar em alguns dias. O exemplo pode ser retratado por meio da análise do perfil de compras em Datas Comemorativas (Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal, entre outras). São períodos de alta relevância para a venda de cosméticos e, quanto mais o consumidor opta por comprar os presentes perto da data em questão, mais é impactado o canal de vendas diretas (que pode não contar com pronta-entrega).

Gráfico 12. Antecedência na compra de presentes (% de pessoas pesquisadas)

Fonte: Bain & Company (2017). Pesquisa SPC Brasil de Intenção de Compra. Material interno Natura

Capturando tendências, motivações e necessidades não atendidas de variados segmentos de clientes, juntamente com as potencialidades e vulnerabilidades da concorrência e da própria marca (Aaker, 2009), a Natura espera proporcionar maior valor para seus clientes e para própria marca, impactando a confiança na decisão de compra do consumidor e sua satisfação de uso, a lealdade à marca e a eficiência e eficácia dos programas de marketing.

Outro fator que também influenciou a velocidade de expansão do modelo multicanal foi o possível conflito que seria gerado entre o canal de vendas diretas e as lojas. O conflito tem sua origem no momento em que o membro de um canal vê seu parceiro como adversário ou oponente (Coughlan et al., 2002). Devido à quantidade de lojas abertas (cinco) somente na Região Metropolitana de São Paulo, ainda não é possível mensurar nenhum impacto significativo na geração de conflitos. As interações com as CNs da venda direta até o momento demonstram sentimentos distintos quanto ao funcionamento das lojas: parte acredita que sua fonte de renda, advinda da venda direta, futuramente será prejudicada pelos modelos de *e-commerce* e varejo; outra parte, no entanto, se diz a favor dos novos canais, que promovem os produtos da empresa e geram espaços para experimentação dos produtos, abrindo espaço para compra através da venda direta futuramente.

Cabe à Natura desenvolver dinâmicas de funcionamento que minimizem o conflito de canal, como a solução para venda pela internet integrando o modelo antigo de venda direta, e monitorar, por meio dos canais de atendimento e de interações com as consultoras, possíveis geradores de conflitos para combatê-los. No entanto, o baixo índice de reclamações na Região Metropolitana de São Paulo, onde atualmente concorrem os canais venda direta, lojas, vendas pela internet e venda na farmácia, foram tão baixos que podem resultar em poucos problemas quando expandidos para o restante do Brasil. Nesse sentido, a iniciativa dO Boticário de vender desde 2011 pelo formato venda direta pode ser também ser um bom indício, dado que parte das consultoras Natura são igualmente consultoras da referida concorrente, empresa que já compete com o canal franquias.

5. CONCLUSÕES

A escolha da Natura como empresa alvo desse estudo é simbólica por abordar o assunto inovação. Durante anos a Natura obteve vantagens competitivas significativas frente aos concorrentes por ser pioneira no lançamento de produtos e categorias com marcas fortes, como a perfumaria Kaiak, a linha de produtos para o corpo Tododia ou ainda os produtos multicategoria de Ekos entre vários outros exemplos de sucesso. A forma como a empresa liderou a comunicação e ações envolvendo os eixos *Social, Ambiental e Econômico* também fez com que a marca Natura durante muitos anos gerasse uma lembrança espontânea pelo consumidor como alvo de admiração, desejo e referência em inovação.

Todo esse prestígio foi sustentado até meados de 2008. A partir desse ponto o canal de vendas diretas da Natura, durante anos o principal responsável pelo crescimento da empresa e por resistir a crises econômicas do país (em anos difíceis mais pessoas desempregadas adotavam a atividade de venda direta como complemento de renda ou mesmo atividade principal) começa a mostrar sinais de esgotamento na forma como vinha sendo praticado. Uma série de estudos realizados pela Natura apontavam a entrada em outros canais como a solução para a revitalização da marca.

