

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E DE NEGÓCIOS  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

GEYSSY KELLY ADORNO MANZAN

**EXPLORAÇÃO DA DEMANDA E A ESTRÁTEGIA DO COMÉRCIO VIA  
VENDA DIRETA: O CASO DA EMPRESA “NATURA”, DE 2009 A 2019.**

Goiânia

2021

GEYSSY KELLY ADORNO MANZAN

**EXPLORAÇÃO DA DEMANDA E A ESTRÁTEGIA DO COMÉRCIO VIA  
VENDA DIRETA: O CASO DA EMPRESA “NATURA”, DE 2009 A 2019.**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito à obtenção do título de Bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos.

Goiânia

2021

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E DE NEGÓCIOS  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**GEYSSY KELLY ADORNO MANZAN**

20201002100762

**EXPLORAÇÃO DA DEMANDA E A ESTRATÉGIA DO COMÉRCIO VIA  
VENDA DIRETA: O CASO DA EMPRESA “NATURA”, DE 2009 A 2019.**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, submetida à aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos  
PRESIDENTE

---

Prof. Dr. Jeferson de Castro Vieira  
MEMBRO

---

Prof. Dr.. Sergio Duarte de Castro  
MEMBRO

Goiânia – Goiás

Data da aprovação 16/06/2021.

## DEDICATÓRIA

Ao meu grande pai Joaquim Ferreira Adorno, sempre pronto e disposto a me ajudar, meu conselheiro e amigo que me apoiou na segunda chance que eu tive para concluir esse trabalho; enfim, uma filha formada com muito orgulho de lhe poder proporcionar isso, um sonho tão distante, que se torna realidade, essa vitória também é sua, meu exemplo de vida, todo meu respeito ao senhor, te dedico pai, tenho muito de ti na minha essência e aqui no coração, eu te amo.

Ao mestre professor Gesmar José Vieira um grande “tio” nos meus estudos, uma pessoa ímpar, grande profissional, grande incentivador, até na decisão de escolher o curso de ciências econômicas, para ir além do que pensava para minha vida estudantil, te dedico, pelo apoio e orientações, acreditou no meu potencial, e em fim cheguei aqui, com broncas e conselhos, meu obrigada, te admiro muito.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a meu Senhor Jesus Cristo, único e suficiente salvador, que sem Deus não sou nada, essa grande oportunidade de conclusão de uma importante etapa da minha vida, um sonho que estava no coração, agradeço as portas reabertas, as pessoas que colocou no meu caminho, aos livramentos e acontecimentos que foram às mãos do Senhor na minha vida, o teu agir ninguém pode impedir, ao meu Deus toda honra e toda glória.

Ao meu esposo, João Carlos Junior Manzan Ramos Adorno, obrigada por estar comigo nessa jornada novamente, que não foi nada fácil, horas bem difíceis e desafiadoras, e a sua maneira estava sempre me apoiando a concluir o curso, obrigada, até mesmo pela terceirização das tarefas a sua mãe Sandra Manzan de Souza que ajudou muito com a casa e com a nossa filha e nosso filho, agradeço a você também minha sogra.

Aos meus pais, por me apoiarem, por cuidarem da minha filha em algumas etapas, por quererem um estudo para mim, se privando e sacrificando muito das vezes para investirem no meu futuro, na conclusão da faculdade e sempre acreditarem em mim, obrigada pelas conversas e desabafos, obrigada em especial a minha mãe Regina Celma Pimenta Adorno, que mesmo nas limitações físicas, hoje eu sei o quanto se sacrificou para eu ser o que sou, e como mãe agora, eu mais que sei de todos seus esforços, obrigada por tudo.

Agradeço a minha amável vovó Luzia Maria de Almeida, que a sua maneira me incentivou a estudar, a ser empreendedora, a ser uma mulher forte e independente, e hoje eu sou essa flor que desabrochou, minha avó, minha amiga e companheira, sem esse tempo e essas conversas com a senhora eu não teria conseguido, obrigada pelas orações, campanhas e joelhos dobrados pela minha vida, sei que essa faculdade também faz parte dos seus sonhos, obrigada do fundo do meu coração vizinha, eu te amo, meu exemplo de mãe de avó de mulher.

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão dessa graduação, sempre me fortalecendo com palavras de motivação em especial minha concunhada Mara Rubia Barbosa Manzan. E agradeço ao apoio incondicional da minha querida pastora Rozânia Cândida da Silva Moreira com minha pequena amada filha Rebeca e meu pequenino e amado filho Calebe, ela de um caráter especial na minha vida, GRATIDÃO, minha pastora amada.

Agradeço todos, amigos e familiares, usados por Deus para meu aprendizado e conhecimento, me acompanhando, para que essa monografia fosse realizada e desenvolvida. E que venha, se assim Deus permitir uma nova fase, na minha vida.

“Antes de formá-lo no ventre eu a escolhi, antes de nascer eu te separei e designei” Jeremias 1:5. “Se forte e corajosa” Josué 1.6.

## **RESUMO**

Nesta monografia, será apresentado os meios de vendas, utilizadas pelo varejo, de como se deu a entrada da venda direta, e como acontece as vendas neste formato, que muitas empresas adicionam, em suas atividades. Mostra a participação da indústria dos cosméticos na economia, e em outras indústrias que suprem a demanda de insumos e formulações. O início da Natura e como se destacou no ramo, que atualmente fatura bilhões de reais por ano, e como a venda direta gera impactos na economia e nas famílias empreendedoras, dentro de um mercado cheio de instabilidade e mistificações para conhecer o público alvo, tanto de consultoras de vendas quanto dos consumidores. Fazendo a análise do mercado, com os números, se fara as comparações entre os anos da Natura para ver o andamento da empresa.

**Palavras-chaves:** Vendas Diretas, Natura, Cosméticos.

## **LISTAS DE SIGLAS**

**BNDES** – Banco Nacional Desenvolvimentos Econômico e Social

**BNDES FINEM** – Financiamentos e Empreendimentos

**BNDES PIN** – Pesquisas e Inovações

**BNDES PAR** – Participações S.A

**WFDSA** - World Federation of Direct Selling Associations

**ABEVD** – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

**CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho

**ABIHPEC** – Associação da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos

**PIB** – Produto Interno Bruto

**CNI** - Confederação Nacional da Indústria

**ANVISA** – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

**ABIQUIM** – Associação Brasileira da Indústria Química

**HPPC** – Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos

**UEBT** – sigla em inglês para União para Biocomércio Ético

**RB** – Repartição de Benefícios

**WWF** – World Wildlife Fund

**CNO** – Consultora Natura Orientadora

**PP** – Pontos Percentuais

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Oportunidades de trabalho, nos segmentos, em milhões.....	21
<b>Tabela 2</b> – Evolução do faturamento líquido, em bilhões de dólares.....	25
<b>Tabela 3</b> – Detalhe do uso final total dos produtos químicos para HPPC.....	26

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Perfil do empreendedor de vendas.....	17
<b>Figura 2</b> – Valor gerado, a cada real produzido nos setores.....	22
<b>Figura 3</b> – Faturamento global de vendas diretas, em milhões de dólares.....	24
<b>Figura 4</b> – Evolução da logo marca, da empresa Natura.....	27
<b>Figura 5</b> – Desempenho das ações do grupo Natura, evidência 2019.....	29
<b>Figura 6</b> – Demonstração das emissões de CO <sup>2</sup> .....	31
<b>Figura 7</b> – Estrutura da Força de Vendas da Natura.....	41



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Mudanças na Fonte da Vantagem Competitiva.....	35
<b>Quadro 2</b> – Market share, 10 principais concorrentes da cosmética.....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Faturamento líquido da indústria química brasileira em 2006.....	25
<b>Gráfico 2</b> – Categorias de vendas diretas, pelo empreendedor brasileiro.....	33
<b>Gráfico 3</b> – Receita bruta e taxa de crescimento, ANUAL, empresa Natura.....	37
<b>Gráfico 4</b> – Crescimento da categoria de perfumes Natura vs Boticário.....	39
<b>Gráfico 5</b> – Pirâmide de saúde de marca de <i>masterbrand</i> em % e p.p.....	40
<b>Gráfico 6</b> – Receita líquida da empresa Natura, em bilhões de reais.....	43

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO 1 – VENDAS DIRETAS COMO ESTRATÉGIA DE VAREJO.....</b>	<b>13</b>
1.1 – Varejo e sua Segmentação.....	13
1.2 – O Surgimento do Comércio de Vendas Diretas.....	15
1.3 – Comércio de Vendas Diretas.....	16
<b>CAPÍTULO 2 – A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS E A EMPRESA NATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 – A Indústria e Seus Desdobramentos.....	22
2.2 – A História da Natura.....	26
2.3 – Inovação e Sustentabilidade.....	30
<b>CAPÍTULO 3 – EXPLORAÇÃO DA DEMANDA.....</b>	<b>33</b>
3.1 – Comportamento da Demanda.....	33
3.2 – Decrescimento da Natura.....	36
3.3 – Crescimento da Natura de 2009 a 2019.....	41
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

A venda direta está ligada quase que diretamente ao consumismo compulsivo, o atendimento domiciliar facilita a compra de quem não deseja se locomover até uma loja física, ou mesmo por questões de burocracia, as pessoas preferem fazer suas compras com o auxílio de consultores de vendas, e também porque os consultores são pessoas do círculo de amizade ou familiar.

Quanto à justificativa para a escolha da temática, tomou-se por base a realização da pesquisa, para entender melhor os pressupostos econômicos, que podem e devem ser identificados nas questões voltadas para a exploração da demanda existente, e as estratégias que o comércio de vendas diretas deseja imprimir, no caso desta monografia, questões de empreendedorismo e inovação, identificados no estudo da Economia Industrial, tem-se como fundamental o poder do marketing especificado na venda direta, onde amigos de amigos possuem o poder de afirmação, sobre as indicações dos produtos que desejariam experimentar, além das apostas nas técnicas de bom atendimento, trabalho com fidelização de clientes e indicações de um produto ou outro serviço que está sendo comercializado, sempre a observar os uso das novas tecnologias.

Para mostrar a relevância deste tema, que muitas vezes passa despercebido, mas que tem uma participação muito significativa no mercado de vendas, no mercado financeiro, no PIB (produto interno bruto), um mercado que movimenta bilhões em todo mundo. Essa segmentação só cresce mesmo em meio as crises mundiais, e tirando até as famílias destes consultores de vendas da crise.

Este trabalho de pesquisa tem como objetivo geral analisar as questões de demanda e estratégias do comércio de vendas diretas, relacionados ao caso da empresa Natura.

Por objetivos específicos busca-se identificar a significância das vendas diretas no Brasil e conhecer as empresas de vendas diretas e as evoluções, em especial o caso Natura, de 2009 a 2019.

Para o desenvolvimento da temática e dar soluções às estratégias, a problemática levantada foi: Quais as consequências da modalidade do comércio de vendas diretas, relacionadas ao caso da empresa Natura, diante da economia brasileira.

Como hipótese serão consideradas as questões do diferencial de competitividade dos serviços do comércio de vendas diretas, praticados pelos concorrentes, em se tratando de novos produtos com características especiais a serem comercializados, mediante a utilização de um novo canal, melhorando o relacionamento e a comunicação entre empresa-consultores e empresa-consumidores.

A metodologia utilizada nesta monografia, tratará de uma revisão bibliográfica, com pesquisa científica de caráter qualitativa e quantitativa, sendo obtida pela leitura de artigos, teses, livros, dissertações, sites institucionais e

sites especializados, revistas e publicações avulsas. Por fim, serão utilizados os métodos dedutivo e histórico.

Esta monografia será estruturada em três capítulos. Sendo que o primeiro Capítulo, identifica a teoria sobre o comércio de varejo, suas ramificações, como as vendas diretas, é uma estratégia do mercado, como surgiu e espalhou essa modalidade de vendas, suas características, conceitos e oportunidades de empreendedorismo.

O segundo Capítulo visa tratar a indústria, em específico a de cosméticos, números da participação da beleza na indústria, apresentação do Grupo Natura, como surgiu a empresa, seus projetos de investimentos em sustentabilidade e inovação, e mostra os marcos empresariais.

O terceiro e último Capítulo, com as questões conclusivas, que tratam a problemática e a hipótese da diferenciação como potencial de suas estratégias, o perfil do vendedor, as novas empresas abalando o posicionamento da Natura no mercado, interligando com as conjunturas econômicas a sua evolução em números de 2009 a 2019.

## **CAPÍTULO 1 – VENDAS DIRETAS COMO ESTRATÉGIA DE VAREJO**

### **1.1 – Varejo e sua Segmentação**

A atividade comercial é um canal de distribuição de bens, e se divide em comércio atacadista ou atacado e, comércio varejista, ou simplesmente, varejo. Trata-se de uma atividade de intermediação, que facilita a circulação dos bens. A distribuição de bens de produção, pode se dar, diretamente de um produtor para um fabricante, ou do produtor para um atacadista e deste para outro fabricante.

A distribuição dos bens de consumo, por sua vez, pode também se dar diretamente do fabricante para o consumidor final ou, como é mais comum, do fabricante para o atacadista, deste para o varejo e, finalmente, do varejista para o consumidor final. (KOTLER, 2000; NOVAES, pág.35, 2007).

Varejo, portanto, pode ser definido como sendo atividades de vendas, de bens, diretamente ao consumidor final, para seu uso pessoal e não de exploração econômica, e trata-se de vendas em pequenas quantidades e que não englobam bens de produção.

De acordo com Kotler (2000), apesar de ser um segmento bastante heterogêneo, envolvendo empresas de diferentes portes e com modelos de negócios variados, o comércio varejista apresenta um conjunto de características comuns.

Pode ser também, identificado como um segmento que integra um conjunto de funções, que são clássicas da operação comercial conforme estudos do BNDES – Banco Nacional Desenvolvimentos Econômico e Social (1996), a “procura e seleção de produtos; aquisição; distribuição; comercialização e entrega”.

No quesito emprego, é um setor intensivo, em mão de obra pouco qualificada, e se caracteriza pela elevada rotatividade. Seu padrão de concorrência se baseia em preço e, crescentemente, em diferenciação na oferta do serviço.

Depende de fontes de financiamento de curto prazo, seja porque seu giro de estoque é rápido, seja para sustentar estratégias de financiamento das compras a prazos pelos clientes. E, ainda, segundo dados do BNDES (1996) e BNDES (2000), é um setor sensível à sazonalidade da demanda e aos ciclos macroeconômicos.

Existem diferentes formas de classificar o comércio varejista. Neste trabalho se utilizará a classificação utilizada pelo BNDES (2000) que divide o segmento, inicialmente, em comércio lojista e comércio não lojista.

Segundo o BNDES (2000), o comércio varejista lojista, vem passando por rápidas transformações, que implicam em uma crescente segmentação do setor. Assim, ele pode ser classificado de diversas formas, partindo-se de

diferentes critérios de segmentação. Essa classificação pode ser feita a partir de critérios básicos, como, tamanho da área, número e localização das lojas.

