



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB  
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS  
Curso de Comunicação Social  
Habilitação em Publicidade e Propaganda  
Disciplina: Monografia  
Professor Orientador: Mauro Castro

## **O DESEMPENHO FINANCEIRO ASSOCIADO À GESTÃO DE BRANDING**

Lara Cristina Silva Gurgel

Ra 20564022

**Brasília/DF, novembro de 2009**

Lara Cristina Silva Gurgel

## **O DESEMPENHO FINANCEIRO ASSOCIADO À GESTÃO DE BRANDING**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Professor Mauro Castro M. Sc

Brasília, novembro de 2009

Lara Cristina Silva Gurgel

## **O DESEMPENHO FINANCEIRO ASSOCIADO À GESTÃO DE BRANDING**

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção ao grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Mauro Castro M. Sc.

Orientador

---

Examinador

---

Examinador

Brasília, novembro de 2009

## **Agradecimentos**

*A todas as pessoas que me apoiaram durante minha trajetória acadêmica.*

*Em especial aos meus pais, por terem me proporcionado esta oportunidade.*

*Aos meus colegas de classe, principalmente aqueles que dividiram os trabalhos em grupo e suportaram todas as minhas cobranças e manias.*

*Ao Prof. Mauro Castro, pela paciência em me auxiliar durante estes meses intermináveis.*

## RESUMO

Este trabalho aborda as estratégias de *branding* integrado como ferramenta fundamental para o desenvolvimento financeiro das empresas. Retratando sua importância diante do mercado e das novas tendências de consumo. Apresentando uma abordagem das principais características dessa ferramenta, seus objetivos, a necessidade de sua incorporação e entendimento e seus reflexos financeiros e sociais para a consolidação de uma empresa em um mercado-alvo.

Palavras-chaves: Marketing, Branding, resultados financeiros

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 Tema	8
1.2 Justificativa	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Problema de Pesquisa	9
1.5 Hipóteses	10
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO</b>	11
2.1 Marketing: Conceitos e Objetivos	11
2.1.1 Identificando oportunidades mercadológicas	12
2.2. Branding como uma Estratégia Fundamental	13
2.2.1 Branding Integrado	13
2.2.2 Os efeitos do branding integrado	14
2.3 Finanças e Marketing	16
2.3.1 <i>Brand Equity</i> : O Valor Patrimonial das Marcas	17
2.3.2 O Desempenho Financeiro e o Marketing: as reações dos investidores	19
2.3.2.1 Resultados do Brand Equity	19
2.3.2.2 Efeitos da Satisfação do Consumidor	20
2.3.2.3 Efeitos do <i>Customer Equity</i> , valores dos atuais e futuros consumidores..	20
2.3.2.4 Efeitos do Desenvolvimento de Pesquisa e da Qualidade do Produto.....	20
2.3.3 O Mix de Marketing e a Resposta dos Investidores	22
2.3.3.1 Efeitos da Propaganda	22
2.3.3.2 Efeitos da Introdução de Novos Produtos	22
2.3.3.3 Efeitos da promoção de preço	23
2.3.3.4 Efeitos dos canais de distribuição	24
2.3.4 A Cotação das Ações Influenciando as Estratégias de Marketing	24

2.3.5 As ações de Marketing e predisposição dos investidores .....	25
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
<b>4. COMPREENDENDO A APLICAÇÃO DA TEORIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 Natura – bem estar bem .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Estratégias para o triênio 2006-2008 .....</b>	<b>29</b>
4.2.1 Ano de 2006 .....	29
4.2.2 Ano de 2007 .....	32
4.2.3 Ano de 2008 .....	35
<b>4.3 Uma Análise dos resultados financeiros da empresa durante o triênio 2006-2008 .....</b>	<b>42</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>6. REFERÊNCIAL BILIOGRÁFICO .....</b>	<b>46</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No início das trocas comerciais e da consolidação do mercado as ações comerciais eram realizadas em forma de escambo, ou seja, produtos ou serviços eram oferecidos em troca de outros benefícios. A evolução do comércio trouxe formas mercadológicas mais complexas a sociedade, no entanto, a conceito de troca de benefícios continua sendo a base de todas as transações comerciais do mundo moderno.

A capacidade de perceber e gerar tendências comerciais movimenta o crescimento financeiro do mundo globalizado, uma vez que a tecnologia e o desenvolvimento industrial impulsionaram novas formas e ferramentas de comércio. Atualmente os clientes possuem perfis comportamentais, sociais e econômicos específicos, inseridos diretamente em contextos culturais.

Diante das novas tendências de mercado as empresas buscam formas mais atrativas para atender e superar as necessidades dos consumidores, ou até mesmo gerar novos desejos. No entanto, a competitividade dos setores tem forçado as empresas a procurarem maneiras para fidelizar clientes e atrair novos consumidores. É em meio a esta necessidade que torna-se fundamental o desenvolvimento e consolidação de marcas de sucesso.

Este trabalho visa compreender a importância das estratégias de *branding* – posicionamento de marca – para a inserção de empresas no mercado, assim como os resultados financeiros destas ações.