A avaliação do processo de transformação da Natura, tradicionalmente uma empresa de venda direta, para um formato multicanal (com pretensão de se tornar uma referência em *omnichannel*) revela a necessidade de uma análise temporal, pois somente a partir da avaliação do histórico da empresa é possível entender o momento e os motivos que a fizeram adotar tal caminho de mudança. A evolução da literatura sobre modelos de negócios permitiu que um tema complexo, com variações de componentes e relação entre as variáveis dos modelos existentes, culminasse em recursos mais práticos, como o canvas, de Osterwalder & Pigneur (2010). No entanto, para análises em que não se pretende identificar apenas o “antes” e “depois” da modificação do modelo de negócios, mas, sim, fatores que podem ser barreiras ou alavancas para novas transformações, outros modelos podem ser mais relevantes.

O modelo de inovação proposto por Pedroso (2016) simplifica o modelo de Osterwalder e Pigneur e explicita dois componentes importantes: o modelo de gestão e o modelo de inovação. O primeiro está relacionado à forma como as atividades são realizadas e organizadas entre os demais elementos do modelo de negócios, bem como a evolução do modelo ao longo do tempo. O modelo de inovação e conhecimento aborda como as mudanças

(incrementais e radicais) ocorrem dentro dos componentes, e entre os componentes do modelo de negócios.

Esse estudo, relata passo a passo como e porquê a Natura adotou novos canais ao seu modelo tradicional de venda direta, mas também oferece uma nova forma de organizar conceitualmente essa transformação através da utilização do canvas de Pedroso e da utilização das etapas inspiradas no modelo de inovação em negócios de Osterwalder (Mobilização/Percepção da Necessidade de Mudança, *Design*/Solução, Implantação e Gerenciamento).

Analisando o resultado da pesquisa, tanto os dados primários, por meio da opinião dos entrevistados, quanto os dados secundários, nos quais se observa os avanços agressivos da concorrência e as fortes taxas de queda, apontam para demasiada demora no modelo de gestão sobre a decisão de inovar em seu modelo de negócios. O principal concorrente, O Boticário, fundado em 1977 sob o modelo de varejo, cresceu rapidamente a partir de sua rede de franquias, mas, em 2011, cinco anos antes da Natura, adotou o modelo de venda direta como complemento ao seu formato multicanal. Além disso, vende seus produtos on-line desde 2002, realizando grande investimento na qualidade e na inovação da sua loja virtual em 2011.

A queda no desempenho em resultados financeiros da Natura foi apontada pelos respondentes da pesquisa como o fator mais relevante para o início dos estudos e pesquisas que desencadearam nos projetos de transformação da empresa em um formato multicanal. A *performance* da empresa em *share* de receita e os dados internos sobre as taxas de crescimento de posteriores ao ano de 2011 indicam que o modelo atual não consegue mais refletir as taxas de alavancagem de dois dígitos observáveis no passado. No entanto, por trás dos dados financeiros, escondem-se motivos mais estruturais para a queda consistente em desempenho, como a falta de respostas rápidas às necessidades não atendidas pelos consumidores, suas motivações e tendências, e, consequentemente a troca por produtos da concorrência.

Identificado o *Modelo de Relacionamento com os Clientes* como o componente principal do canvas de Pedroso a fazer o modelo tradicional da Natura se esgotar, foi necessário modifica-lo, sendo o formato multicanal o escolhido pela Natura para minimizar os impactos negativos do comportamento do consumidor sobre a marca. Buscando fortalecer a imagem da empresa de forma substancial em contraposição à busca de resultados financeiros imediatos, a pesquisa identifica como assertiva as decisões da Natura quanto à ampliação de seus canais.

O Rede Natura, canal de vendas pela internet, desenvolvido em moldes normais, precisaria de um aporte financeiro significativo para ganhar relevância entre os concorrentes. No entanto, o modelo utiliza a própria rede de consultoras já existentes como propulsor de sua disseminação, ampliando o espectro de disseminação do endereço <www.redenatura.net> para outro patamar de velocidade. Por ser tratado como um serviço adicional àquelas que já participavam da venda direta, além de despertar o interesse de novos entrantes (que preferem o suporte on-line para iniciar as atividades de vendas), o modelo não gerou conflito no canal, diferentemente de iniciativas anteriores de vendas pela internet. Para o final de 2017 e o início de 2018, a Natura divulgou um novo passo para o fortalecimento desse canal, pois além das taxas de mensalidades ficarem mais baratas para quem já atuava como consultora da venda direta, as plataformas tecnológicas estarão integradas, garantindo que os pontos adquiridos em vendas on-line sejam somados aos pontos obtidos pela venda direta, facilitando os programas de recompensa da consultora por meio de campanhas e incentivos.