Nesse caso tem-se: segundo a área; lojas pequenas, médias e grandes. Quanto à localização; lojas de rua, galerias comerciais, centros comerciais, strip centers (junto a grandes lojas), e shopping centers. Quanto ao número; lojas independentes, cadeias ou redes de lojas, podendo as cadeias ser locais, regionais, nacionais ou internacionais. Uma forma cada vez mais comum, de redes de lojas, são as franquias.

Além desses critérios básicos, diversos outros são utilizados para classificar, o comércio varejista lojista, tomando como referência, as características da oferta, ou as da demanda. Assim se verificam segmentações por tipo do produto, vendido, grau de especialização, serviços agregados, proximidade do consumidor, objetivo do consumidor, frequência de compras e outras.

Ainda de acordo com BNDES (2009), a combinação dessas, possibilita um número ilimitado de classificações. Entretanto, as formas mais comuns de se referir ao setor de comércio varejista são: “especializado x não especializado; alimentos x não alimentos; seleção assistida x autosserviço; convencional x de desconto; vizinhança x não vizinhança; e soft line x full line”.

Apesar da variedade de configurações no comércio varejista lojista, existem alguns formatos comuns em todo o mundo que foram difundidos a partir da internacionalização de grandes cadeias no setor. Essas podem ser divididas em lojas não especializadas e lojas especializadas. Entre as primeiras, as mais comuns são: Hipermercados, Supermercados; Lojas de departamentos; Lojas de departamento de descontos; Lojas de conveniência; Mercados e minimercado; Lojas de variedades; e Clubes de compras.

No que se refere às lojas especializadas, os formatos mais frequentes são: Home centers; Auto centers; Bricolagem ("Faça você mesmo"); Acessórios para decoração; Presentes; Artigos eletrônicos; Artigos infantis; Restaurante com serviços; Restaurantes fast-food sem serviços; Fast-food; Delicatessen; Outlet stores; e Off price stores (BNDES,2000)<sup>1</sup>

Trata-se de um tipo de comércio tradicionalmente focado em um público diferenciado. Atende, principalmente, ao público que não possui disponibilidade de tempo, não gosta de fazer compras em lojas, ou vive distante dos grandes centros urbanos.

Conta com um formato em mudança, influenciado pelo avanço da tecnologia de telecomunicações. Esse tipo de varejo pode ser segmentado da seguinte forma:

1. Venda direta (contato pessoal vendedor-comprador): venda pessoal; venda porta-a-porta; venda domiciliar; e marketing de rede.

---

<sup>1</sup> Para uma descrição detalhada das características de cada um desses tipos de estabelecimentos lojistas veja BNDES (2000).

2. Venda por marketing direto (não há contato pessoal): Mala direta (catálogos); Venda virtual (comércio eletrônico); TV shopping; Televendas (telemarketing); Internet; Vending machines – máquinas utilizadas para a venda de produtos padronizados, como refrigerantes, doces, etc. Encontrados em shoppings, hospitais, terminais, etc. (BNDES 2000).

## 1.2 – O Surgimento do Comércio de Vendas Diretas

Considerada uma das atividades mais antigas, as vendas diretas, fazem parte de uma antiga tradição, que surgiu, da necessidade básica do homem de se comunicar, de trocar bens e compartilhar experiências. Seguindo os instintos e o desenvolvimento das técnicas e tecnologias, as vendas diretas evoluíram, e continuam sendo fonte de renda, e também uma forma alternativa de trabalho para milhões de pessoas.

Teve início com os vendedores da enciclopédia Britânica, no fim do século 18, que ofereciam suas coleções em domicílio, porta a porta, e com a dificuldade de vender os livros, o vendedor David Mc Connell, de Manhattan, Nova York, começou a oferecer um perfume de brinde como estratégia de venda, a conselho de sua esposa. Em Silva (2007). Mc Connell viu que as vendas aconteciam por causa do perfume e não pela enciclopédia, foi quando decidiu vender cosméticos de porta em porta. Em 1887, Mc Connell tinha uma equipe de vendas com 12 mulheres, que se responsabilizavam pela venda de cosméticos diretamente aos consumidores finais – selando então a força feminina nesse segmento, na compra e na venda.

Cada cultura compartilha sua herança sobre as vendas diretas, mas as tradições se espalharam e se misturaram pelo mundo. O modelo que se conhece nos dias de hoje, no entanto, começou a ser estruturado nos séculos 18 e 19, na Europa e nos Estados Unidos, com a venda de enciclopédias e cosméticos. Esse período é marcado pelo surgimento de grandes empresas que revolucionaram as vendas diretas, como a empresa AVON<sup>2</sup> criada no século XIX, em 1886, por David H. Mc Connell em Nova York - EUA; chegando ao Brasil em 1958; e em 2019 foi comprada pela Natura.

[...] Vendedor de livros de Manhattan, Nova York, chamado David H. Mc Connel, que trabalha de porta em porta (...) funda, em julho de 1886, a Califórnia Perfume Company (CPC). Para ajudá-lo a vender seus produtos a amigos e vizinhos, Mc Connel convida aquela que seria sua primeira revendedora oficial: a Sra. Persis Foster Eames Albee. Com o tempo e o desenvolvimento dos negócios, a Sra. Albee decide treinar outras mulheres, aumentando o número de revendedoras. Menos de 10 anos depois de sua fundação, a companhia apresenta seu primeiro catálogo para consulta, onde constam os perfumes, carro-chefe da empresa, e uma variedade de produtos de higiene pessoal. Em 1906, já tem mais de 10 mil revendedoras, um catálogo colorido e 117 diferentes

---

<sup>2</sup> Site institucional, disponível em: <<https://www.avon.com.br/institucional/a-avon?sc=1>> acessado em 15 maio 2021.

artigos a venda. Os cosméticos ainda não integram a linha de produtos originais (perfumes, xampus, cremes e artigos para o lar). [...] em 1939, quando a empresa já distribuí seus produtos em 48 estados americanos (...) decide-se mudar o nome Califórnia Perfume para Avon – inspiração da cidade natal do escritor William Shakespeare, Stratford-upon-avon. (SILVA, pág. 48, 2007).

No final dos anos 70, uma atividade em franca expansão internacional, a venda direta, contava com empresas sólidas e envolvia milhões de trabalhadores. Foi criada em 1978, nos EUA, a organização WFDSA - World Federation of Direct Selling Associations, para representar esse ramo de vendas diretas. A organização, reuni as associações nacionais, de vendas diretas, existentes no mundo, seguindo os códigos de ética<sup>3</sup> implantados por suas filiadas, que representam mais de 70 países. É um documento que acompanha as demandas do mercado, e que é regularmente reavaliado, para atender os objetivos principais da federação, como: ter um alto nível de conduta ética no mercado global, fortalecer a gestão de associações nacionais de vendas diretas e promover a integração e alinhamento das empresas.

Como os produtos e serviços, são disponibilizados para os consumidores, a venda direta, se torna única com métodos: porta a porta e indicações, entre os canais de varejo, que dependem de mercados online e lojas tradicionais. A venda direta, mantêm uma força de vendas com milhões de vendedores independentes que agregaram em 2019 por exemplo, US\$180,4 bilhões de dólares à economia global, dados divulgados pela WFDSA<sup>4</sup>.

No Brasil, a título de exemplo de empresas de vendas diretas: a brasileira DeMillus<sup>5</sup> iniciou em 1947; A multinacional Avon<sup>6</sup> chega em 1959; a Yakult<sup>7</sup> chega em 1966; a brasileira Natura inicia em 1974; a Tupperware<sup>8</sup> chega em 1976; e a Mary Kay<sup>9</sup> chega em 1998. O mercado brasileiro, é um dos seis maiores do ranking mundial, movimentando bilhões de reais, em volume de vendas, com crescimento de 1,5% anual, no período de 2016 - 2019, conforme dados da ABEVD<sup>10</sup> – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas.

### 1.3 – Comércio de Vendas Diretas

A venda direta, é uma das formas de comércio varejista, um canal de varejo, usado pelas principais marcas globais, e empresas empreendedoras menores, para um sistema de comercialização, de produtos e serviços aos consumidores, fora de um estabelecimento comercial fixo.

---

<sup>3</sup> Código de ética, da WFDSA, disponível em: <[https://wfdsa.org/download/resources/resources\\_for\\_dsas\\_and\\_member\\_companies/Code-of-Ethics-Booklet-2017.pdf](https://wfdsa.org/download/resources/resources_for_dsas_and_member_companies/Code-of-Ethics-Booklet-2017.pdf)> acessado em 15 maio 2021.

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://wfdsa.org/independent-saleforce/>> acessado em 15 de maio 2021.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://demillus.vestemuitomelhor.com.br/sobre-a-demillus/>> acessado em 15 maio 2021.

<sup>6</sup> Disponível em: < <https://www.avon.com.br/institucional/a-avon>> acessado em 15 maio 2021.

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.yakult.com.br/empresa/historico/>> acessado em 15 maio 2021.

<sup>8</sup> Disponível em: < <https://www2.tupperware.com.br/institucional>> acessado em 15 maio 2021.

<sup>9</sup> Disponível em: < <https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay>> acessado em 15 maio 2021.

<sup>10</sup> Disponível em: <<https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/>> acessado 15 maio 2021.

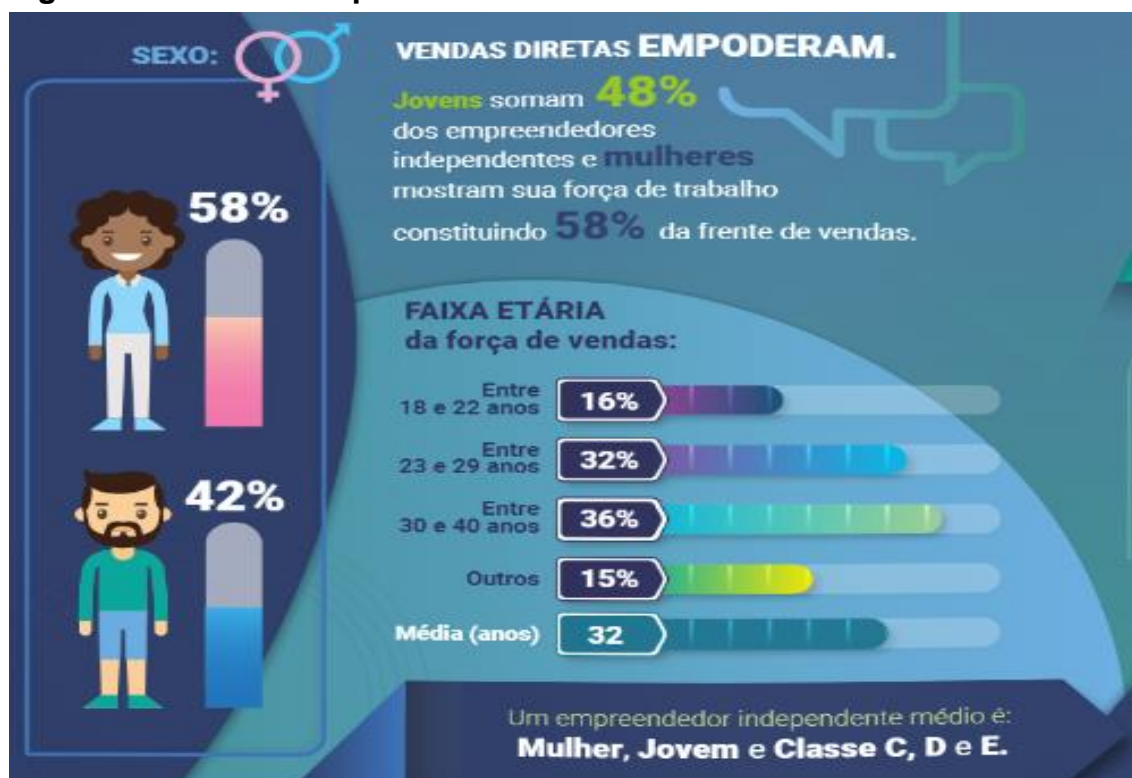


As empresas usam e comercializam, todos os tipos de bens e serviços, incluindo: joias, utensílios de cozinha, utilidades domésticas, nutricionais, cosméticos, lingerie, seguros e muito mais; empresas de marcas mundiais.

Mesmo sendo uma categoria do varejo, a venda direta é mais ampla, de grande importância, na fatia da indústria e do comércio, não somente em colocar ótimos, produtos e serviços, nas mãos dos consumidores, aqui também é uma oportunidade, onde surgem muitas pessoas empreendedoras, que podem conciliar a atividade com outras infinitas funções, até mesmo com um trabalho formal, com registro na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Podem trabalhar de forma independente, com baixos custos iniciais e gerais, para começar e construir seu próprio negócio.

Um baixo investimento com o kit inicial, que é revertido em produtos para, demonstração ou começo de suas vendas. Sem penalidades ou multas rescisórias, ao deixar a empresa e as vendas; as empresas inclusive, recompram os produtos, que estejam acompanhados com a nota fiscal e em condições de serem comercializados novamente, sem contrato de exclusividade, podendo ser então, consultora de vendas de mais de uma marca e ou empresa, a ABEVD, afirma que cada empreendedor de vendas independente, trabalha com 3 marcas empresas diferentes, e com as vendas obtém uma média de R\$1.639,00 de reais.

**Figura 1 – Perfil do empreendedor de vendas.**



Fonte: ABEVD/Pesquisa de Campo, pela CVA Solutions, São Paulo, 2020.

De acordo com a ABEVD<sup>11</sup>, os consultores de vendas, empreendem em dois ambientes, digital e físico. Deles 53,1% no ambiente virtual, divididos em: 19,7% vendas na internet de modo geral, 18% vendas pelo WhatsApp, 14,9% vendas nas redes sociais como Facebook e Instagram, e somente 5% diretamente pelo site da empresa. Deles 46% no ambiente físico, divididos em: 18,3 na residência ou trabalho do cliente, 13,8 próprio local de trabalho/escritório, 13,1 na própria residência. E 0,9% outros ambientes.

Estudos como este percebem que o mercado mudou e muda frequentemente, como as pessoas, percebendo a absorção do digital, e cada vez mais as pessoas aderindo, e observando as oportunidades de vendas, os empreendedores de vendas em grande peso os jovens somando 48% da força de vendas em geral conforme na figura 1, se deu naturalmente a exploração da demanda no meio virtual, e ainda pela representatividade de 58% de mulheres (multitarefa nas vendas) no total da indústria de vendas diretas, na Natureza esse número de mulheres nas vendas diretas, saltam para 92% mulheres contra 8% homens.

Neste tipo de comércio, mesmo afiliado a uma grande empresa, os vendedores trabalham por conta própria, tendo a liberdade de administrar suas vendas, seus horários, seus termos, esses vendedores criam relacionamentos com pessoas, tornando-as clientes. As vantagens da atividade comercial é que todos são iguais, qualquer pessoa com a maioria, de 18 anos ou 16 anos, sendo emancipada, pode se tornar um consultor de vendas diretas independente, e o melhor: os ganhos são decorrentes exclusivamente por meritocracia, uma decisão, para dedicar mais tempo as vendas. É a oportunidade de conseguir uma renda maior e que evolui conforme os lucros obtidos, com as vendas.

Marketing empreendedor: a maioria das empresas é fundada por indivíduos perspicazes. Eles percebem uma oportunidade e saem batendo de porta em porta a fim de chamar a atenção para seu produto. (KOTLER, pág. 26, 2000).