### 1.1 TEMA

O desempenho financeiro associado à gestão de *branding*.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

A competitividade do mercado global está crescendo com o passar dos anos, impulsionada por fatores tecnológicos, sociais, econômicos e políticos. Em meio a

esse cenário consolidou-se a construção de estratégias de marketing voltadas para a posicionamento de marca, conhecida como *branding*. As estratégias tomadas pelas empresas com base nos conceitos estabelecidos pelas características da marca refletem diretamente no futuro econômico da instituição.

Com base nos objetivos e consequência das tomadas de decisões de *branding* faz-se necessária uma análise complexa de todos os aspectos sociais e econômicos no qual a empresa está inserida. Compreender e estudar o conceito de *branding* implica diretamente na construção de estratégias sólidas e viáveis, prevenindo possíveis oscilações econômicas e adaptações do mercado.

Dados estes aspectos, é importante analisar as necessidades para a construção de estratégias de consolidação de uma marca, objetivando um melhor desempenho financeiro.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Associar a importância das estratégias de *branding* para um desempenho financeiro.

#### **1.3.2 Objetivo Específico**

- Identificar a importância das estratégias de *branding* para a sobrevivência de uma marca;
- Destacar a importância de uma análise socioeconômica para a inserção de uma empresa no mercado;
- Analisar casos de posicionamento de marca e os reflexos financeiros de suas ações.

### **1.4 PROBLEMA DE PESQUISA**

O desempenho financeiro de uma empresa a curto e longo prazo está mais associado às estratégias adequadas de posicionamento de imagem – *branding* – do que outros componentes da gestão empresarial?

## 1.5 HIPÓTESES

**H0:** As estratégias de *branding* geram a consolidação da marca e melhores resultados financeiros a longo prazo.

**H1:** Um posicionamento de marca adequado orienta os passos da empresa dentro de seu mercado-alvo, mas o desempenho financeiro de suas ações está diretamente relacionado às oscilações socioeconômicas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING: CONCEITOS E OBJETIVOS

Compreender o conceito estabelecido pelo marketing e sua função social e mercadológica tornou-se essencial para o desenvolvimento de uma empresa no mundo globalizado. O marketing é uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando à satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas (FRAGA, 2006).

A criação de serviços e produtos baseada em tendências sociais está diretamente relacionada à capacidade empreendedora de identificar e gerar novas necessidades ao mercado. É despertar nos consumidores suas necessidades reprimidas e demonstrar como supri-las por meio de produtos e serviços (NÓBREGA, 2008).

Estratégias de marketing bem fundamentadas que cumpram o objetivo de satisfazer o consumidor e gerar lucro para a empresa estão embasadas em uma análise cuidadosa dos aspectos sociais e econômicos no qual a empresa encontra-se inserida. Além disso, o desafio encontra-se na renovação das necessidades de consumo e na disputa do mercado pela fidelização dos clientes. É em meio a este contexto que as empresas e seus profissionais de marketing devem estar atentos as modificações do mercado. Afinal, o desafio da empresa é reter seus clientes durante mais tempo do que retém seus produtos. Para tanto, é preciso estar mais atento ao ciclo de vida do mercado e ao ciclo de vida do cliente do que ao ciclo de vida do produto (KOTLER, 2006).

Uma grande falha das estratégias de marketing de inúmeras empresas encontra-se na dedicação exacerbada para a conquista de novos clientes, dispensando pouca atenção e investimentos aos atuais clientes. Como descrito por Kotler (2006, p. 26):

As empresas destinam nada menos que 70% de suas verbas de marketing à conquista de novos clientes, embora 90% de suas

receitas decorram dos atuais clientes. Muitas empresas perdem dinheiro com os novos clientes durante os primeiros anos. Concentrando-se excessivamente na aquisição de novos clientes e negligenciando os existentes, as empresas enfrentam uma rotatividade de clientes entre 10 e 30% ao ano. Em consequência, são obrigadas a gastar ainda mais dinheiro no esforço sem fim para atrair novos clientes ou para recuperar ex-clientes, apenas com o propósito de substituir os clientes perdidos.

Diante desse quadro, inúmeras empresas passaram a valorizar o relacionamento com seus clientes como forma de gerar maior rentabilidade financeira e atrair um número maior de novos consumidores. Inúmeras pesquisas de mercado e comportamento do consumidor vêm sendo desenvolvidas para compreender melhor as necessidades e expectativas dos clientes, visando uma melhora no relacionamento consumidor – empresa e a agregação de valor a suas marcas. Dentro deste quadro socioeconômico as empresas desenvolveram uma técnica de posicionamento de imagem de suas marcas conhecida como *Branding*. Ou seja, ações ligadas à administração das marcas que vão além de sua natureza econômica, onde a sua importância assume notoriedade e passa a fazer parte da cultura, influenciando e simplificando a vida dos consumidores. Os resultados das estratégias de posicionamento de uma marca podem não transparecer imediatamente nos lucros do ano, mas aumentam o *mind share* e o *mind heart* – participação na memória e no coração - das marcas e, por conseguinte, sua rentabilidade (KOTLER, 2006).