O canal de vendas Farmácia, embora seja o que apresenta menor possibilidade de integração na dinâmica *omnichannel*, ocupa importante papel na empresa para atender os consumidores que não querem ter que fazer pedidos ou esperar por itens de uso diários, como xampu, condicionador, sabonetes etc. A Natura aposta nesse canal, em expansão no Brasil, como uma vertente de crescimento para marcas de higiene pessoal e cuidados diários que perdiam a força no modelo de venda direta, como SOU e TEZ. Além da expansão para outras redes em outros estados, a empresa também pensa em expandir o portfólio de marcas com maior sinergia com esse canal. Se, por um lado, o canal oferece comodidade, por outro, é o que menos interage com os outros canais da Natura. Por estarem disponíveis em distribuidores com tecnologias não integradas à plataforma tecnológica da Natura, perde-se a possibilidade de agregar valor ao produto, oferecendo serviços adicionais ao comprador (informações, formas de uso, lançamentos etc.).

O canal varejo foi o mais tardio e o mais disruptivo entre os agentes do multicanal da Natura. Nos dois caminhos adotados para ampliação desse canal – lojas próprias e lojas estabelecidas em parcerias com consultoras empreendedoras (que já possuíam lojas multimarcas) – estão depositadas as maiores expectativas quanto à eficiência da reformulação do modelo de negócios.

As lojas próprias representam um marco na experiência de compra, principalmente da classe A/B (a Natura apresenta perda significativa perda na taxa de desejo compra entre essas classes), com uma rede de lojas posicionadas em *shopping centers* de elite da Região Metropolitana de São Paulo. Os direcionadores de compra mapeados com defasagem na

venda direta, como a conveniência (pronta-entrega, compra rápida, exposição organizada, facilidade de encontrar o produto), a experiência de compra (experimentação do produto, prazer em comprar, informações sobre o produto), meios de pagamento e sortimento são todos solucionados com o formato adotado de lojas pela empresa. Além da expansão para outros estados, a empresa planeja expandir o formato para outros países nos próximos anos, sendo que, em abril de 2017, abriu uma loja com o mesmo estilo visual da brasileira em Nova York, nos Estados Unidos. Para um posicionamento internacional, os traços de brasilidade e identidade da marca Natura podem ser uma solução em países em que a venda direta já é muito concorrida ou mesmo não é funcional.

As lojas dos consultores empreendedores, criadas ou reformadas em parceria com a Natura, utilizam-se da experiência desse perfil de consultoras em regiões mais periféricas ou de grande circulação de pessoas e, portanto, visam atender outras classes sociais, ampliando a cobertura do canal da empresa. A fidelização, aspecto importante no relacionamento com os empreendedores (parcela mais produtiva da força de vendas da Natura), é obtido por meio de uma parceria em que a Natura oferece uma série de subsídios em troca de uma parcela fixa na participação de compras. Para a Natura, além garantir a exposição de seus produtos de forma privilegiada, organizada e dentro das normas e diretrizes da marca, ela também pode vir a ter acesso de dados da concorrência, o que pode facilitar ações na política de combate nas lojas desse formato (e na geração de *insights* para as lojas próprias).

Ambos os modelos, portanto tem papel importante no fortalecimento da experiência de compra e fortalecimento da marca. Por entregarem atributos distintos, podem vir a melhorar o desempenho de marcas mais *premium* da Natura, bem como promover outras, hoje subvalorizadas, a outros patamares de sofisticação dentro do portfólio. Entre o grupo que discute e promove as práticas de *omnichannel* dentro da empresa, as possibilidades de ampliação da dinâmica de interação com o varejo são as mais citadas por representarem o topo da cadeia de relevância em termos de relacionamento com clientes.