Esses consultores de vendas, podem também, acessar os programas de incentivos e prêmios, que variam de empresa para empresa. Se a ideia é gerar uma renda extra, 75% dos empreendedores de vendas<sup>12</sup>, exerce a atividade de vendas diretas como complemento de renda familiar, para, cobrir uma possível despesa ou para novos planos, ser um revendedor direto, possibilita esse manuseio do orçamento pessoal, a autonomia, e a liberdade para conciliar com outras atividades profissionais, pessoais e familiares.

Grande flexibilidade de horários, decisão de, quanto tempo por dia, e o dia que quer se dedicar, ao trabalho ou atividade de vendas. Sendo o próprio

---

<sup>11</sup> Disponível em: < <https://www.abevd.org.br/abevd-divulga-pesquisa-sobre-o-perfil-do-empreendedor-independente-durante-webinar/> > acessado em 02 junho 2021.

<sup>12</sup> Dados da ABEVD, disponível em: <<https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/#folder-abevd>> acessado em 15 maio 2021.

chefe, planejando as metas com controle total, de como e quando atingir essas metas, a seleção dos clientes que iram atender e as estratégias de venda para cada perfil. Parte das empresas de venda direta oferece treinamentos de vendas, reuniões e cursos, dão dicas de marketing, e de como administrar os negócios, para alcançar os próprios objetivos estabelecidos.

Os consultores criam relacionamentos, pessoais e sólidos, com seus clientes, principalmente por meio de conversas e demonstrações frente a frente. Neste século XX, um mundo tomado pelas redes sociais, a venda direta teve mais destaque e mais adeptos, firmando-se então como uma nova e grande estratégia de vendas do mercado, que para muitas empresas e linhas de produtos, é até mais eficaz, do que os métodos de publicidade e propagandas tradicionais. Com grande visibilidade as redes sociais é a garantia de um espaço premium nas prateleiras virtuais, conectando com mais facilidade, o consumidor com o vendedor.

A maioria das pessoas já receberam, em sua casa ou no seu trabalho, revendedoras de empresas que oferecem, por exemplo, itens de saúde, beleza, alimentícios, roupas, calçados, acessórios, utensílios domésticos, livros, telefonia, internet e tv por assinatura. Convertendo então, as vendas diretas, eminente no Brasil, com o grande número de empresas que se adequam ao modelo de vendas diretas e com o crescimento em volume de produtos fabricados pela indústria e valor monetário para economia.

Para os consumidores, a venda direta é vantajosa, os agentes econômicos, ganham com a venda direta, já que possibilita o acesso a uma enorme, quantidade e variedade de, produtos e serviços, de qualidade, com preços e pagamentos mais acessíveis, com atendimento personalizado e a conveniência, de não precisar se deslocar, a um estabelecimento comercial fixo.

De acordo com ABEVD, os produtos e serviços são oferecidos pelos revendedores aos potenciais clientes de diversas formas e as principais são:

- I. Pelo catálogo: o revendedor, deixa um catálogo de produtos, já com seus respectivos preços, com os potenciais clientes, seja em seu local de trabalho, ou em sua residência. A vantagem para o cliente é ter, maior tempo e flexibilidade, para analisar e selecionar, os produtos ou serviços, que mais lhe interessa, e assim, fazer o seu pedido, diretamente ao revendedor. A estratégia do catálogo, é bastante utilizada, quando os produtos já são bem conhecidos, pelos consumidores finais, tendem a vender mais, sem auxílio do revendedor.
- II. Em evento social: o revendedor, promove uma demonstração, na casa do consumidor em potencial, que recebe, amigos e ou familiares, para fazer as apresentações dos produtos. Acontecem também, em locais de trabalho. A vantagem é, apresentar o produto ou serviço, a mais de uma pessoa por vez, sanar as dúvidas de todos, ao mesmo tempo. Fortalece o vínculo do revendedor, com a sua comunidade de atuação.

- III. Pela internet | redes sociais: Uma modalidade que mais cresce nos últimos anos, e que tem permitido empreendedores de vendas diretas, atingirem números, bem maiores de clientes em potencial, para clientes consumidores. Por meios das principais redes sociais, sites ou aplicativos é possível enviar, catálogos eletrônicos, apresentações em vídeos, sobre os produtos e serviços, tirar dúvidas, compartilhar experiências de outros consumidores, e fechar o negócio, sem perder o conceito de relacionamento pessoal, entre revendedor e comprador.<sup>13</sup>

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC<sup>14</sup>, no Brasil o setor de vendas diretas de cosméticos, apresenta uma elevada capacidade de gerar emprego e renda aos brasileiros. Apresenta um crescimento médio de 8,8% nos últimos anos, e em meio as crises, as empresas continuam a crescer, demonstrando resiliência, e se mantendo estável e consolidada no mercado faturando bilhões de reais. Em 2015, por exemplo, 58% da mão de obra do setor estava associada ao sistema de vendas diretas.

O que nos mostra uma grande importância, na quantidade de empregos ofertados e de geração de renda. Os números apresentados na Tabela 1, são em milhões de oportunidade de empregos, por exemplo em 2016 chegou a 5,7 milhões de oportunidades de trabalho no segmento, sendo 4,1 milhões somente em consultoria de venda direta.

A legislação brasileira ainda é um pouco restritiva e poderíamos ter ainda mais possibilidades de contratações. Ainda necessitamos evoluir muito nas questões trabalhistas para entender que precisamos buscar o que é melhor para a sociedade. BASÍLIO, João Carlos, presidente da ABIHPEC, São Paulo, 2018.

Pela Tabela 1, os números de consultoria de venda direta, veio em crescimento com o seu ápice no ano de 2010, com 3,4 milhões de oportunidade de trabalho. Uma estagnação nos anos de 2013/2014 com 4 milhões de oportunidades de trabalho, e 2015/2016 com 4,1 milhões de oportunidades de trabalho, e com uma decaída lá em 2017 com 3,9 milhões de oportunidades de trabalho.

Esse recuo pode se dar, pela crise econômica, de recessão, afetando diretamente no consumismo e o aumento dos impostos, após uma redução e exclusão dos mesmo em 2014<sup>15</sup>, que pelos efeitos das desonerações o governo deixou de arrecadar R\$103,8 bilhões de reais com o segmento, em 2014. As desonerações federais e o recuo da indústria a redução da carga tributária, foram de 0,35% ponto percentual do PIB em relação a 2013. Para os tributos estaduais

<sup>13</sup> Modalidades, disponível em: <<https://www.abevd.org.br/sobre-vendas-diretas/>> acessado em 15 de maio 2021.

<sup>14</sup> Anuário da ABIHPEC, disponível em: <<https://abihpec.org.br/anuario-2018-flip/mobile/index.html#p=40>> acessado em 15 de maio 2021.

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://abihpec.org.br/carga-tributaria-de-2014-cai-para-3347-do-pib-diz-receita/>> acessado em 31 maio 2021.

8,8% diminuição de 0,03% pontos percentuais, e os municipais de 2,07% com aumento de 0,11% ponto percentual.

**TABELA 1 – Oportunidades de trabalho, nos segmentos, em milhões.**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	% CRESCIMENTO 10 ANOS	% CRESCIMENTO MÉDIO 10 ANOS
INDÚSTRIA	102,2	104,4	111,6	120,9	122,8	126,0	126,0	122,2	118,3	120,5	23,4	2,1
FRANQUIA	141,3	148,7	159,8	174,1	188,1	195,6	200,7	214,2	214,6	221,0	64,3	5,1
CONSULTORIA												
VENDA DIRETA	2.691,0	2.893,6	3.444,8	3.791,5	3.897,7	4.053,6	4.053,6	4.140,0	4.140,0	3.991,0	65,2	5,2
SALÕES DE BELEZA	815,2	867,1	913,1	1.022,7	1.145,4	1.205,0	1.205,0	1.280,0	1.300,0	1.333,3	72,2	5,6
TOTAL	3.749,7	4.013,8	4.629,3	5.109,2	5.354,0	5.580,2	5.585,3	5.756,4	5.772,9	5.665,8	65,5	5,2

**Fonte:** ABIHPEC, ABEVD, ABF, FIESP E IBGE, 2008 a 2017. São Paulo, 2018.

O mercado de venda direta vai muito além das oportunidades de trabalho, ele é o 1º setor industrial com investimentos em comunicação e o 2º segundo que mais investe em inovação.

## CAPÍTULO 2 – A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS E A EMPRESA NATURA

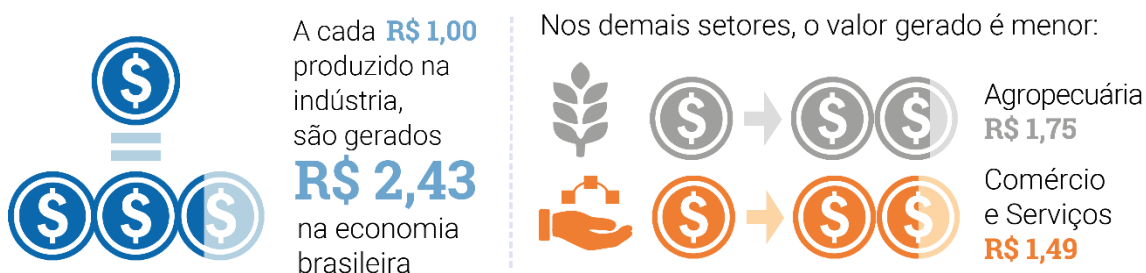
### 2.1 – A Indústria e Seus Desdobramentos

A indústria, surgiu, após a revolução industrial no século XVII, no âmbito mundial. Chegando ao Brasil só mais tarde, em meados do século XVIII, tomando um pouco o lugar do agropecuário e extrativismo. Após crises econômicas, o Brasil ocupa a 16ª posição da indústria mundial. A indústria, se divide em vários caminhos e nichos industriais, para que a matéria prima, se torne de fato, em produtos comercializáveis de forma geral, de um macarrão a um carro, de um batom a um creme anti-idade, uma enorme variedade da indústria, tanto na transformação dos insumos, quanto nas novas tecnologias de ponta. Aqui no Brasil, a exemplo, a indústria cresceu bastante, mas não de forma homogênea, a maioria das indústrias se concentram na região Sul – Sudeste.

A indústria geral tem representatividade de 20,4% do PIB – Produto Interno Bruto, do Brasil, e de 69,2% das exportações de bens e serviços.

Transcrição da Figura 2, para cada R\$1,00 real produzido na indústria, são gerados R\$2,43 reais na economia brasileira, nos demais setores, o valor gerado é menor: na agropecuária é de R\$1,75 reais, no comércio e serviços R\$1,49 reais, dados pela CNI - Confederação Nacional da Indústria<sup>16</sup>.

**Figura 2 – Valor gerado, a cada real produzido nos setores.**



**Fonte:** CNI, São Paulo 2017.

Um dos segmentos mais importantes da economia mundial, é a indústria de cosméticos. De acordo com a ABIHPEC<sup>17</sup> ao todo são 3.130 empresas industriais no Brasil, o Sudeste com 1.866 unidades industriais, no Sul há 626 indústrias, o Nordeste com 354 indústrias, o Centro-Oeste conta com 218 unidades indústrias, e por fim, o Norte com 66 indústrias. Com um crescimento real de 7% em 2020 com relação ao ano de 2019 – De acordo com a Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. A regulamentação dos produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes, no Brasil é jurisdição da ANVISA, da sua fabricação até o seu consumo – Lei nº 6.630, de setembro 1976.

<sup>16</sup> Notícias, disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/especiais/serie-especial-a-cada-real-produzido-pela-industria-sao-gerados-r-232-para-a-economia-brasileira/#>> acessado em 15 maio 2021.

<sup>17</sup> Disponível em: < <https://abihpec.org.br/setor-empreador-brasil-registra-mais-de-205-novas-industria-de-hppc-em-2020/>> acessado em 15 maio 2021.

A indústria de cosméticos, é a produção de produtos de beleza, em grandes escalas, de tratamentos faciais, capilares e corporais, de higiene pessoal e perfumaria. A indústria envolve muitos produtos, na sua produção e ou fabricação:

Preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (ANVISA, 2005).

As empresas, desse seguimento, produzem em grandes escalas, produtos em vários nichos, ou se especializam, em um produto determinado.

Com um conglomerado de empresas, elas entram em vários nichos industriais, realizando uma estratégia de aproveitamento, utilizando caminhos comuns para: desenvolvimento, fabricação, distribuição, propagandas e consolidação da marca. A exemplos, algumas empresas internacionais, como a Unilever, a Colgate e a Johnson & Johnson, e a nacional J&F Investimentos. Que produzem produtos de limpeza, alimentação, higiene, farmacêuticos e de cosméticos. A exemplo de empresas com foco especializado nos cosméticos, com produtos para face, cabelos, unhas, perfumes e maquiagens, a internacional L'Oréal e a nacional Natura. Se tornando um oligopólio, onde poucas grandes empresas atuam, que é o caso da indústria que se especializa em cosméticos.

Quando uma indústria contém apenas uma firma (monopólio), ou muitas firmas (concorrência perfeita), os vendedores individuais só reagem às forças impessoais do mercado. No oligopólio, reagem uns aos outros, de modo pessoal e direto. A inevitável interação de vendedores num mercado oligopolista tem o nome de interdependência mútua. (CAVES, pág. 54, 1967)

Trazendo a barreira, de inserção de novas empresas no ramo, as grandes empresas, trabalham de forma potencializada, com as estratégias e inovações, verificando as oportunidades de expansão e disseminação de sua marca, para que as barreiras continuem firmes, e não tenham que se preocupar mais a fundo, com outras concorrentes em potencial, iniciarem no mercado e assim perde-lo.

Reagindo ao mercado, e as suas necessidades e demandas, as ações dessas empresas impactam as ações de seus concorrentes, fazendo as grandes indústrias sempre lançar novos produtos com inovações e tecnologias de ponta, trazendo a diferenciação para a indústria, e conseqüentemente para a marca. Pode-se dizer, que grandes indústrias de cosméticos, ditam tendências, fazendo o mercado reagir a favor das grandes empresas, as tomadoras de grande parte do mercado.

O Brasil, passou para 3º lugar no ranking mundial, em produção, e para 1º na América Latina, em participações nas vendas diretas. Estimado em US\$90



bilhões entre todos os cosméticos, divididos entre perfumes com 54,7%, maquiagem com 19,3% e demais produtos cosméticos 26%. Já em faturamento, o Brasil ocupa a 6ª posição global de vendas diretas, na Figura 3 veja os principais países e os números de faturamento em milhões de dólares. Dados divulgados pela WFDSA.