### 2.1.1 Identificando oportunidades mercadológicas

A construção de uma marca depende de uma análise detalhada de dados secundários. Existem várias estratégias de marketing visando à maior lucratividade das empresas, mas para os fins deste trabalho focaremos em ações voltadas às técnicas de *branding*, uma vez que a perspectiva do cliente norteia as estratégias da empresa e define como o crescimento será alcançado. A proposição de valor define a estratégia específica para competir por novos clientes ou aumentar a participação nos negócios de clientes já existentes. Uma definição clara dessa proposição de valor é a etapa mais importante no desenvolvimento de um mapa de estratégia. É assim que uma empresa se diferencia no mercado (CHASE, AQUILANO e JACOBS, 2005).

## 2.2. Branding como uma estratégia fundamental

Parker e Davis (2003) apontaram a importância de se construir uma marca forte independentemente do tamanho da empresa em questão, uma vez que os seus resultados trarão benefícios para diversos aspectos da empresa, como por exemplo: objetivos e metas claras, maior margem de lucros, fidelidade dos clientes e maiores taxas de sucesso e aceitação de novas linhas de produtos. No entanto, cabe ressaltar que o processo de *branding* não se trata apenas da criação de uma marca ou gráficos modernos, mas sim de todos os aspectos que envolvem a relação entre consumidores e empresa, o chamado *integrated branding* – *branding* integrado. De acordo com Parker e Davis (2003, p. XIV):

Toda organização de sucesso – pequena ou grande, com ou sem fins lucrativos, de alta ou baixa tecnologia – desenvolve tal fidelidade do consumidor. Fidelidade gera negócios contínuos, uma disposição para se pagar mais, e um laço que transcende o ceticismo durante tempos difíceis.

### 2.2.1 Branding Integrado

Parker e Lepla (2002), afirmam que o *branding* Integrado é uma estratégia organizacional utilizada para orientar a direção de uma empresa e de seus respectivos produtos, onde todas as ações e mensagens são baseadas nos valores que a companhia traz para sua linha de negócios. Para que o *branding* integrado faça realmente parte de uma empresa seu conceito deve estar enraizado em todos os níveis de trabalho, desde o chão de fábrica até os acionistas e diretores. Seu conceito vai além de estratégias de comunicação, tornando-se fundamental para a tomada de decisões, cultura corporativa, direções estratégicas e a relação com os consumidores. Em resumo, o *branding* integrado é uma promessa que deve ser mantida, pois ele será tão forte quanto às pessoas que o vivenciarem.

Um aspecto relevante dentro do processo de compreensão e estruturação das ações de *branding* integrado é entender como suas bases devem ser fundamentadas, sendo ele a interseção entre o centro dos pontos fortes da empresa - produto ou serviço - e os valores e necessidades dos consumidores, conforme ilustração da figura 1:



Figura 1 - adaptada de Parker e Lepla (2002, p.3)

As ações de *branding* integrado estão baseadas em três pontos onde:

- A marca é baseada nos pontos fortes da empresa;
- A marca é construída de acordo com os valores e necessidades dos consumidores;
- Os valores precisam ser implementados na organização por meio de palavras e ações.

A combinação entre o que a empresa faz bem e o que o consumidor identifica como benefícios e valores irá gerar uma ligação não somente econômica, mas emocional com a empresa. O contato com a marca reforçará valores de confiança, conforto, luxo, estilo, competência, entre outros, contribuindo diretamente para relações mais profundas, mesmo que os consumidores não estejam conscientes de seus sentimentos (PARKER e LEPLA, 2002).

### 2.2.2 Os efeitos do branding integrado

A falta de estratégias claras de *branding* pode acarretar em inúmeros desperdícios financeiros para uma empresa.

Segundo Parker e Lepla (2002, p. 4)

Por meio de uma disciplina de integração de marca inicial, a empresa poderá efetivamente reter seu foco durante seu crescimento e evitar ciladas caras que uma mentalidade de 'nós estamos apenas vendendo um produto' pode causar.

Por exemplo, sem um forte direcionamento de marca uma empresa pode desenvolver centenas de produtos que irão ficar encalhados nas prateleiras por não atenderem as reais necessidades de seus consumidores. Já o conhecimento claro da marca permite a elaboração de produtos e serviços específicos para um segmento de mercado, acarretando em menor desaproveitamento financeiro e maior lucratividade para a empresa (PARKER e LEPLA, 2002).