Embora a empresa tenha tomado a decisão de apostar em novos canais para impactar positivamente a experiência de compra do consumidor em detrimento de expandir o canal mais rapidamente e tentar reverter o desempenho desfavorável, alguns ofensores ainda demandam ações mais urgentes, como a alta perda de *market share* na região Nordeste e na categoria Perfumaria, pilares que fizeram a Natura assumir a liderança no setor no passado e que, agora, a faz amargar os piores efeitos com o avanço da concorrência nessas frentes. A representatividade e a velocidade de crescimento dos novos canais não conseguirão frear os impactos negativos desses efeitos no curto prazo e, para isso, a Natura novamente recorre à

venda direta como combate a concorrência através das alavancas de manipulação de crescimento: a atividade e a produtividade. A atividade é referente à quantidade de CNs, que passam pedido no tempo, e a produtividade está relacionada ao tamanho do pedido feito pela consultora. Para responder aos ataques da concorrência, a empresa utiliza mecanismos de influência nesses indicadores, como campanhas e promoções, mas, devido às reduções constantes na eficácia dessas alavancas, para os próximos anos, ela pretende realizar uma reforma mais estrutural no modelo de vendas diretas. O chamado *Plano de Progressão* é um projeto amplo, com interesse em promover um plano de carreira para as consultoras, que podem migrar entre classificações que variam de acordo com seu atingimento de pontos. Os níveis são: Semente, Bronze, Prata, Ouro e Diamante, cada qual com benefícios únicos e progressivos. Além disso, as consultoras podem também se transformar (cumprindo critérios pré-estabelecidos) em uma Consultora Líder, tornando-se responsável por um grupo de consultoras e pelo aumento de seu rendimento salarial para além do topo da classificação Diamante. Além de faixas de desconto em produtos superiores ao padrão atual de 30% para todo canal, as consultoras mais produtivas receberão mais treinamentos e suporte da Natura, como materiais explicativos, brindes e premiações diferenciadas. O Plano de Progressão tem como premissa reverter um quadro que também pode ter impactado o resultado da Natura: o rendimento do trabalho de consultoria perdeu relevância no tempo, fazendo com que muitas pessoas optassem por outras atividades que pagassem mais ou mesmo dividissem o tempo dedicado à venda de cosméticos com várias outras empresas da concorrência.

Assim, enquanto a empresa avalia e testa os novos formatos de canal para reverter um cenário de enfraquecimento da marca, também precisa tomar ações urgentes contra a perda de *performance* atual da venda direta, ainda a principal fonte de receita da empresa. É cedo para saber se a mudança no modelo *Relacionamento com Clientes* será suficiente para reverter o atual quadro da empresa em um futuro próximo, mas os aprendizados com o *Modelo de Inovação de Canal*, buscando soluções alternativas para os entraves de crescimento, e com o *Modelo de Gestão*, acelerando a organização dos demais componentes para o atingimento de um objetivo comum, se absorvidos pela cultura da organização, podem resultar em mudanças contínuas, com resultados profundos e duradouros.

5.1. Limitações e próximos passos

Algumas das limitações desse trabalho estão diretamente relacionadas ao método de pesquisa utilizado, o estudo de caso único. Como exemplo, a comparação com empresas em situações similares poderia trazer *insights* sobre se as descobertas observadas no caso da Natura são replicáveis para outras instituições (inclusive de outros setores).

O número de entrevistados (oito) está ligado ao contexto do trabalho: pessoas que estiverem envolvidas no projeto de transformação da empresa no modelo multicanal e, por isso, vinham acompanhando as análises, estudos, pesquisas ou participando da estruturação do processo para o desenvolvimento dos outros canais além da venda direta. Embora trata-se de uma escolha da pesquisa, acredita-se que um complemento importante seria o de entrevistar participantes do formato venda direta, que pode ter percepções diferentes quanto ao andamento dos novos projetos.