**Figura 3 – Faturamento global de vendas diretas, em milhões de dólares.**



**Fonte:** WFDSA, Washington, 2019.

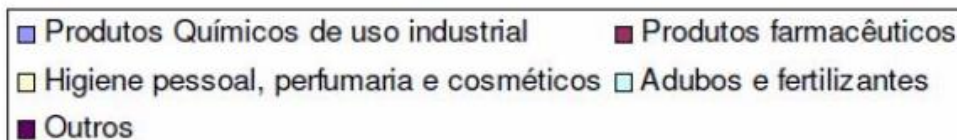
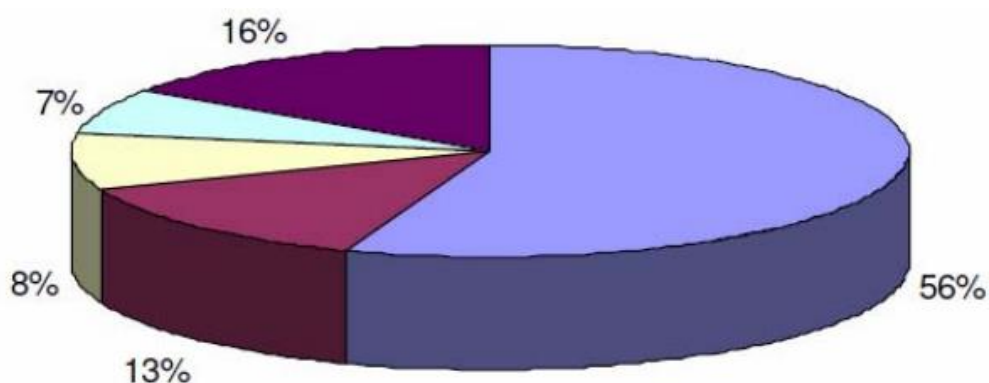
Uma outra relevância no segmento dos cosméticos, é a sua participação, na indústria química, devido ao manuseio de fórmulas e componentes químicos. (Garcia et al., 2000) o segmento industrial de cosméticos, representa mais de 12% da produção química mundial.

O Gráfico 1, mostra que os produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, tem uma participação de 8% no faturamento líquido total da indústria química brasileira. Que segundo a ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química, em 2006 o faturamento líquido da indústria foi de US\$84,8 bilhões de dólares, uma apuração total de R\$179,8 bilhões de reais, sendo assim os 8% tendo a representatividade cosmética na indústria química de R\$14,3 milhões de reais em 2006<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Livreto disponível em: < [https://abiquim-files.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/guias\\_estudos/Livreto\\_Desempenho\\_da\\_Ind%C3%BAstria\\_Qu%C3%ADmica\\_Brasileira\\_R4\\_-\\_Abiquim\\_DIGITAL\\_1.pdf](https://abiquim-files.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/guias_estudos/Livreto_Desempenho_da_Ind%C3%BAstria_Qu%C3%ADmica_Brasileira_R4_-_Abiquim_DIGITAL_1.pdf)> acessado em 02 junho 2021.



**Gráfico 1 – Faturamento líquido da indústria química brasileira em 2006.**



**Fonte:** ABIQUIM *apud* Tese Puc Rio<sup>19</sup>, Rio de Janeiro, 2007.

Na Tabela 2 vê-se a evolução do faturamento líquido da indústria química, em bilhões de dólares, de 2007 - 2017, com uma estimativa para o ano de 2018. Abrangendo a indústria química, vê-se os seus seguimentos e a importância da cosmética em seus números de faturamento líquido, contando com um percentual de crescimento médio de 12,5% nos últimos 10 anos.

**TABELA 2 – Evolução do faturamento líquido, em bilhões de dólares.**

SEGMENTOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018*	% 18*/17
Produtos químicos de uso industrial	55,1	62,8	46,9	61,2	73,8	69,5	72,5	69,7	53,5	52,4	59,0	65,2	10,5
Produtos farmacêuticos	14,6	17,1	15,4	20,6	18,2	17,3	17,4	17,9	13,6	14,7	17,8	17,4	-2,2
Fertilizantes	9,0	14,2	9,7	11,5	17,4	17,0	15,8	16,4	12,6	8,6	8,8	10,2	15,9
Hig. pessoal, perf. e cosméticos	8,8	10,5	11,1	13,4	15,1	14,9	14,9	15,5	10,8	9,8	13,1	11,2	-14,5
Produtos de limpeza e afins	6,3	7,1	6,7	8,0	8,9	8,1	8,1	7,7	5,9	6,2	7,0	7,3	5,0
Defensivos agrícolas	5,4	7,1	6,6	7,3	8,5	9,7	11,5	12,2	9,6	9,6	8,8	9,9	12,0
Tintas, esmaltes e vernizes	2,4	3,0	3,0	3,9	4,5	4,3	4,2	4,1	3,1	3,4	4,1	3,8	-7,9
Fibras artificiais e sintéticas	1,1	1,1	1,0	1,1	1,3	1,3	1,2	1,2	0,9	0,7	0,8	0,8	7,7
Outros	1,6	1,7	1,5	1,8	2,2	2,1	2,2	2,2	1,9	1,9	2,0	2,1	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>104,3</b>	<b>124,6</b>	<b>101,9</b>	<b>128,8</b>	<b>150,0</b>	<b>144,3</b>	<b>147,7</b>	<b>146,9</b>	<b>111,9</b>	<b>107,3</b>	<b>121,4</b>	<b>127,9</b>	<b>5,4</b>

**Fonte:** ABIQUIM e associações dos segmentos específicos, São Paulo, 2018.

<sup>19</sup> Tese disponível em: <[http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0721749\\_09\\_cap\\_04.pdf](http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0721749_09_cap_04.pdf)> acessado em 02 junho 2021.

Na Tabela 3, mais detalhamentos, apresentação de valores, em bilhões de dólares, em milhões de reais, e em mil toneladas, do uso final dos produtos químicos para as indústrias de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do ano de 2017, com a estimativa para o ano de 2018. (\*) do tamanho do mercado de HPPC – Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos, baseada na plataforma da ABIHPEC – painel de dados de mercado; dados de importação e exportação estimados baseados nas informações de janeiro a setembro de 2018<sup>20</sup>.

**TABELA 3 – Detalhe do uso final total dos produtos químicos para HPPC.**

	2017 <sup>(2)</sup>	2018*	18* / 17 (%)
Faturamento líquido (US\$ bilhão) <sup>(1)</sup>	13,1	11,2	-14,5%
Faturamento líquido (R\$ bilhão) <sup>(3)</sup>	41,5	41,5	0,0%
Volume de vendas (mil toneladas)	1.376	1.389	0,9%
Importações (US\$ milhão)	752,8	727,2	-3,4%
Exportações (US\$ milhão)	645,7	664,7	2,9%
Saldo balança comercial (US\$ milhão)	-107,1	-62,5	-41,6%
Investimentos realizados (US\$ milhão)	800	800	0,0%

**Fonte:** ABIQUIM e associações dos segmentos específicos, São Paulo, 2018.

## 2.2 – A História da Natura

Após muitos anos tentando se encaixar no mercado de trabalho, e inspiração em seu último emprego aonde conheceu o mercado de cosméticos, Antônio Luiz da Cunha Seabra, decidiu empreender no ramo da cosmética, com início de suas atividades no ano de 1969, com uma pequena fábrica em São Paulo, onde ele mesmo vendia os produtos em sua loja chamada Berjeaut, uma loja fixa na Rua Oscar Freire, em São Paulo também. Inicialmente trabalhava com a modalidade de comércio varejista com a loja física. Alguns meses depois, a loja/empresa mudou seu nome para Natura.

Em 1974 Luiz Seabra, resolver mudar o método de vendas da empresa, para o modelo de vendas diretas, apostando que os relacionamentos, levariam a sua empresa ao crescimento, com o recrutamento de pessoas para venderem

<sup>20</sup> (1) taxa média anual do dólar: 2017: US\$1 = R\$3,169; e 2018: US\$1 = R\$3,702.

(2) não inclui: fraldas descartáveis; absorventes higiênicos; papel higiênico; lenço de papel.

(3) dados Ex-Factory.

seus produtos porta a porta, fechou então a loja fixa inicial, formando equipes de pessoas para vender, chegando a força de vendas que é hoje. E esse sucesso teve se também pela inovação e lançamentos de novos produtos ao longo de sua história, um marco foi em 1979, inaugurando o segmento de produtos masculinos, e em 1982, começa sua inserção no mercado internacional, com a exportação para o Chile, logo em seguida, em 1983 com o lançamento da modalidade de refil para os produtos, uma das atitudes pensadas no meio ambiente. O seu símbolo tem algumas transformações durante os anos, mas em 1990, a Natura adota a rosácea como seu símbolo.

**Figura 4 – Evolução da logo marca, da empresa Natura.**



**Fonte:** Elaboração própria/Internet, google fotos, Aparecida de Goiânia, 2021.

Em 1993, a Natura lança com uma proposta diferente, uma linha de produtos específicos para bebês e mães. No ano seguinte dando continuidade à sua internacionalização, a Natura começa a exportar para Argentina e Peru. Em 1995, a Natura cria uma linha de produtos não cosméticos, para financiar projetos na área da educação no Brasil, uma linha chamada de Crer para Ver<sup>21</sup>. Em 1997 a Natura inicia um relacionamento com o BNDES, com solicitações e concessões dos empréstimos. Um grande marco na empresa Natura, foi o lançamento da linha Ekos em 2000, que agrega os ativos a partir da biodiversidade brasileira, na criação dos produtos da linha, para agregar valores aos produtos e preservação do meio ambiente. Chegando em 2004, a Natura, faz sua abertura na bolsa de valores de São Paulo, o BNDES PAR – Participações S.A., detinha algumas participações acionárias da Natura, durante alguns anos.

Chegando a Paris, em 2005, com a inauguração da primeira loja Natura, com um novo formato. No mesmo ano de 2005, com alguns financiamentos aprovados pelo BNDES a Natura conseguiu expandir e modernizar toda a empresa, produção, distribuição e exportação. Tendo objetivos de expansão nacional e internacional, com 11 laboratórios, seus especialistas realizam pesquisas e desenvolvimentos tecnológicos. Um dos investimentos de R\$33,2 milhões de reais sendo destes, 46% financiado pelo BNDES o valor de R\$15,3 milhões de reais, para expansão do novo armazém para insumos e produtos acabados, uma expansão para mais de 100%; de 24mil para 52mil pallets<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Site institucional, disponível em: <<https://www.institutonatura.org/>> acessado em 15 de maio 2021.

<sup>22</sup> Pisos de madeira para facilitar a locomoção de objetos empilháveis.

No ano seguinte a Natura banuiu os testes de produtos e de ingredientes, nos animais, se tornando uma grande apoiadora da causa. Ainda em 2006 a Natura faz mais um financiamento de US\$24 milhões de dólares, com o BNDES, destinado a apoiar a exportação da empresa, para chegar ao Peru, México e França, além de representantes na Bolívia e para que no decorrer do ano de 2006 exporte para Venezuela, e em 2007 fique presente também na Colômbia.

Em 2009 atinge a marca histórica de 1 milhão de consultoras de vendas, e começa a produzir seus produtos na Argentina, na Colômbia e no México. Em 2012, a Natura começa o processo de aquisição da marca australiana de cosméticos Aesop, concluindo a compra no ano de dois mil e dezesseis.

Dois projetos da Natura, recebem financiamento: Totalizando um financiamento de R\$35 milhões de reais. Um para projeto de instalações do centro de distribuição em São Paulo, para que o centro de distribuição, tenha a melhoria da eficiência, do complexo sistema de logística da empresa, para que milhões de consultoras de vendas espalhadas pelo país, receba seus pedidos com tempo reduzido, e para a contratação de até 40% de funcionários, com necessidades especiais, cognitivas ou motora, projeto financiado com o valor de R\$17,45 milhões de reais, pelo BNDES na linha de FINEM – Financiamentos e Empreendimentos. Outro projeto para desenvolvimento e inovação de novos produtos, no valor de 17,5 milhões pelo BNDES na linha de PSI – Pesquisa e Inovação. Com aquisições de competências para a produção de uma nova linha com características inovadoras e com menos impactos ambientais, a linha SOU lançada em 2013, com 70% menos plástico, atendendo as expectativas do compromisso que assinou para uma nova economia do plástico no ano de dois mil e oito.

Para o novo centro de pesquisa e tecnologia, o BNDES aprova um novo financiamento de R\$34,7 milhões de reais, 12 mil m<sup>2</sup> de construção e interativos com as comunidades locais e internacionais, para antecipar a demanda de novas tecnologias e fortalecer a cultura de pesquisas, em 2014, inaugura o Eco Parque, centro industrial de Benevides (PA), e se tornaram a primeira companhia de capital aberto a se tornar uma Empresa B.

Em 2015 o prêmio Campeões da Terra<sup>23</sup>, do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, na categoria Visão Empresarial. Em 2015, o Rede Natura, a primeira plataforma de vendas on-line, alcança todo território brasileiro e chega ao Chile. De acordo com a Natura<sup>24</sup>, ela se posiciona em 6º lugar no ranking mundial de vendas diretas, com 6,3 mil colaboradores, chegando a mais de 100 milhões de consumidores, e mais de 4 milhões de consultoras de vendas nos países que atua. 2016 a Natura inaugura lojas em diversas regiões do Brasil e em Nova York.

---

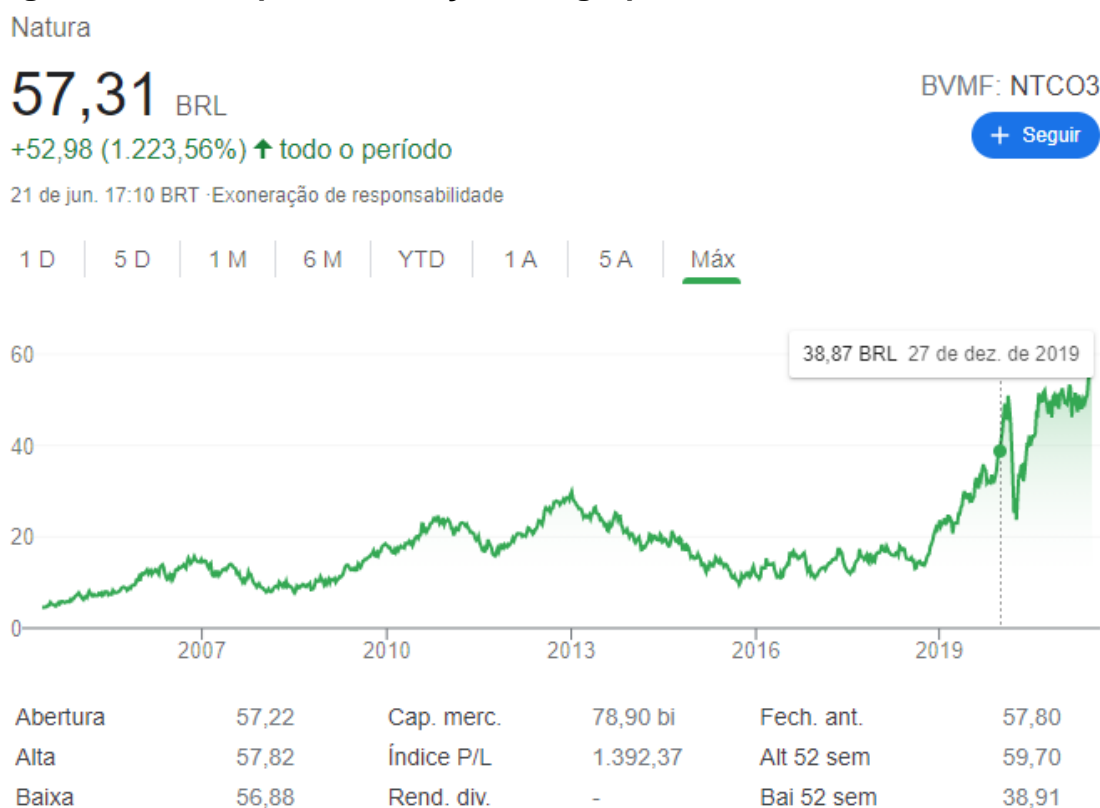
<sup>23</sup> Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/natura-e-reconhecida-com-principal-premio-ambiental-da-onu/>> acessado em 19 maio 2021.