A análise da necessidade e dos benefícios de estratégias para novas categorias de produtos e para as empresas que já estão inseridas no mercado torna-se importante dentro deste quadro. No primeiro caso, o estímulo a entrada de novas categorias depende do comprometimento das empresas em educar os consumidores sobre a nova tecnologia, incluindo seu funcionamento e seus benefícios. No entanto, o fortalecimento da marca estará estreitamente ligado a sua capacidade de diferenciação da concorrência. Tal aspecto também se torna fundamental para a sobrevivência de empresas já inseridas no mercado. Diante disso o trabalho de *branding* integrado encontra-se não somente na possibilidade de suprir a necessidade dos consumidores, mas na oportunidade de propiciar uma experiência de venda única, incluindo os estágios de pré-compra, compra e pós-compra. Os níveis de interação entre a empresa e seus clientes podem ser classificados conforme a pirâmide de auto-identificação, onde o objetivo é vincular o maior número de consumidores ao cume da figura 2:

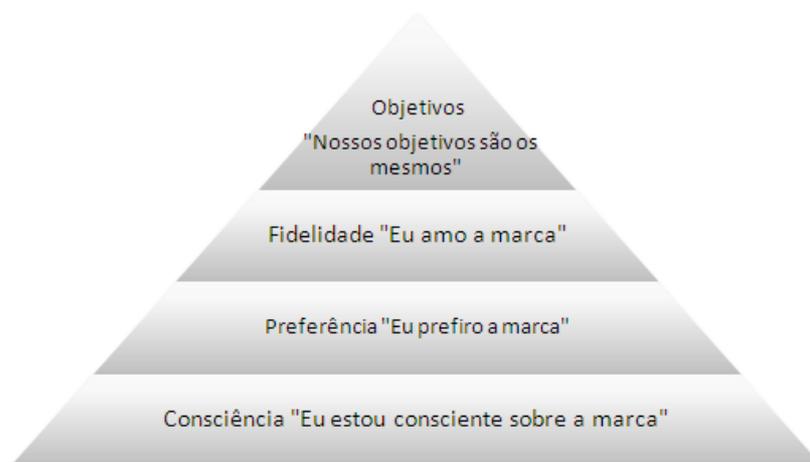


Figura 2 – Pirâmide de auto-identificação - adaptada de Parker e Lepla (2002, p.6)

Mercados onde não há o destaque de uma marca líder são caracterizados por empresas incapazes de gerar valor agregado a sua imagem, as quais não fazem frente à concorrência e têm como principal artifício competitivo o preço de seus produtos.

Empresas com pouca experiência no mercado acabam por tentar oferecer diversos produtos para públicos distintos, perdendo o foco das ações. O *branding* integrado permite a empresa concentrar-se no que faz de melhor para o seu melhor público. O foco diferenciado gera maiores margens e um melhor *market share* em longo prazo. Os benefícios de uma imagem de marca integrada também resultam nos seguintes benefícios (PARKER e LEPLA, 2002):

### **Internos**

- Uma direção estratégica clara e defensível, resguardando as mudanças de mercado;
- Mensagem consistente;
- Altos níveis de lealdade dos funcionários e um espírito cooperativo;
- Melhores iniciativas da equipe.

### **Externos**

- Habilidade de cobrar de 15 a 20% a mais sobre a média do preço de concorrência, inclusive durante o estágio de maturidade do mercado;
- Menor ciclo de decisão de recompra pelo consumidor;
- Maiores níveis de fidelidade dos clientes;
- A capacidade certa de capturar e reter o *market share* – fatia de mercado;
- Uma plataforma de garantia para o lançamento de novos produtos;
- Alta avaliação financeira da empresa e menores variações de preço.

## **2.3 Finanças e Marketing**

Os profissionais de Marketing vêm sendo desafiados a mensurar e comunicar os valores gerados pelas suas ações junto aos acionistas de suas

empresas. Essas demandas criaram a necessidade de traduzir financeiramente os impactos dos investimentos em pesquisas de marketing e os resultados conseqüentes de suas ações, proporcionando estatísticas claras de alocação de verba. No entanto, deve-se levar em consideração a dificuldade de se mensurar estatisticamente os valores intangíveis de uma marca, pois muitas vezes as ações de *branding* integrado têm seus resultados refletidos em um longo prazo.

### 2.3.1 *Brand Equity*: O Valor Patrimonial das Marcas

No final dos anos 80 o conceito de valor patrimonial das marcas – *brand equity* – começou a tomar forma diante do cenário de compras e fusões de grandes grupos multinacionais, envolvendo marcas bastante conhecidas e um alto volume de investimentos. Viu-se então a necessidade de estimar financeiramente os valores das marcas.

Em sua obra, Pinho descreveu o início da história de avaliação das marcas (1996, p. 44):

A avaliação das marcas para finalidades financeiras teve como pioneiro o empresário australiano Rupert Murdoch, que em 1984 mandou estimar o valor das marcas dos títulos de jornais e revistas publicadas por sua companhia para incluir o montante nos balanços contábeis e, assim, oferecê-lo como garantia dos empréstimos que levantou para dar início ao seu império mundial de comunicação.

Sendo assim, a venda e fusão de grandes empresas gerou a preocupação das instituições em fixar o valor patrimonial de suas marcas, estimando aspectos que ultrapassam os valores materiais dos produtos e instalações de uma empresa. A base dos critérios utilizados para mensurar o valor das marcas foi definido pela Interbrand Group, consultoria inglesa especializada na administração de marcas. Além da análise de cinco critérios para estreitar o número de candidatos, a empresa tem sua metodologia baseada na avaliação de três aspectos – figura 3.