Quanto às limitações mais relacionadas ao tema em si, destacam-se a falta de pesquisas mais estruturadas sobre o impacto das lojas no público classe A e B, onde a Natura vinha perdendo representatividade somente com o modelo de venda direta. Assume-se que, pelas características das lojas (exemplo: localização e experimentação) alguns dos *gaps* nos drivers de compra desse público tenham sido resolvidos ou ao menos tenham sido administrados. Uma análise mais aprofundada do concorrente principal (Boticário), que atua no formato varejo, poderia revelar se a presença em diversos canais é realmente um diferencial para classes sociais mais privilegiadas.

Aspectos abordados nesse trabalho de forma tangencial, como a demora da gestão da empresa em adotar o formato multicanal e a evolução do modelo *Omnichannel* merecem um estudo mais profundo, pois podem revelar outros aprendizados ou mesmo expandir o conhecimento acumulado desse estudo.

Acontecimentos que ocorreram durante a execução desse trabalho, como a possível aquisição da multinacional inglesa de cosméticos The Body Shop pela Natura em 2017, não foram consideradas, pois exigiriam a abordagem de outros aspectos não levantados junto aos entrevistados e aos levantamentos realizados. Nesse aspecto, também pode ser desenvolvido um estudo sobre gestão de marcas, pois além de se tornar multicanal, com as compras das empresas internacionais Aesop e The Body Shop o grupo Natura se torna multimarcas e serão gerados desafios ainda mais complexos agregando o gerenciamento e desenvolvimento de estratégias internacionais para essas empresas ao cenário atual.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Stone, M., Hobbs, M., & Khaleeli, M. (2002). Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 10(1), 39-52.
- Aaker, D. A. (2005). *Administração Estratégica de Mercado 9ed*. Bookman Editora.
- Aaker, D. A. (2009). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Aaker, D. A., & Shansby J. G. (1982). *Positioning your product*. Business Horizons. 25 (3): 56-62.
- Aaker, D. A., Vinay K., & George S. D. (2004). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning (pp. 87-115)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ABIHPEC (2016). Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo: Abhipec
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). Biznes internetowy-strategie i modele. *Oficyna Ekonomiczna*.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. Harmondsworth: Penguin.
- Bain & Company (2014). Pesquisa IBOPE. Material interno Natura.
- Bain & Company (2017). Pesquisa SPC Brasil de Intenção de Compra. Material interno Natura
- Beber, S. J. N. (1999). Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor. *Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 23. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1 CDROM.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), 469-503.
- Beulke, M. G. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: um estudo no setor de TV por assinatura no mercado de Porto Alegre. *Anais do ENANPAD*.
- Bitner, M. J. (1990). *Impact of physical surroundings on employees and customers in service organizations*. First Interstate Center for Services Marketing, Arizona State University.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1998). *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327-1342.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529-555.
- Chiusoli, C. L. (2005). Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Cobra, M. (2000). *Administração de Vendas*. Editora Atlas SA.

- Coes, D. H. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas* (Master's thesis, University of Twente).
- Coughlan, P., & Coghlan, D. (2002). Action research for operations management. *International journal of operations & production management*, 22(2), 220-240.
- Cravens, David W. (1987). *Strategic marketing*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Dawar, N. (2014). Quando o marketing é a estratégia. *Harvard Business Review Brasil*, 92 (2): 20-28.
- Day GS. The market driven organization: understanding, attracting, and keeping valuable customers. Simon and Schuster; 1999 Nov 19.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2), 227-246.
- De Reuver, M., Bouwman, H., & MacInnes, I. (2009). Business model dynamics: a case survey. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 4 (1): 1-11.
- Desai, K. K., Keller, K. L. (2002). The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal of Marketing*, 66: 73-93.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Dommermuth, William, Andersen, R. Clifton. Distribution systems: firms, functions, and efficiencies. *MSU Business Topics*, p. 51-56, Springer 1969.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2), 370-382.
- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação, 2, 62-83.
- Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5), 655-674.
- Dugan, R. E.; & Gabriel, K. J. (2013). De volta à inovação. *Harvard Business Review Brasil*, 91 (10): 51-61.
- Eckels, R. W. (1990). *Business marketing management: marketing of business, products and services*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Euromonitor (2017). Beauty and Personal Care in Brazil. Disponível em www.euromonitor.com
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014, January). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 1, p. 655). Institute for Business & Finance Research.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.