<sup>24</sup> Site institucional, disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>> acessado em 15 maio 2021.

Em 2017 com parceria inédita com o Itaú Unibanco, lançou o compromisso com o clima<sup>25</sup>, propondo uma plataforma para juntar empresas que querem comprar créditos de carbono com projetos certificados, que podem permitir essa compensação. Passando por verificação dupla, ganhou o selo UEBT<sup>26</sup>. Em 2017 inclusive, adquire a marca britânica de cosméticos The Body Shop. Criando o grupo Natura&Co, união das 3 marcas: Natura, Aesop e The Body Shop. Logo depois em 2019 inicia a aquisição da empresa americana Avon, criando o quarto maior grupo do mundo do segmento de beleza. E ganha o prêmio UN Global Action Award, pela ONU, na categoria Neutral Now em 2019.

A Natura é o 4º maior grupo de cosmética do mundo, avaliado em cerca de R\$44,5 bilhões de reais, (US\$11 bilhões de dólares) com faturamento anual bruto superior a US\$ 10 bilhões de dólares, mais de 6,3 milhões de consultoras, 3.200 lojas, mais de 40 mil colaboradores e presente em cem países. Se consolida nesta posição, com a aquisição da companhia Avon, por cerca de R\$15 bilhões de reais (US\$3,7 bilhões de dólares).

**Figura 5 – Desempenho das ações do grupo Natura, evidência 2019.**



**Fonte:** BVMF, São Paulo, 2021.

Como aconteceu em suas aquisições a Natura mantém cada empresa em seu funcionamento individual, sem uma interferir na outra, sem misturar os produtos e operações; coexistindo de formas independentes. A essas notícias

<sup>25</sup> Disponível em: <<https://compromisso.ekos.social/>> acessado em 19 maio 2021.

<sup>26</sup> Disponível em: <<https://www.ethicalbiotrade.org/>> acessado em 19 maio 2021.

as ações da Natura (NATU3) saltaram 9,43%, a maior valorização do dia da bolsa brasileira. Ao final de 2019 conforme Figura 5. A Natura cosméticos foi incorporada pela Natura&Co Holding, com a mudança, a nomenclatura de negociação da bolsa de valores mudou de NATU3 para NTCO3, e no mercado fracionado passou de NATU3F para NTCO3F, sendo negociados no novo mercado da B3, o nível mais alto de governança corporativa da bolsa.

## **2.3 – Inovação e Sustentabilidade**

Para gerar um impacto positivo no planeta e na sociedade, a inovação precisa existir, a Natura possui grandes laboratórios de inovações, o que facilita a criação de novos produtos, soluções inovadoras, experiências e serviços para vivificar o contentamento nas diversas dimensões do negócio, enlaçar as pessoas para parceria, e transformação do mundo.

A estratégia multicanal da Natura, faz com que ela alcance mais pessoas, mais clientes, mais consultoras de vendas, trazendo com ela o desejo da compra, gerando a demanda.

Inovação em negócios, através da venda direta, e-commerce e varejo, chegando a milhares de consumidores no Brasil, na América Latina, Estados Unidos e França.

Inovação em produtos, através de investimentos, cerca de 3% da receita da Natura é para inovação, pesquisa, desenvolvimento, marketing e novos produtos; em diferentes áreas como fito cosmética, biotecnologia, economia circular, experiência de consumidor, entre outras.

Inovação em operações e logísticas: através de estruturas logísticas modernas, alcançando alto nível de produtividade, grande automação nos centros de distribuição e movimentação de matérias em suas operações, com 100% de entrega para todo o Brasil e demais áreas da cadeia de produção e distribuição, com média de 2 dias, depois de ter feito o pedido, gerando mais produtividade com os pedidos feitos, pelas consultoras de vendas. As novas tecnologias e o novo modelo multicanal, conduz essas inovações, para operações cada vez mais inteligentes e sempre voltadas às necessidades das consultoras de vendas e dos consumidores finais.

Inovação digital: através do processo acelerado de digitalização, redes sociais que conecta mais de 1,8 milhões de consultoras de vendas e 100 milhões de consumidores, com plataformas digitais desenvolvidas especialmente para a força de vendas da Natura.

Com mais de 650 colaboradores, de inovação conectados, para transformar e gerar menos impacto no meio ambiente, a inovação se alia com sustentabilidade, e com a origem dos insumos, estudos feitos pela UEBT – sigla em inglês para União para Biocomércio Ético, cerca de 84% dos consumidores, afirmam, que deixariam de comprar produtos, da indústria de beleza, se soubessem, que a empresa não adota boas práticas, ambientais e éticas, o Brasil está em destaque, com 96%, ao conhecimento da biodiversidade, onde o

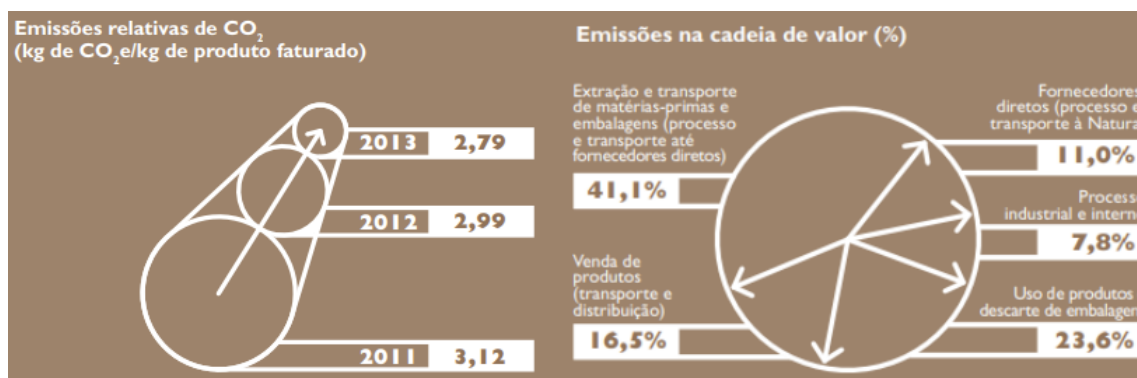
consumidor detém maior conhecimento, sobre o conceito de biodiversidade, seguido pela França com 95%. O índice de sustentabilidade empresarial que soma aos reconhecimentos da empresa, os selos de certificações<sup>27</sup> ganhado: Leaping Bunny, BCorp<sup>28</sup> pela sustentabilidade e (ISE B3<sup>29</sup>).

Resultado da grande preocupação com a Amazônia. A Natura, leva a sério a RB<sup>30</sup> - Repartição de Benefícios. Por meio de mais de 90 contratos de repartição de benefícios em todo Brasil, reverteu cerca de R\$ 53 milhões, com alguns dos projetos de sustentabilidade, na Amazônia, têm as cadeias produtivas de óleos vegetais, a infraestrutura da unidade de beneficiamento, fortalecimento comunitário, conservação da biodiversidade, capacitação de comunitários, criação de fundo<sup>31</sup>. Um outro grande projeto é o da Mata Atlântica – Projeto Mater Natura,<sup>32</sup> financiado pelo BNDES, com R\$1.418 milhão de reais, para restauração de 95 hectares de mata, em áreas de preservação permanente.

Com o programa carbono neutro, em 2007, baseado em três pilares: 1º Inventário GEE - Gases de Efeito Estufa, que mede e registra as emissões, desde a extração de matéria prima até o descarte pelo consumidor final 2º redução do GEE e 3º compensação do GEE.

Quando assumimos esse compromisso, sem precedentes no Brasil, demos início a uma transformação na gestão do negócio. Fizemos o inventário de nossas emissões em toda a nossa cadeia de valor e trabalhamos com profissionais envolvidos em diversas etapas, inclusive com fornecedores, para buscar reduções, avalia a diretora de Sustentabilidade, da Natura, ALVES, Denise, São Paulo, 2013.

**Figura 6 – Demonstração das emissões de CO<sub>2</sub>.**



Fonte: Natura, São Paulo, 2013.

<sup>27</sup> Disponível em: <<https://www.natura.com.br/sustentabilidade/certificacoes>> acessado em 19 maio 2021.

<sup>28</sup> Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/cedoc/natura-conquista-certificacao-b-corporation-pela-sustentabilidade-dos-seus-negocios/>> acessado em 19 maio 2021.

<sup>29</sup> Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)> acessado em 19 maio 2021.

<sup>30</sup> Disponível em: <<https://www.gov.br/mma/pt-br/assuntos/biodiversidade/patrimonio-genetico/reparticao-de-beneficios>> acessado em 10 maio 2021.

<sup>31</sup> Disponível em: <<https://www.natura.com.br/blog/sustentabilidade/natura-e-amazonia-nossas-iniciativas-pela-conservacao-da-floresta-e-pelas-pessoas>> acessado em 19 maio 2021.

<sup>32</sup> Disponível em: <<http://www.maternatura.org.br/>> acessado em 19 maio 2021.

Em 2006 a exemplo, cada quilo produzido era acarretado 4,18 kg de GEE, como mostrado na Figura 6, essas emissões foi diminuindo ao longo dos anos, com a iniciativas tomadas, em 2013 esse índice foi reduzido para 33,2% atingindo 2,79 kg de GEE por quilo de produto faturado, com expectativas para que em 2030 chegue a igualdade de 0% de GEE. Esses valores são calculados dentro de toda a cadeia de valor em % como mostrado na Figura 6, tendo-se o compromisso com a redução desde a retirada dos insumos, até o descarte das embalagens pelo consumidor. Uma transformação na gestão da empresa<sup>33</sup>, assistindo de perto o desenvolvendo dos produtos, desde então, com uma calculadora de carbono.

A Natura é exemplo de que é possível produzir em escala controlando as emissões de CO<sub>2</sub>, a partir do investimento em alternativas que reduzem suas pegadas e em produtos que agregam valor em cadeias produtivas sustentáveis. Esperamos que a empresa continue nesse caminho. NAHUR, André, coordenador interino do Programa de Mudanças Climáticas e Energia do WWF - World Wildlife Fund Brasil. São Paulo, 2013.

---

<sup>33</sup> Relatório Natura anual 2013, disponível em: < [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadskit-do-investidor/0d34ddaa4c43204a24cd786ee9c36109cf524003b8792c5fd1a8809368c3b441/relatorio\\_anual\\_2013.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadskit-do-investidor/0d34ddaa4c43204a24cd786ee9c36109cf524003b8792c5fd1a8809368c3b441/relatorio_anual_2013.pdf)> acessado em 19 maio 2021.

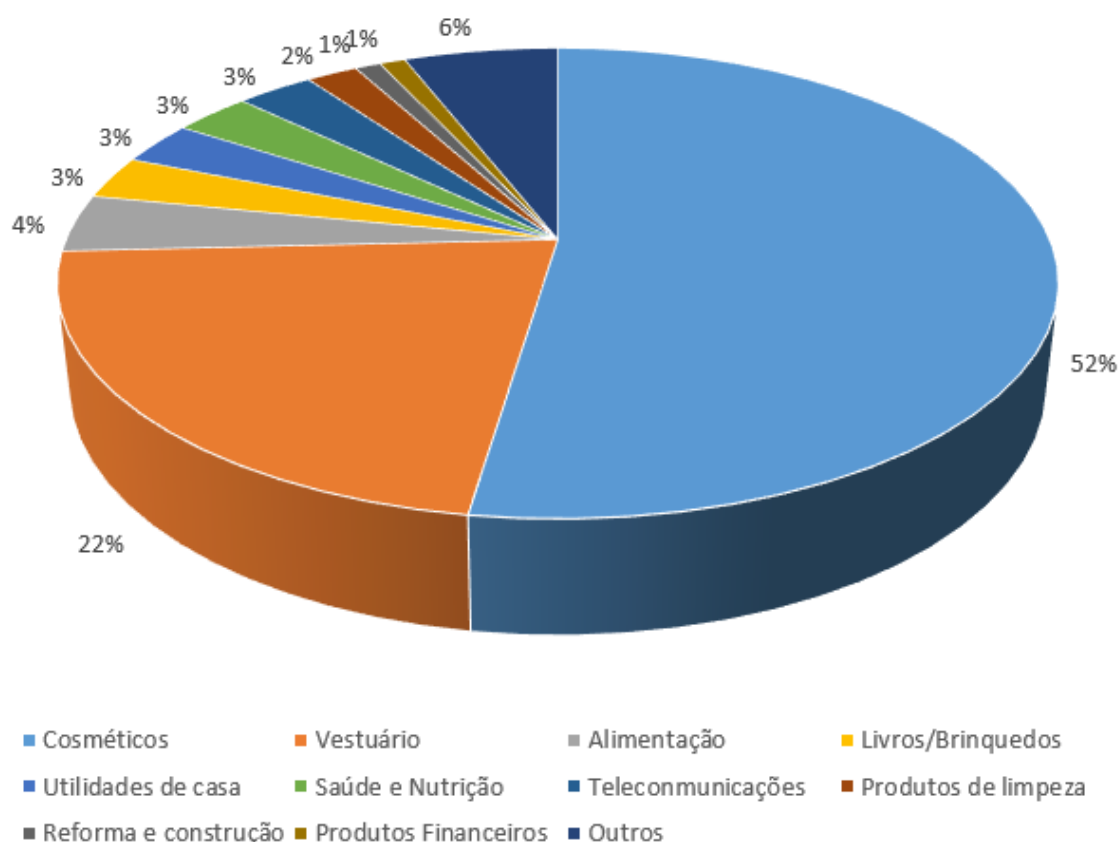


## CAPÍTULO 3 – EXPLORAÇÃO DA DEMANDA

### 3.1 – Comportamento da Demanda

Quem faz a demanda é o consumidor final, mas quem explora a demanda é a indústria, a empresa tem um apanhado de pesquisas e estratégias, para conseguir maximizar as vendas e conseqüentemente os lucros. As empresas que saem na frente, comanda as maiores fatias, com os estudos sobre o mercado, dá para perceber as especificações de seus nichos, suas sazonalidades, suas necessidades, perfil do vendedor e do comprador e a saturação; explorar a demanda é verificar esses dados e utiliza-los com maior eficiência, para que a demanda gerada seja suprida pela oferta da empresa, e não deixar de aproveitar de outras maneiras o consumismo.

**Gráfico 2 – Categorias de vendas diretas, pelo empreendedor brasileiro.**



**Fonte:** Elaboração própria/Pesquisa de Campo, realizada pela CVA Solutions, 2020.

E na utilização do método de vendas diretas no cosmético é muito grande, por estes dados que as indústrias tem acesso, e cruzam esses dados com os rendimentos de grandes empresas a exemplo a Natura, e encontra a facilidade

de acessar o mercado com a mesma estratégia de vendas, mas ao se inserir percebem que não é só o método de vendas diretas que levam a empresa a crescer e se consolidar no mercado.