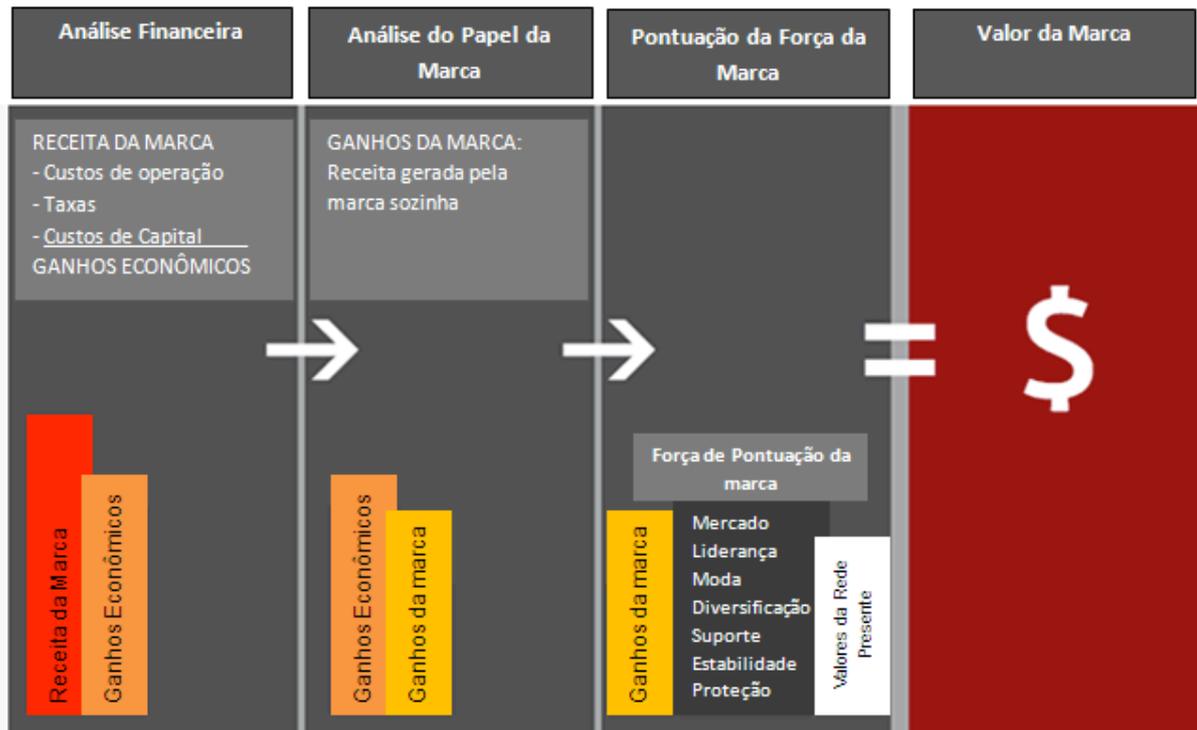


Figura 3 – Metodologia para avaliar a melhor marca global - adaptada do site [www.interbrand.com/best\\_global\\_brands\\_methodology.aspx?langid=1000](http://www.interbrand.com/best_global_brands_methodology.aspx?langid=1000), acessado em 11 de setembro de 2009.

Com base na metodologia de avaliação da empresa, as cinco marcas que obtiveram melhor desempenho no ano de 2008 foram (InterBrand, 2009):

Ranking em 2008	Ranking em 2007	Marca	Pais de Origem	Valor da marca em 2008 (\$m)	Mudança no valor da marca
1	1	Coca-cola	EUA	66.667	2%
2	3	IBM	EUA	59.031	3%
3	2	Microsoft	EUA	59.007	1%
4	4	GE	EUA	53.086	3%
5	5	Nokia	Finlândia	35.942	7%

Dentre as estratégias de *branding* desenvolvidas pelas cinco primeiras empresas presentes no Ranking 2009 vale ressaltar as ações da IBM, que continua trabalhando seu reposicionamento no mercado, passando de uma vendedora de PC a provedora de soluções. A IBM acompanhou a tendência mundial de globalização e se posicionou como uma parceira de negócios para empresários que trabalham em diversos países. Uma das estratégias adotadas pela empresa foi a retirada da marca IBM dos computadores ThinkPad, criando um maior distanciamento do nome IBM dos PC, ajudando a reposicionar a marca na mente dos consumidores.

### 2.3.2 O Desempenho Financeiro e o Marketing: as reações dos investidores

Alguns estudos realizados por entidades dos Estados Unidos provaram que há uma estreita ligação entre o desempenho financeiro das empresas e a qualidade percebida pelos consumidores, resultado de todas as ações ligadas ao *branding* integrado.

Para uma melhor compreensão das conseqüências das ações de marketing no desempenho financeiro das empresas serão apontadas algumas conclusões empíricas de estudos de marketing realizados nos Estados Unidos.