- Gill, L. 2013. Buzcommunity: Omni-channel shopping coming to SA. [Online] Available from: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/182/93333.html> [Accessed: 2013-06-19].
- Hamel, G., & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution* (Vol. 286). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heskett, J. L.; Sasser Jr., W. E.; & Hart, C. W. L. (1990). *Service breakthroughs: changing the rules of the game*. New York: Free Press.
- Hooley, G. J. (1996). *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makron Books.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3rd ed. Brazil: Financial Times/Prentice Hall, 480 p.
- Ipsos (2017). Brand Essence 2016. Material Interno Natura
- Jain, S. C. (2000). *Marketing: planning & strategy*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.
- Kamel, J.P. & Kay, M. 2011. Opening the door to omni-channel retailing. *Apparel Magazine*, 53(2),1-4.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 70-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-139.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1996b). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press; 1996b.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5), 167-176.
- Kaplan, S. (2012). *The business model innovation factory: How to stay relevant when the world is changing*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P.; & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- LaFuente, F. (2011). Dossiê ruptura: 4Cs para a inovação radical. *HSM Management*, 87 (4): 73-197.

- Larentis, F. (2012). *Comportamento do consumidor*. Iesde Brasil S.A.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Carved in water: Changing business models fluidly. *Accenture Institute for Strategic Change Research Report*, 8-10.
- Loïc, P. L. É., Lecocq, X., & Angot, J. (2010). Customer-integrated business models: a theoretical framework. *M@ n@ gement*, 13(4), 226-265.
- Lopes, H. E. G., de Paula Pereira, C. C., & Vieira, A. F. S. (2009). Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: um estudo no setor de serviços. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 10 (1).
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*, 43(2), 247-261.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Markides, C. C. (1999). A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 40(3), 55.
- Markides, C. C. (2015). Research on business models: Challenges and opportunities. In *Business models and modelling* (pp. 133-147). Emerald Group Publishing Limited.
- Mattar, F. N. (2013). *Pesquisa de marketing – edição compacta*. (5). São Paulo: Elsevier.
- Mazzon, J. A. (1981). Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. *São Paulo: FEA/USP*.
- McKenna, R. (1999). *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha.
- Mengue, H (2015). O que é Ominichannel? *EZ Commerce*. Disponível em: <http://www.ezcommerce.com.br/blog/noticias/o-que-e-omnichannel/>
- Mühlbacher, H.; Dreher, A.; & Gabriel-Ritter, A. (1994). Managing industrial positioning strategies. *Industrial Marketing Management*. 23: 287-297.
- Natura Cosméticos (2013). Workshop da Marca. São Paulo. 32 slides. Apresentação em Powerpoint.
- Natura Cosméticos (2015). Relatório Anual 2015. Disponível em natura.com.br/relatorioanual/2015
- Natura Cosméticos (2016). Relatório Anual 2016. Disponível em natura.com.br/relatorioanual/2016
- Nyquist, E. (2016). How to make the most of omnichannel retailing. *Harvard Business Review*. 22-23.
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model canvas. *Self published*. Last.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.