Uma grande oportunidade foi vista e aproveitada, já que a Natura trata os consultores de vendas como seus primeiros clientes, traçando também seu perfil, e trazendo promoções e vantagens diferentes para cada grupo de revendedores, utilizando os vendedores em implantações de modelos piloto antes de lançar aos consumidores, finais, a exemplo, o pedido antecipado de um ciclo de vendas que não foi nem para a produção ainda, determinados consultores de grupos de vendas diferentes recebem o convite para fazer o pedido antecipado, fazendo assim uma projeção e receptividade e vendas dos produtos para os consumidores finais, se preparando para a demanda de tal produto vs a demanda por outro produto.

Trazendo satisfação tanto para a consultora de vendas e consumidor final, mesmo havendo a teoria de que quando menos se tem mais se é valorizado, esse dizer não traz uma boa reputação as empresas de vendas diretas, a Natura começa a se diferenciar das demais fazendo essa antecipação dos pedidos, para se organizar na produção, mesmo diante das incertezas das vendas a Natura investe, e as consultoras também, para ter os produtos de pronta entrega. E não deixar de ter os produtos para oferecer ao vendedor e ao comprador, não desperdiçando o marketing feito sobre aquele produto, e só aumentava sua reputação de sempre ter os produtos para comercializar.

A Natura percebeu que quanto mais as consultoras de vendas estiverem satisfeitas, mais elas serão participativas, mais ativas com pedidos frequentes, mais indicações de novas vendedoras, mais vendem, e admiram a empresa Natura, criando as relações de bem-estar nas consultoras de vendas para elas passarem a imagem da Natura, e mudando sua reputação frente ao mercados e consumidores. Fortalecendo a marca, numa tríade de vendas com porta a porta, internet, loja fixa.

O valor desses ativos é determinado basicamente pelo grau de satisfatoriedade, com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, de modo que, nesse caso, existe sempre um elemento de incerteza. As reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo (SVEIBY, pág. 98, 1998)

A empresa Natura, aliada ao querer expandir e ter cada vez mais consumidores de seus produtos, perceberam os nichos diferenciados, e com estudos, começou a sondar e entender que para cada perfil de vendedor e comprador existe um tipo de demanda, para que a Natura não se limitasse apenas nas vendas das consultoras de vendas diretas, perdendo fatias do mercado, deixando de aproveitar o consumo gerado em outras formas de vendas, como o de, lojas físicas e e-commerce, surgiu então o projeto de multicanal, aonde a empresa está presente em várias formas de vendas, mas tendo como principal a venda direta.

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, pág. 99, 2009).

### Quadro 1 – Mudanças na Fonte da Vantagem Competitiva.

O QUE MAIS PODEMOS FAZER E VENDER?				O QUE MAIS PODEMOS FAZER PARA NOSSOS CLIENTES?		
ATIVIDADES UPSTREAM				ATIVIDADES DOWNSTREAM		
Abastecimento	Produção	Logística	Inovação	Moldar a Percepção do Consumidor	Inovação	Construir Vantagem Acumulativa
Contrato com fornecedores de baixo custo	Reduzir Custos/ Maximizar Escala e Processamento	Otimizar Cadeia de Suprimentos e Eficiência de Distribuição	Produzir Produtos Melhores	Definir ambiente competitivo Mudar o critério de compras Construir Confiança	Ofertas Customizadas para o Momento de Consumo Reduzir Custos do Cliente e Riscos	Usar Efeitos de Rede Acumular e Depurar Dados dos Cliente
CUSTOS FIXOS, VALOR PARA O CLIENTE E VANTAGEM COMPETITIVA ESTÃO SE MOVENDO PARA DOWNSTREAM						

Fonte: Dawar, 1999 Apud Dissertação Ricardo Muller<sup>34</sup>, São Paulo, 2017.

O Quadro 1, expõe como o marketing mudou o foco, e a Natura mudou junto, com atividades de downstream, é perceptível que essa postura diante do mercado prevê antecipadamente suas necessidades, planejando melhor as ações diante do mercado e saindo na frente do concorrente. Mas a Natura não foi a única a mudar, grandes empresas de vendas diretas, sondaram o mercado brasileiro e investiram em peso, fazendo a Natura perder fatias do mercado, durante os anos principalmente em 2010 – 2016, a exemplo de uma internacional a Mary Kay, mesmo que tenha chegado ao Brasil muito antes, ela se popularizou entre estes anos.

Em contra resposta a esses detrimientos, o grupo Natura, começou a ser multicanal, presente em: lojas exclusivas, estantes de farmácias e de supermercados, site de e-commerce e com as consultoras de vendas: nas revistas porta a porta ou online, ou nas lojinhas virtuais. Um grande desafio quando iniciou a implantação de todos esses canais de vendas, uma preocupação foi que: ao invés de explorar a demanda (marginal) um canal tomasse a demanda (clientes) do outro. E esse foi um dos maiores temores das consultoras de vendas diretas também.

Mas com a sondagem e suas análises, a Natura percebe que cada meio de vendas tem o seu próprio tipo de comprador, e seu tipo de vendedor, com comportamentos diferentes, assim como cada consultora de vendas tem o seu perfil de agir e perfil de clientes, quando começou a implantar diferentes promoções exclusivas para X tipos de consultoras de vendas, o que muitas vezes não era efetivo porque as consultoras de vendas não repassavam essas

<sup>34</sup> Dissertação disponível em: < <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-18012018-161007/publico/CorrigidoRicardo.pdf> > acessado em 03 junho 2021.

promoções para os clientes, tornando ineficaz, as estratégias da Natura, outro exemplo é de que uma consultora estaria disposta a iniciar as vendas pela internet, mais não no modelo porta a porta. Chegando ao resultado de mais consultoras e mais clientes, e fortalecimento da marca com o padrão preestabelecido.

Como é de esperar, em geral a boa imagem empresarial a ser conquistada deve atingir públicos diferenciados de formas específicas. Daí ser cada vez mais comum a vinculação entre o que se entende como uma abordagem avançada da ação social e termos como investimento social, diferencial competitivo e oportunidade de negócios. (Ashley, pág. 33, 2005).

Mesmo a liderança da Natura, se prolongando durante os anos, seu faturamento não teve o mesmo crescimento, com as novas empresas no ramo, e a chegadas e popularização das empresas internacionais, a competição fica maior, chegando próxima de perder a posição nos rankings de vendas, para uma de suas concorrentes, e cair ainda mais, nos rendimentos financeiros, lhe força a fazer vários estudos para entender e traçar um plano de acordo com as necessidades de mudança e inovação diante do consumidor, chegando a estratégia diferentes de promoções, abordagens e propagandas das nas vendas em outros canais, para aumentar as vendas e dificultar a entrada de novas marcas no mercado.

A implantação do multicanal, com a venda também no varejo, veio para agregar as vendas diretas, e não para ficar no lugar, a Natura entendeu, que os consumidores finais não estavam recebendo a experiência de compra adequada para o fortalecimento da marca.

### **3.2 – Decrescimento da Natura.**

Neste Gráfico 3 reflete a dificuldade da Natura em se manter em evolução como aconteceu em 2010, onde teve 15% de crescimento e em 2012 com 11% de crescimento, deixando de crescer gradualmente chegando a ter resultados negativos a partir de 2015, apesar da crise de sustentabilidade fiscal<sup>35</sup>, que elevou o risco-pais e que reduziu drasticamente o consumo nos anos de 2015 e 2016, a Natura tinha sua reserva financeira, para enfrentar o período de crise, e relacionamento com o BNDES para linha de crédito, onde muitas indústrias pequenas não conseguiu se sustentar.

O maior efeito negativo na empresa Natura foi a inovação de suas maiores concorrentes, tomando a fatia de mercado na indústria do cosmético, pela diminuição do consumo das famílias, vê-se que de acordo com a CNI, as famílias, durante a crise econômica de 2015-2016, deixaram de pagar o plano de saúde, migrando para o SUS, trocaram as escolas particulares por escolas públicas, e até deixam de andar de carro, para andar de ônibus ou carona, e

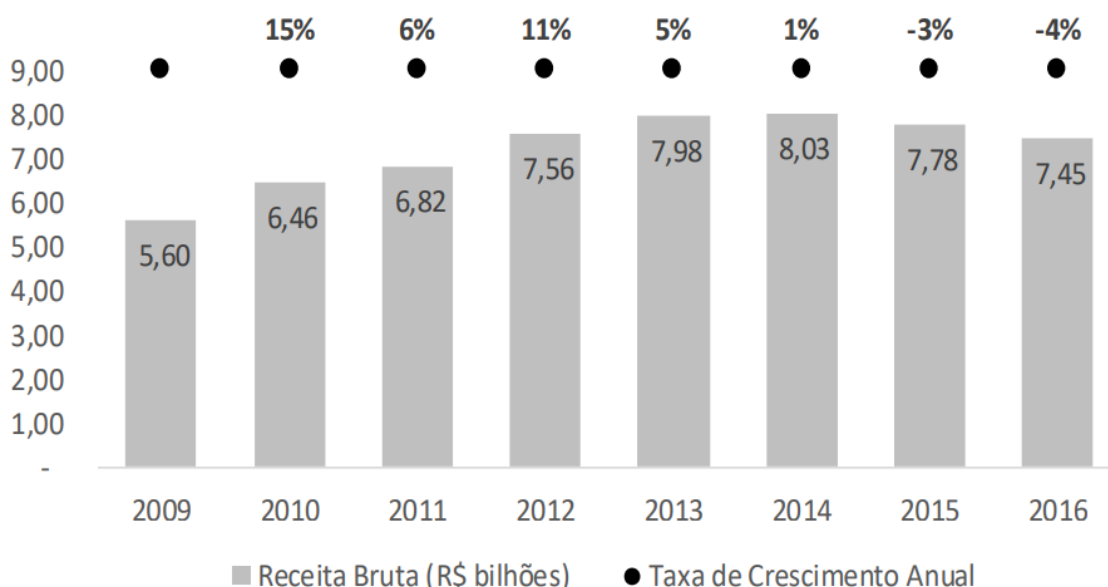
---

<sup>35</sup> Disponível em: < [https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_pol%C3%ADtica-econ%C3%B4mica\\_no\\_Brasil\\_desde\\_2014](https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_pol%C3%ADtica-econ%C3%B4mica_no_Brasil_desde_2014)> acessado em 2 junho 2021.

começam a poupar uma parte da renda, para um caso de necessidade urgente, e agora que entra o comportamento do consumidor, em relação aos cosméticos, 78% deles deixaram de comprar certos produtos para comprar produtos similares, para sua substituição, optando pelo menor preço, e 80% aguardam promoções, liquidações e vantagens para realizar a compra.

Mostrando aqui que mesmo em meio à crise, as pessoas não deixam de se cuidar: na limpeza corporal e facial, no tratamento de alguma irregularidade do corpo/rosto, no embelezamento com as maquiagens e no cheiro, com as fragrâncias.

**Gráfico 3 – Receita bruta e taxa de crescimento, ANUAL, empresa Natura.**



**Fonte:** MULLER, Ricardo/SAP BO, São Paulo, 2016.

Apesar de a indústria de cosméticos, não sentir grande impacto, as empresas sentem este impacto, com a chegada de novas indústrias de cosméticos e de novas estratégias, e por isso reagem as novas inserções e criam diferentes estratégias para não perderem seu share, logo atraindo grandes investimentos das indústrias internacionais e nacionais porque o Brasil é o 4º maior no ranking de consumidor mundial de cosméticos, e 2º em fragrâncias.

A exemplo, a Unilever em 2012, começou a investir em marcas pontuais do seu conglomerado de empresas, e principalmente no Brasil, para que seu faturamento crescesse, abordando de formas diferentes cada consumidor final, para cada marca da Unilever, trazendo ao mercado inovações e suprimindo necessidades dos clientes, tomando o share da Natura, e chegando a tomar a sua liderança em 2014 da Natura.

Ainda analisando o Quadro 2, o Boticário – (Botica Comercial) outro exemplo, começa a tomar o share da Natura, mesmo que não ultrapasse a Natura, nessa Tabela, vê-se o crescimento que O Boticário tem em relação a

Natura, praticamente pareando em 2016 com -0,2% de diferença, vale notar, que em 2007 essa diferença era mais da metade, de 8%.

Neste caso analisando em macro, as duas utilizaram a mesma estratégia, focar seus métodos em um só produto, marca ou nicho bem específico, para atingir a meta, seu alvo em menor tempo, com resultados quase que imediatos, e se torna eficiente essa medida como pode mostrar o Quadro 2, porque a empresa concorrente, está no alvo de forma mais ampliada, vendo o mercado com uma visão macro, ao perceber a ação das outras que estão agindo em micro, a Natura precisa investir muito novamente para a retomada do mercado.

**Quadro 2 – Market share, 10 principais concorrentes da cosmética.**

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, São Paulo, 2017.

Mesmo havendo somente duas empresas brasileiras no ranking das 10 maiores empresas de cosméticos, na comparação com os números há uma representatividade maior do mercado total, que as outras empresas americanas.

A categoria de vendas diretas, no caso a Natura, sofre constantemente, porque os produtos de beleza são bens substitutos perfeitos, a curva de bens substitutivos, é uma função linear, trazendo uma taxa marginal de substituição constante, com uma curva de indiferença negativa. E pela hipótese de não saciedade, quando mais consumir, mais feliz está o consumidor.

Com a curva de utilidade, para o consumidor gera a mesma satisfação, entre comprar da Natura ou de uma das marcas concorrentes, gerando a curva de indiferença negativa para a Natura.

A exemplo, para consumidor 1 tanto faz comprar desodorantes da Unilever ou da Natura.