#### 2.3.2.1 Resultados do *Brand equity*

A última década foi marcada por uma forte tendência entre acadêmicos e profissionais da área de marketing em entender a importância da brand equity para as estratégias das instituições. As marcas são vistas como uma vantagem capaz de gerar fluxo de verba para as empresas (RAO, AGARWAL e DAHLHOFF, 2004 apud SRINIVASAN, 2006), característica que interfere diretamente na avaliação dos valores das ações da empresa, contribuindo para reações positivas ou negativas no mercado financeiro. Algumas pesquisas buscando a compreensão do elo entre valores intangíveis da marca e os valores da empresa avaliaram que o mercado financeiro reage diretamente às ações como: mudança de nome nas empresas, anúncio de novos produtos, qualidade percebida, extensões de marca, atitude de marca e percepção dos consumidores quanto a marca (SRINIVASAN e HASSENS, 2009).

Madden, Fehle e Fournier (2006,apud SRINIVASAN, 2006), afirmaram que estudos indicam que marcas fortes não somente geram ótimos retornos em ações e um portfólio significativo de *benchmarketing* - método sistemático de procurar os melhores processos, as idéias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior - mas também, se classificam como mercados de baixo risco de investimento. Em resumo, melhorias no *brand equity* possuem um significativo e positivo impacto nas avaliações das empresas (SRINIVASAN e HASSENS, 2009).

### 2.3.2.2 Efeitos da Satisfação do Consumidor

Após análise de alguns estudos e posicionamento de alguns autores, Srinivasan e Hassens (2009) concluíram que os níveis de satisfação do consumidor estão significativamente relacionados aos valores da empresa, no entanto, mudanças nos níveis de satisfação do consumidor podem não resultar em impactos imediatos nas avaliações da firma. Mudanças na satisfação do consumidor estão associadas ao crescimento anormal de renda (ITTNER e LARCKER, 1998 apud SRINIVASAN, 2006), além de aumentarem o fluxo de dinheiro e diminuir a variação do mesmo (GRUCA E REGO, 2005 apud SRINIVASAN, 2006).

### 2.3.2.3 Efeitos do *Customer Equity*, valores dos atuais e futuros consumidores

Melhorias em estratégias para suprir os valores e necessidades dos consumidores estão estreitamente relacionados ao valor da empresa, uma vez que o *customer equity* caminha em paralelo com as tendências de mercado, relacionando os atuais valores com o fluxo financeiro esperado para o futuro. Esta conexão possibilita elevar as ações de marketing a padrões financeiros relevantes e mensuráveis (SRINIVASAN e HASSENS, 2009).

No entanto, vale ressaltar que a maximização do *customer equity*, ou seja, focar o objetivo da empresa em satisfazer um grupo específico de clientes mais rentáveis pode implicar no estreitamento da base de clientes, aumentando os riscos da empresa em termos de mercado.

### 2.3.2.4 Efeitos do Desenvolvimento de Pesquisa e da Qualidade do Produto

Estudos de Mizik e Jacobson (2003, apud SRINIVASAN, 2006), comprovaram a geração de valor para uma empresa e seu aumento por meio de investimentos em desenvolvimento de pesquisa combinados com investimentos em propaganda.

Já os reflexos das avaliações de qualidade na geração de valor para a empresa caracterizam-se por um campo novo de estudo, onde os conceitos de qualidade devem ser levados em consideração, assim como suas variações de definição. No tocante aos estudos desenvolvidos na área podemos destacar algumas conclusões:

- A qualidade percebida associada a mudanças nos resultados de ações financeiras, e sinais da qualidade percebida pelos investidores fornecem informações importantes sobre a perspectiva futura da empresa (AAKER e JACOBSON, 1994; MIZIK e JACOBSON, 2003 apud SRINIVASAN, 2006);
- A introdução de novos produtos que agregam mais percepções positivas de qualidade aos consumidores e produtos com um apelo significativo conduzem a um crescimento sistemático de resultados (SRINIVASAN, 2009);
- Índices de qualidade publicados em críticas influenciam a avaliação dos investidores quanto à qualidade dos produtos. Empresas com avaliações positivas da mídia têm ganho de 10% no retorno de suas ações financeiras, enquanto empresas com baixos índices de avaliação sofrem um queda de aproximadamente 5% nos resultados (TELLIS e JOHNSON, 2007 apud SRINIVASAN, 2006).

Por exemplo, em setembro de 2006 a General Motors anunciou uma extensão na garantia de seus veículos para 100.000 milhas para o ano de 2007 como parte da iniciativa de agregar qualidade e ganhar novamente os consumidores perdidos para a Toyota e outros concorrentes. A reação dos investidores levou ao aumento de 4% na cotação das ações da empresa (CHON, 2006 apud SRINIVASAN, 2006).

A análise dos estudos acima possibilita a afirmação de que a introdução de novos produtos não é suficiente para melhorar os resultados da empresa, é necessário trabalhar a percepção de qualidade dos consumidores, particularmente para os novos produtos (SRINIVASAN e HANSSENS, 2009).