- Palmer, A., & Cole, C. (1995). *Services marketing: principles and practices*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Payne, A. (1993). *The essence of services marketing*. London: Prentice-Hall.
- Pedroso, M. C. (2016). *Modelo de negócios e suas aplicações em administração*. São Paulo, 2016. 409 p. (Tese de Pós-Doutorado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA/USP).
- Peppers, D., & Rogers, M. (2002). Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente. Campus.
- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness.
- Pophal, L. (2015). Multichannel vs. Omnichannel marketing: is there a difference, and what does it mean to you? *Econtent*, 38 (2), 15-+.
- Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva. Rio Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2004). Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Revista Valor Econômico (2011). Análise Setorial Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo.
- Ries, A., & Trout, J. (2009). *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: M.Books.
- Rigby, D. 2011. The future of shopping. Harvard Business Review, December 2011.
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1997). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Anais do XXIº ENANPAD/Marketing*.
- Saebi, T. (2015). Evolution, adaptation, or innovation? A contingency framework on business model dynamics. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.). *Business model innovation: The organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press, 145-168.
- Schmitt, B. H. (2004). Gestão da experiência do cliente. Porto Alegre: Brookman.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Shostack, G. L. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing*. Chicago, 51 (1): 34-43.
- Stanton, W.J. (1980). *Fundamentos de marketing*. São Paulo: Pioneira.
- Stern, Louis W., El Ansary, Adel I. e Coughlan, Anne T. Marketing Channels. 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194
- Toledo, G. L. E., & Hemzo, M. A. (1991). O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, XV, Belo Horizonte, *Anais*.
- Toledo, P. (2001 Maio 14). Em busca do foco perdido. *Jornal Propaganda & Marketing*.
- Treacy M., & Wiersema F. (1995). The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. New York, USA: Basic Books.
- Treacy, M.; & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, 71(1), 84-93.
- Trout, J. (1993). As 22 consagradas leis do marketing. São Paulo : Makron Books.

- Trout, J., & Rivkin, S. (1996). *O novo posicionamento: a última palavra sobre estratégia de negócios no mundo*. São Paulo: Makron Books.
- Urban, G. L.; Hauser, J. R., & Dholakia, N. (1987). *Essentials of new product management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2011). *Design Thinking: inovação em novos negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4): 303-313.
- Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*. Harvard Business Press.
- Wind, Y. (1982). *Product policy: concepts, methods, and strategy*. Menlo Park: Addison Wesley Publishing Company.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Booman.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042

7. APÊNDICE

PROTOCOLO DE PEQUISA

a) Questões da Coleta de Dados no Campo:

Objetivo 1 - Mapear Desempenho do canal venda-direta

- Através de quais indicadores é possível observar a defasagem do modelo de Venda Direta ?
- Por quanto tempo a Natura tem apresentado resultados insatisfatórios?

Objetivo 2 - Associar o desempenho da empresa com o seu modelo de negócios

- Na Venda Direta, você tem clareza sobre:
- O que entregar?
- Como entregar?
- Para quem entregar?
- Como criar e captar valor?
- Como mudar?
- Como organizar?

Objetivo 3 - Identificar os principais componentes do modelo de negócios que apresentavam necessidades de um mudança

- Qual / Quais componente(s) do modelo de negócios apresentava(m) necessidades não atendidas pelo modelo de venda direta?

Objetivo 4 - Identificar como os demais componentes do modelo de negócio foram impactados por essa mudança

- Quais outros componentes sofreram alterações com a mudança para o modelo multicanal?
- Quais foram os mais impactados? Por quê?

Objetivo 5 - Identificar características da Implantação

- Como você avalia a tomada de decisão para a transformação da empresa em multicanal? (timing, modo, estrutura da organização, etc)

Objetivo 6 - Identificar características da Pós-Implantação: Verificação dos resultados

- Você acredita que a mudança para o formato multicanal pode ajudar a Natura a obter resultados financeiros sustentáveis?
- Você acredita que o formato multicanal pode causar conflito com o modelo de venda direta

b) Período de Pesquisa (aplicação dos questionários)

A pesquisa primária foi realizada entre os meses de novembro de 2016 a junho de 2017. Por se tratar de uma mudança relativamente nova na organização, optou-se pela aplicação dos questionários nesse período na expectativa de consolidação de mais eventos que poderiam servir de insumo para as entrevistas.

c) Duração das entrevistas

A aplicação do questionário semi-estruturado durou em média de duas horas e meia a três horas e foi aplicado pessoalmente pelo pesquisador em salas de reuniões da Natura reservadas para a pesquisa.

d) Características da entrevista:

Todas as conversas foram gravadas e transcritas para utilização na pesquisa. Os entrevistados tiveram seus nomes ocultados nos resultados (mesmo os que autorizaram a divulgação), pois acredita-se que a identificação não seja relevante para a contribuição final do projeto.