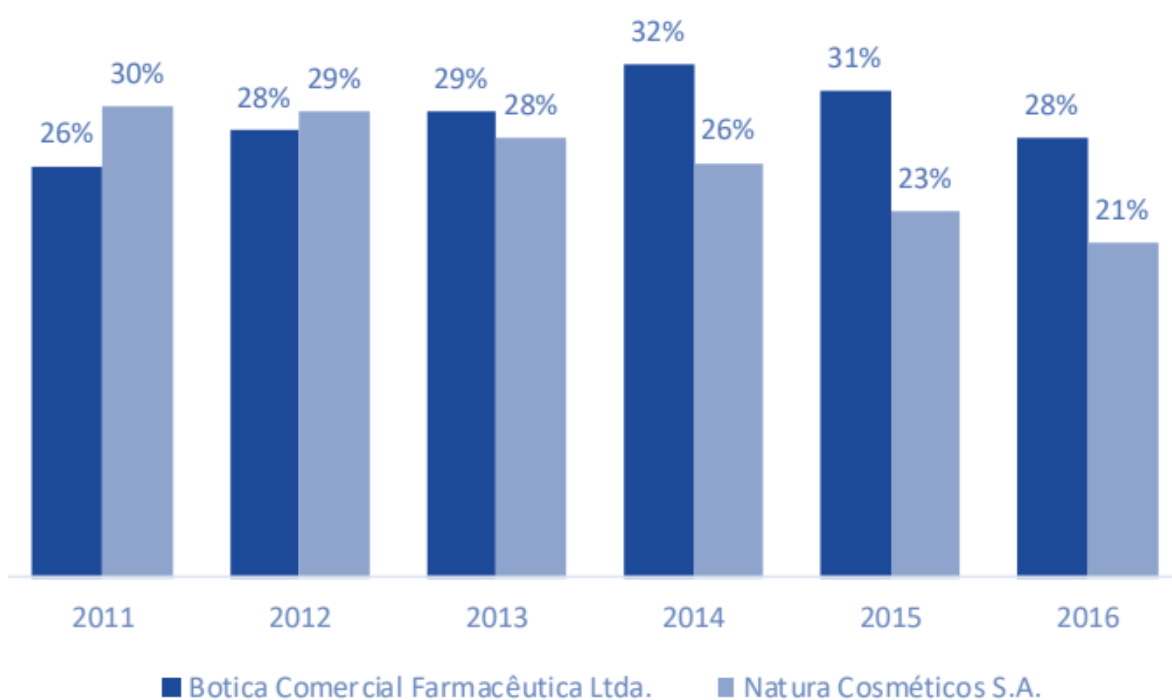
Para o consumidor 2 tanto faz comprar perfumes da Boticário ou da Natura.

Para o consumidor 3 tanto faz comprar produtos anti-idade da Avon ou da Natura.

Para o consumidor 4 tanto faz comprar produtos de maquiagem da Mary Kay ou da Natura.

O Boticário neste período faz grandes investimentos em perfumaria, que até então a Natura era a líder na categoria/seguimento, e toma o mercado, um dos itens de maior pontuação do faturamento da Natura, ela perde a liderança no ano de 2013, para a Boticário, conforme Gráfico 4, e não somente ela entra com alvo de tomar o seu lugar na perfumaria, como entra para o modelo multicanal invertido em 2016, tornando-se uma empresa de vendas diretas, que antes somente atuava no varejo com lojas fixas próprias ou de franquias. Fez primeiro um teste criando a Eudora, como piloto para venda diretas, e depois trazendo o modelo de negócios para executar sobre O Boticário, a Botica é são 4 empresas: O Boticário, Eudora, Quem disse Berenice? e The Beauty Box.

**Gráfico 4 – Crescimento da categoria de perfumes Natura vs Boticário.**



**Fonte:** Euromonitor, São Paulo, 2016.

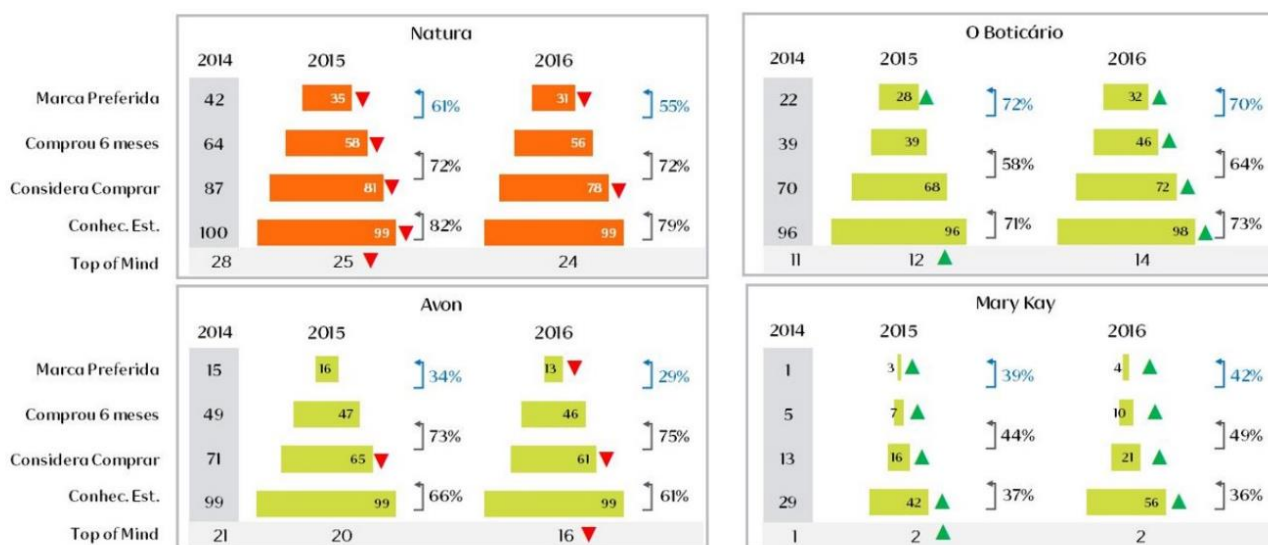
A Natura liderava o ranking pelo fato de oferecer produtos criados da biodiversidade brasileira, produtos de insumos brasileiros para consumidores brasileiros, quando a Botica, trabalhou da mesma maneira, percebendo que o mercado brasileiro, atrai mais consumidores que valorizam a nacionalidade, valorizando o país, uma vez que os produtos internacionais são adaptados para a população brasileira. Percebendo isso as indústrias internacionais, desenvolveram fórmulas específicas para a população brasileira para não perder mercado.

No gráfico 5, vê –se que a Natura fica em primeiro como a marca mais lembrada, em dezenas de categorias de produtos. Mas a Natura perde, na preferência na hora da compra, o consumidor final acaba por comprar das concorrentes. E ao longo dos anos de comparação aqui, 2014 – 2016, a Natura vai perdendo os percentuais, para as concorrentes, em todos os comparativos.



E com estudos mais criteriosos feitos também pela IPSOS, percebe-se pelos indicadores que a saúde da empresa Natura não está indo bem, e precisa não mais de planejamentos a longo prazo, precisa de uma ação imediata, em relação as outras empresas que estão investindo no mercado, em nichos bem específicos, a americana Mary Kay, na comparação do Gráfico 5 vai ganhando a preferência, fortalecendo a marca aqui no Brasil. Tomando mercado da Natura, entre jovens mulheres de classe social A/B/C, perde mercado para O Boticário entre homens em geral e entre mulheres adultas de classes C/D/E, e nos estudos por regiões do Brasil, a Natura é ultrapassa perdendo a posição pela preferência as concorrentes citadas no Gráfico 5 ou as concorrentes se aproxima muito disso. E grande destaque para a região Nordeste uma fortaleza da Natura, em números, vendas e produtividades, perdendo o mercado para O boticário, na categoria perfumaria, visto no Gráfico 4.

**Gráfico 5 – Pirâmide de saúde de marca de *masterbrand* em % e p.p.**



Base: Total da amostra (2014/ 2015/ 2016 = 3.000)  
 Fonte: P21 / P22/ P24/ P26

▲ ▼ Diferença estatística vs ano anterior: 55% de confiança | || XX Taxa de conversão | || XX Taxa de retenção  
 Diferenças evolutivas demográficas somente para Natura e O Boticário

**Fonte:** Pesquisa IPSOS - Brand Essence, NATURA, São Paulo, 2016.

A decaída da Natura como marca preferida se dá, de 2014 a 2016, mesmo a Natura não deixando de crescer em números reais, esses números traz uma preocupação a saúde da empresa, em 2016 a exemplo a Natura tem uma taxa de retenção de 55% dos clientes, e vai diminuindo a taxa de conversão de quem consideraria comprar em 2014, de 87p.p. somente 64p.p. de fato virou cliente comprando os produtos da Natura, mesmo mantendo os 72% entre os anos, é um dado ruim para a Natura, principalmente aliado aos dados de Top of Mind que perdeu 4p.p durante a amostra, e mesmo ela ainda sendo a líder, as outras empresas vai subindo na preferência e na lembrança da marca, e conseqüentemente vai perdendo mercado e depois, refletindo nos números de faturamento e lucro, ao longo dos anos.

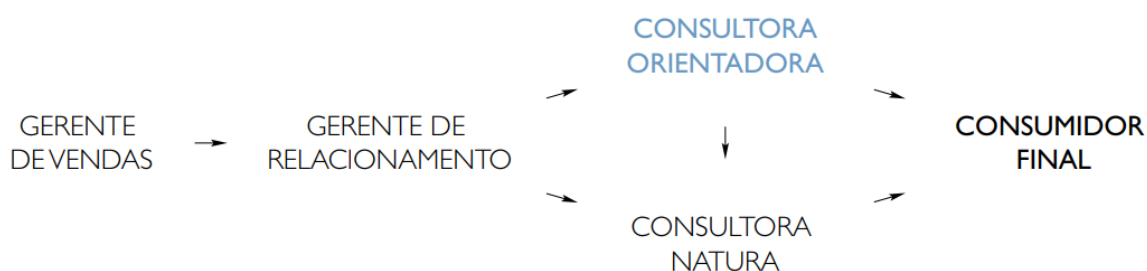


### 3.3 – Evolução da Natura de 2009 a 2019.

Em 2009 a Natura investe na ampliação da interface: lançando o Natura Conecta, Blog Natura, Natura Nós, estreitando os laços com as consultoras de vendas e consumidores finais, havendo mais contato da empresa, uma estratégia de marketing para firmar a marca, aonde consegue se fixar na primeira posição do top of mind internet, a marca mais lembrada, com 22,5% de share, o que faz com que o desejo pelo consumo da marca aumente. As oportunidades que a crise impõe, manteve a empresa, mais competitivas diante do novo cenário econômico, como disse o Ex-presidente Lula, na época, “a crise chegara ao Brasil como uma Marolinha”. Para Natura, realmente chegou assim, suave, só confirmando as expectativas da Natura para o século 21, uma nova fase de expansão, com compromissos sustentáveis e qualidade, com inovações antecipando as necessidades do mercado, bem como em tecnologia de informação, de novos consumos conscientes, e as relações do comprador com o fabricante, com a crise internacional chegando ao Brasil, e a inflação alta, o diferencial competitivo da Natura foi sua base de negócios ser a venda direta, logo, investir na sua força de vendas é rentável para o crescimento, onde o setor de HPPC é cheio de resiliência.

2010 com crescimento acontecendo financeiramente, conforme gráfico 6, devido a inovação do modelo comercial, (Figura 7, mostra a estrutura) a implementação do programa CNO – Consultora Natura Orientadora, uma conexão entre a Natura e a Consultora de vendas, mais efetiva, atraindo mais consultoras para as vendas, ampliando a liderança em 1,1 p.p. – pontos percentuais, passando para 23,6% de share, como o novo programa também gerou um novo relacionamento, afetou positivamente a preferência dos consumidores para 49% a marca, respondendo bem aos lançamentos relevantes do ano, gerando grande ganhos de produtividade da Natura, diferente da economia brasileira, que não acompanhou o crescimento na produtividade, mesmo com grandes estímulos ao consumo, e grande demanda dos produtos, nesse cenário de expansão e uma taxa de crescimento de 7,5% do PIB, a indústria geral não ia bem, diferente da indústria de cosméticos, na época que o Lula deixava a presidência do Brasil.

**Figura 7 - Estrutura da força de vendas da Natura.**



**Fonte:** Natura, relatório anual, São Paulo, 2010.

Um marco, 2011, onde a Natura dobrou de tamanho, as consultoras passaram de 718 mil para 1,4 milhões, elevando as vendas dos produtos, com a ampliação da infraestrutura a logística mudou, fazendo com que os produtos chegassem mais rápido, gerando uma introdução de 60% nos lares brasileiros de produtos Natura, gerando então frequência no pedido, e diversificação de produtos adquiridos pela rapidez de entrega as consultoras de vendas. Com as exportações brasileiras em alta, com 14% do PIB, a Natura investe nas suas operações internacionais.

Em 2012 a Natura colhe o resultado da eficiência da entrega dos produtos, um aumento de produtividade de 2,9%, e junto a inovação com lançamentos em novos segmentos, que a empresa ainda não estava presente. Com a inauguração do núcleo de inovação Natura Amazônia, em Manaus, fortificou a marca brasileira, o compromisso com o meio ambiente na retirada das matérias primas, e na inovação para produtos que atenda a expectativa de novos consumidores, aonde a Natura investiu em investigações de demanda, para identificar, controlar e prever essas demandas e onde se localizam, com a era digital cada vez mais presente, já começa a investir em tecnologia para melhorar as vendas. Foi um ano bom em geral para a Natura e a economia brasileira.

Com desafios no início de 2013, a Natura se recupera ao longo do ano tendo resultados positivos e continua em crescimento, conforme o gráfico 6, com uma melhora na participação de nichos de higiene pessoal, grande parte pelo lançamento da linha SOU, o mercado de HPPC é menos sensível as oscilações econômicas, mesmo o Brasil em bons ciclos que estimula o consumo, a Natura cresce em menor ritmo, um grande fator para o faturamento é o início da Rede Natura, uma ferramenta para impulsionar a venda direta digital.

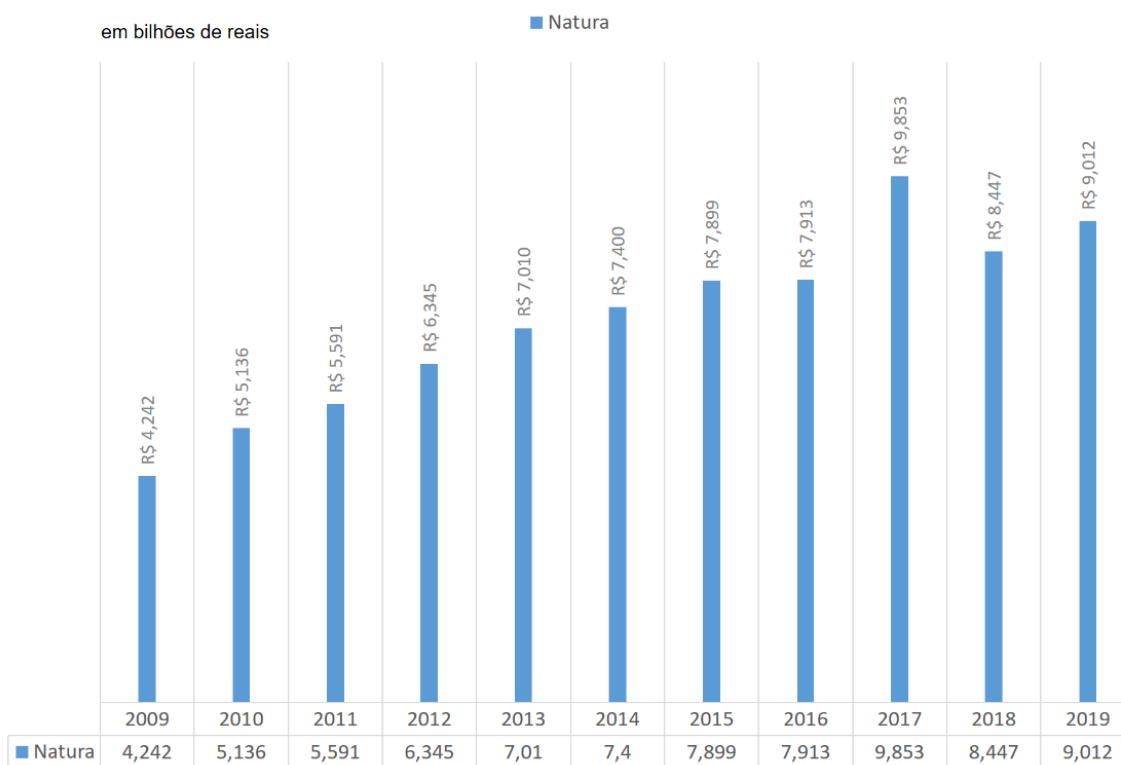
Esse contexto reforça a nossa convicção de que temos espaço e oportunidades de expansão dos nossos negócios, respondendo ao desafio de atuar em um mercado cada vez mais competitivo e de concorrência acirrada, CARLUCCI, Alessandro, diretor-presidente da Natura. São Paulo, 2013.