Srinivasan e Hassens (2009, p. 306) concluíram ao analisar as pesquisas que:

Em geral, as pesquisas demonstraram a proposição de que *brand equity*, satisfação do consumidor, *customer equity*, desenvolvimento de pesquisas e a qualidade do produto estão ligadas ao valor financeiro da empresa.

### 2.3.3 O Mix de Marketing e a Resposta dos Investidores

#### 2.3.3.1 Efeitos da Propaganda

As conclusões empíricas de alguns estudos permitem a análise dos resultados das ações de propaganda nos valores da empresa:

- Os resultados das ações financeiras estão positivamente relacionados à avaliação da marca (BARTH, 1998 apud SRINIVASAN, 2006);
- Marcas fortes geram ótimos resultados de ações a um risco mais baixo (MADDEN, FEHLE e FOURNIER, 2006 apud SRINIVASAN, 2006);
- Mudanças nos resultados da marca da empresa estão associadas a mudanças na avaliação financeira do mercado (MIZIK E LARCKER, 1998 apud SRINIVASAN, 2006).

Os valores intangíveis criados pela propaganda acabam por influenciar não somente a percepção dos consumidores, mas também os investidores, que em muitos casos preferem investir em ações de marcas com melhor reconhecimento e (FRIEDER e SUBRAHMANYAM, 2005 apud SRINIVASAN, 2006). Agregar fatores intangíveis a marca por meio de ações de branding são a base para a lucratividade em longo prazo e uma maior estabilidade da empresa, além disso, inovações de produtos obtêm resultados mais positivos para a empresa quando associados a grandes ações de publicidade (SRINIVASAN e HANSSENS, 2009 apud SRINIVASAN, 2006).

#### 2.3.3.2 Efeitos da Introdução de novos produtos

Srinivasan e Hassens (2009) afirmaram com base em inúmeros estudos e conclusões empíricas que as inovações das empresas estão predominantemente e positivamente relacionadas aos valores da empresa, os quais se revelam com o tempo. A respeito das conclusões de alguns estudos vale ressaltar que:

- O anúncio de novos produtos gera um pequeno aumento no mercado de ações durante alguns dias (CHANEY, DEVINNEY e WINER, 1991 apud SRINIVASAN, 2006);
- Resultados financeiros providos de anúncios antecipados são significativamente positivos em longo prazo (SORESCU, DEVINNEY e KUSHWAHA, 2007 apud SRINIVASAN, 2006);
- O lançamento de novos produtos aumenta o desempenho financeiro e os valores da empresa em longo prazo. Além disso, as reações de investidores ao lançamento de novos produtos acontecem com o tempo, indicando que informações úteis geram resultados nos primeiros meses após o lançamento do produto (PAUWELS, 2004 apud SRINIVASAN, 2006);
- Produtos inovadores têm maiores e melhores impactos nos resultados das ações comparados ao lançamento de produtos não pioneiros (SRINIVASAN, 2009).

Em abril de 2006, a Apple lançou o software Boot Camp, programa que permite aos usuários operar Windows XP nos computadores MAC, levando ao aumento de U\$6,04 na cotação das ações a venda no mercado financeiro (WINGFIELD, 2006 apud SRINIVASAN, 2006).

### 2.3.3.3 Efeito das promoções de preço

Apesar de inicialmente atrativas, as ações de promoção de preço podem trazer danos a empresa em longo prazo, uma vez que, podem ser encaradas como desespero ou previsões de decréscimo em lucros. Além de acabarem sendo usadas como estratégias freqüentes por alguns gerentes, o que compromete diretamente o desempenho da empresa e sua valorização (SRINIVASAN e HANSSENS, 2009). No entanto, estudos de Pauwels (2004, apud SRINIVASAN, 2006) verificaram que a reação dos investidores é como um espelho das ações dos consumidores para programas de incentivo, o que inicialmente é extremamente positivo.

Em setembro de 2007, quando a Apple anunciou uma redução de U\$200 no preço do Iphone os investidores reagiram negativamente à ação, levando a queda

de 5% das ações da empresa no mercado (INFORMATION WEEK, 2007 apud SRINIVASAN, 2006).

#### 2.3.3.4 Efeitos dos canais de distribuição

Apesar das poucas pesquisas desenvolvidas nessa área, um estudo de Geyskens, Gielens e Dekimpe (2002, apud SRINIVASAN, 2006) mostrou que na maioria dos casos os investidores encaram a abertura de novos canais de distribuição como um aumento nos custos. Um exemplo desse efeito pode ser observado em julho de 2006 quando a empresa Wal-Mart encerrou suas operações na Alemanha, resultando em um aumento de 1% - U\$43,91 - no preço de suas ações (REUTERS, 2006 apud SRINIVASAN, 2006).