Diante do recuo da economia brasileira, como redução do PIB em 2014, a Natura teve crescimento pequeno de 1,9% em relação ao ano anterior, em constante investimento, e colhendo os frutos dos investimentos na logística, com estruturas que suportam o crescimento a frente, com a consolidação agora da plataforma digital, que acompanha as formas e hábitos dos consumidores e vendedores, com foco em aproveitar as oportunidades da era digital. O setor em geral teve crescimento em sabonetes, desodorantes e itens para cabelo, o que novamente sustentou o crescimento da Natura neste ano de 2014, também devido ao crescimento da população brasileira e os cuidados de higiene pessoal. E a Sazonalidade das vendas divido a copa do mundo ter sede no Brasil, promoveu muito as vendas também da maquiagem da linha Faces, voltada para jovens. Com ousadia, a Natura inova nas cores e em pigmentação das cores representativas do Brasil, para atender essa demanda sazonal. Promovendo

então ofertas individualizadas e pontuais para a demanda destes produtos, gerando a satisfação na experiência da compra online, saltando para 71% o índice de serviço ao cliente. E em 2014 a empresa consolidou, o Innovation Hub, para captar as tendências do mercado e de inovação ligados e alinhados com os centros do Brasil.

Em 2015 e 2016 O mercado de HPPC continua crescendo, e com ele várias empresas do ramo. A Natura cresce, pouco entre estes anos, devido ao investimento nas vendas online, na forma de multicanal, para empresa captar essa demanda de outras formas, e continua firme em outros nichos, trazendo o faturamento, abaixo do esperado pela empresa, mais em crescimento em números reais. A identificação do perfil de consultoras de vendas e consumidores para a plataforma Rede Natura, pontua os investimentos em marketing, para novamente voltar a crescer o share da Natura, e fortalecer novamente o nome da marca. Aproveitando um novo momento de sazonalidade com as Olimpíadas sedias no Brasil. Com treinamentos as consultoras para elas desenvolverem melhor suas vendas, e aprender as estratégias de vendas de outros nichos e aproveitarem. O Brasil em crise política com a reeleição da ex-presidente Dilma e logo depois seu impeachment.

**Gráfico 6 – Receita líquida da empresa Natura, em bilhões de reais.**



**Fonte:** Elaboração própria/Relatório Anual da Natura, São Paulo, 2009-2019.

O pico da Natura, no ano de 2017, com a crise econômica no Brasil, e recessão no emprego formal, a Natura desbanca a concorrência, com a inserção

de novas consultoras de vendas porta a porta e online, 160 mil consultoras criaram sua plataforma virtual do Rede Natura, para vendas online. Pessoas que procuram a empresa para conseguir uma renda extra com as vendas diretas, decidiram fazer com a Natura, o que consequentemente aumenta o faturamento da empresa. E com a implementação do multicanal, 50 consultoras de vendas abriram sua franquia Natura, se tornando uma franqueada, uma empreendedora da beleza, com lojas fixas em ruas comerciais, shoppings e pequenas galerias. Tudo isso aumentou o índice de lealdade das consultoras de vendas e dos consumidores.

Após um ano atípico, 2018 chega como um bom ano para a Natura, onde a Natura focou em consolidar os outros índices que faz as vendas caírem, como a preferência da marca. A Natura foca no grupo formado por 3 empresas, e na expansão internacional, desviando um pouco a atenção do mercado brasileiro, que mesmo o Brasil crescendo durante o governo do Michel Temer a economia não se recupera, e se cria grandes expectativas econômicas, devido as eleições do ano, que elege um novo partido, tirando o PT do poder. A indústria também gera expectativas para expansão e inserção de novas pequenas empresas no ramo. O que fez os números se manterem em crescimento mesmo que inferior ao exercício passado, foi a venda sazonal do Natal da Natura, um resultado econômico melhor desde dois mil e dez.

Em 2019, assume-se a presidência do Brasil o Jair Bolsonaro, com promessas que esquentariam a indústria, com novas reformas políticas, e a demora para isso, começa a despencar os índices de confiança e consequentemente investimentos no Brasil, e a taxa de desemprego aumentando, onde a Natura começa a crescer no número de consultoras de vendas, e cresce no faturamento também, com as famílias buscando uma fonte de renda através da venda direta, e logo começa uma nova crise com o início da Pandemia, onde a Natura investe mais ainda, no multicanal, com o e-commerce, e na divulgação das possibilidades e campanhas para que novas pessoas se cadastre-se nesse novo formato, que chega ao final do ano com 1,6 milhões de consultoras online, desempenho que impulsiona o crescimento. A melhora da imagem e confiança dos investidores na empresa, resultando uma valorização de 71,9% das ações da Natura.

Diante do cenário desafiador, os brasileiros mudaram ainda mais o comportamento defronte aos cuidados com higiene pessoal, aumentando a procura por itens de limpeza e assepsia principalmente das mãos, e com isso a Natura consegue obter resultados relevantes na esfera econômica, social e ambiental. Ano a ano, a Natura apresentou crescimento superior à média do setor, HPPC, o que comprova o diferencial da Natura na gestão de suas estratégias, para expansão com responsabilidade ambiental e inovações, trazendo a diferenciação dos seus produtos e forma de trabalho e relação com os consultores de vendas e consumidores, a curva linear do Gráfico 6 mostra o potencial de crescimento da empresa, com a expansão econômica, a distribuição de renda, e o aumento da população e da participação da mulher na atividade

econômica, onde vê-se que o perfil dos consultores de vendas são a maioria mulheres. Evolução do mercado da beleza brasileiros conscientizados com o autocuidado, e elevados padrões de beleza e higiene pessoal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado contribuiu para mostrar o quanto a Natura cresceu, e se tornou uma empresa notável tanto no âmbito econômico financeiro, quando nas tendências de sustentabilidades e inovação, com poder de gerar tendências ao mercado de consumo de bens de cosmético em geral, a conscientização no seu ramo empresarial faz com que outras empresas a siga como exemplo e como uma das pioneiras, a explorar recursos da Natura e de forma inteligente com a economia circular.

Contribuiu para novos pensamentos sobre essa área de vendas, e esclarecimentos questionáveis feitos sobre a venda direta, como uma das estratégias de venda varejo, como a explanação da diferença em pirâmide e multi nível. E como o mercado de vendas, cresceu com a estratégia de vendas porta a porta.

Aos conclusos que a indústria tem cada vez mais participações no mercado de exportação e importação, que após a industrialização das matérias primas e/ou insumos há uma maior valorização do trabalho tanto em forma monetária quanto em forma educativa. E como as empresas aproveitam para fazer um conglomerado de outras empresas do mesmo segmento ou de outros, viabilizando ainda mais as operações e aumentando sua lucratividade.

Teve por objetivo mostrar as variáveis da indústria dos cosméticos, da força que uma empresa nacional, com estudos sobre mercado e estratégias eficientes consegue expandir e chegar ao mercado internacional, como isso tem impacto positivo nas importações e exportações brasileiras.

As vantagens e desvantagens do mercado de vendas diretas, como a flexibilidade de horário para trabalhar e começar a empreender seu próprio negócio com mínimo de investimento inicial versus a insegurança financeira pré-estabelecida nos modelos de empregos contratuais e/ou CLT.

Um mercado que antes, se via como artigos supérfluos, hoje se faz presente e necessário nas casas dos brasileiros, para se manterem higienizados, perfumados e cuidados, para um envelhecimento tardio com menores investimentos, produtos de alta tecnologia com resultados não cirúrgicos, esse é o ápice da explosão do mercado de cosméticos, a necessidade de estar bem com sua aparência, e com o cuidado pessoal de cada um consigo mesmo.

Incluindo aqui quanto o mercado masculino teve uma grande participação na expansão e consumo dos produtos de cosméticos, com novas linhas e apostas com nanotecnologia e variedades para uso exclusivo, perfumes de edições especiais, tudo para atrair o consumidor e crescer com esse novo mercado.

Contribuiu para conhecimento da maior empresa nacional de cosméticos Natura, sua jornada, suas conquistas, com seu pensamento empresário diferenciado de outras empresas.

Consolidando suas próprias marcas e adquirindo empresas do mesmo seguindo, se tornando uma Holding. E não deixando de valorizar suas origens brasileiras, com insumos amazonenses e pensando sempre na sua maior força de vendas as consultoras brasileiras.

Inovando para continuar nesse mercado tão competitivo, com muitas indústrias pequenas entrando no mercado, com nanotecnologias, tecnologias de ponta, e investimentos e parcerias para pesquisas de desenvolvimento e inovação com sustentabilidade. Pensando no meio ambiente e na população, dedicando uma porcentagem significativa e superior as outras empresas do ramo.

Com a sondagem do mercado, foi feito o estudo do multicanal, que a Natura implantou na empresa, trazendo ela novamente para o crescimento, depois de alguns anos perdendo mercado, pela indiferença do consumidor na hora da compra, resolve-se implantar a venda padronizada Natura, para que o consumidor não fique só no pensamento da marca, mais chegue a concretizar sua compra, mostrando as análises de dados comparativos dos anos de crescimento da receita e dos lucros obtidos. Mostrando a importância da inovação e ação rápida defrontando os concorrentes, para que diante do consumismo o consumidor tenha preferência de sua marca.

O problema apresentado teve a resolução de que as consequências do comércio de vendas diretas da natura, é pouco atingido, pela economia brasileira em geral, já que o consumidor não vai deixar de consumir os produtos de beleza e higiene, o maior detrimento dos lucros, é a inserção de novas empresas.

Confirmando a hipótese que o diferencial do comportamento empresarial da Natura que a manteve nos tops trades mesmo perdendo a lideranças em alguns momentos, e que precisou aliar as vendas diretas com outras estratégias de vendas, para concorrer diretamente com as outras, novas indústrias, melhorando e fortalecendo sua marca Natura nos outros canais de vendas diante do relacionamento com os consultores de vendas e consumidores finais.

A exploração da demanda e a estratégia do comércio via vendas diretas; consiste então na empresa mudar sua forma de vendas para atingir mais compradores, trazendo a expansão da marca, na indústria em específico dos cosméticos, e suprimindo a necessidades desses compradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEVD, **site institucional** – Disponível em: <<https://www.abevd.org.br/vendas-diretas/modalidades-de-venda-direta/>> acessado em 10 de maio 2021.

ABIHPEC, **Panorama do Setor – Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**, disponível em: <<https://abihpec.org.br>> acessado em 19 maio 2021.

ASHLEY, P. A. (coord.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CAVES, Richard. **Estrutura Industrial Americana**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967. p. 7-87.

CASTRO, Lavínia Barros. **Financiamento do desenvolvimento**, Rio de Janeiro, Revista, BNDES, setorial, n. 32, dez 2009.

CNI, **estudos e estatísticas**, disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria/>> acessado em 20 maio 2021.

DAWAR, Niraj 2014. **Quando o marketing é a estratégia**. Harvard Business Review Brasil. *Apud*. Dissertação Ricardo Muller – São Paulo.

EUROMONITOR. **Beauty and Personal Care in Brazil**, 2017. Disponível em <[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)> acesso em 03 junho 2021.

FREITAS, Eduardo de. "**Indústria Contemporânea no Brasil**"; *Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilescola.uol.com.br/brasil/a-industria-contemporanea-no-brasil.htm>> acesso em 20 de maio de 2021.

IPSOS (2017). **Brand Essence 2016**. Material interno Natura, São Paulo.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NATURA, **site institucional da empresa**, disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>> acesso em 17 maio 2021.

NATURA, **Relatório anual de 2009 a 2019**, disponível em: <<https://ri.naturaeco.com/pt-br/servicos-aos-investidores/central-de-downloads/>> acesso em 07 junho 2021.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 3 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.



SOUZA, Rosangela Brilhante de. **Venda direta atrai novos competidores.** Brasília, América economia. Revista, edição 399, 2011.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2007.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WFDSA, **site institucional**, disponível em: <<https://wfdsa.org/history/>> acessado em 15 maio 2021.



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**

**ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**MONOGRAFIA II: ACEITE DO ORIENTADOR**

**Goiânia, 15 de Junho de 2021.**

**ALUNO:** GEYSSY KELLY ADORNO MANZAN

**MATRÍCULA:** 2020.1.0021.0076-2

**ORIENTADOR:** Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos

**TEMA:** “Exploração da Demanda e a Estratégia do Comércio Via Venda Direta: o Caso da Empresa NATURA, de 2009 a 2019”.

**À COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

Havendo acompanhado a elaboração da monografia II, com o Tema acima mencionado e tendo examinado a versão final, considero satisfatório o trabalho monográfico e julgo por bem encaminhá-lo à *Banca Examinadora*.

Orientei a aluna **GEYSSY KELLY ADORNO MANZAN**, para que inclua este **ACEITE** no exemplar final a ser enviado à Coordenação do Curso de Ciências Econômicas, no formato digital, conforme regras da ABNT para realização de Trabalhos de Final de Cursos.

O exemplar definitivo deverá conter na capa, os dizeres da folha de rosto e, na lombada, o título da monografia e o último sobrenome da autora.

Caso não sejam cumpridas essas e outras exigências institucionais, solicito que a Coordenação do Curso de Ciências Econômicas/*Coordenação de Monografia* notifique o aluno que a nota atribuída à Monografia não será considerada até que satisfaça essas determinações e não poderá colar grau até que as cumpram inteiramente.

Atenciosamente,

**Prof. Ms. Miguel Rosa dos Santos**



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DE GOIÁS PRÓ-REITORIA DE  
DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário  
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010  
Goiânia | Goiás | Brasil  
Fone: (62) 3946.3081 ou 3089  
Fax: (62) 3946.3080  
www.pucgoias.edu.br |  
prodin@pucgoias.edu.br

## RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

### ANEXO I

#### APÊNDICE ao TCC

#### Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

A estudante GEYSSY KELLY ADORNO MANZAN, do Curso de Ciências Econômicas, matrícula: 2020.1.0021.0076-2, telefone: (62) 99433-1387, e-mail: [geyssy.adorno@gmail.com](mailto:geyssy.adorno@gmail.com), na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Exploração da Demanda e a Estratégia do Comércio Via Venda Direta: o Caso da Empresa NATURA, de 2009 a 2019”, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 21 de junho de 2021.

Assinatura da autora: 

Nome completo da autora: Geysy Kelly Adorno Manzan

Assinatura do professor-orientador:



Nome completo do professor-orientador: Miguel Rosa dos Santos