Controversamente, resultados negativos de ações foram observados para empresas estabelecidas no mercado que sofrem com os canais de distribuição da Internet. Além disso, o aumento no poder de venda no varejo por meio de novos canais de distribuição acarreta em efeitos positivos a empresa, uma vez que a produtividade dos varejistas aumenta. Sendo assim, pode-se dizer que em média a abertura de novos canais de distribuição estão positivamente relacionados aos valores da empresa, mesmo que os investidores não reajam de uma forma extremamente positiva (SRINIVASAN e HANSSENS, 2009).

#### 2.3.4 A Cotação das Ações Influenciando as Estratégias de Marketing

De acordo com Srinivasan e Hanssens (2009), há uma relação estabelecida entre os reflexos das interpretações dos investidores e as iniciativas de marketing. Dessa forma, os profissionais de marketing devem incorporar o comportamento dos investidores na análise de suas estratégias. Atualmente gerentes de marketing têm observado as variações na cotação das ações e respondido automaticamente por meio de novas estratégias, as quais variam conforme os resultados negativos ou positivos do mercado. Em resumo, evidências preliminares defendem que mudanças nos valores financeiros da firma podem direcionar ações de marketing.

### 2.3.5 As ações de Marketing e Predisposição dos Investidores

Muitos investidores têm dificuldade em avaliar os reais impactos das ações de marketing no mercado, levando a ações divergentes do padrão. A análise do comportamento dos investidores pode ser traduzida em alguns aspectos:

- Primeiro fator: Investidores super valorizam sua confiança, podendo gerar hipóteses ilusórias de controle e conhecimento (SRINIVASAN e HANSSENS, 2009);
- Segundo fator: Os investidores são incapazes de avaliar todo o universo das ações com o mesmo conhecimento, acarretando em predisposição a familiaridades (FREIDER e SUBRAHMANYAM, 2005; SHILLER, 2003 apud SRINIVASAN, 2006). Neste contexto, a publicidade trabalha como ferramenta de persuasão, agregando valores intangíveis a marca;
- Mesmo os investidores com mais experiência tende a mudanças de estratégias de investimento durante períodos curtos de perda (BENARTZI e THALER, 1995 apud SRINIVASAN, 2006).

A crescente pressão dos investidores e diretores em mensurar financeiramente os resultados de suas ações de marketing abriu o campo para novas pesquisas. De fato todos os investimentos interferem nos valores financeiros da empresa - investimentos em *branding*, produtos e inovações de serviços - desenvolvendo um elo claro entre as ações de marketing e a resposta dos investidores. No entanto, os gerentes de marketing necessitam gerar melhores informações sobre suas ações, proporcionando uma melhor perspectiva do mercado para acionistas e empresários (SRINIVASAN e HANSSENS, 2009).

### 3. METODOLOGIA

Todo trabalho acadêmico deve estar baseado em uma pesquisa bibliográfica cuidadosa, pois ela trará os fundamentos para orientação e o desenvolvimento do trabalho como um todo. Segundo Reis (2006, p. 21):

A pesquisa bibliográfica é uma técnica de pesquisa que permite analisar e explicar um problema fundamentando-se essencialmente nas contribuições secundárias. Essa é uma técnica de compilação que possibilita não só conhecer como também compreender melhor os elementos teóricos que fundamentam o tema pesquisado.

Baseando-se na interpretação dos dados coletados durante a pesquisa bibliográfica será proposta uma solução para a problemática inicial deste trabalho. Para o desenvolvimento desta monografia foi utilizado o método hipotético-dedutivo, proposto por Popper (1975) como:

- A problemática, onde são expostos todos os questionamentos acerca do tema, e são propostas pela primeira vez as hipóteses;
- A solução, que através de pesquisa, análise de casos e teorias, encontramos possíveis meios de se solucionar a problemática;
- A tentativa de falseamento, que empiricamente vêm nos provar a veracidade teórica.

O método hipotético-dedutivo caracteriza-se pela percepção de uma lacuna entre dois conhecimentos específicos, propiciando a formulação de hipóteses acerca de uma problemática, sendo esta, passível de testes e análise. Segundo Ferreira (1998, p. 96):

Desencadeia-se a partir da percepção de uma lacuna nos conhecimentos científicos produzidos em uma determinada área até aquele momento, em função da qual se formula novas hipóteses. Em seguida, através do processo de inferência dedutiva, testa-se as hipóteses.

Utilizaremos também o método de Estudo de Caso para o desenvolvimento deste trabalho. Segundo YIN (1989) as quatro principais aplicações para o método são:

- Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos '*surveys*' ou pelas estratégias experimentais;
- Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
- Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
- Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

## 4. COMPREENDENDO A APLICAÇÃO DA TEORIA

Com base na metodologia escolhida para o desenvolvimento desta monografia e os conhecimentos adquiridos pela pesquisa bibliográfica, buscou-se uma empresa para foco de análise e comparação dos conceitos descritos pelo referencial teórico. Para tal, seria necessária a escolha de uma empresa de grande referência no desenvolvimento de práticas de *branding* e que possuísse Capital Aberto, onde os investimentos e retornos financeiros fossem acessíveis. Diante de tais perspectivas foi selecionada a empresa brasileira Natura, referência no setor de Higiene, Limpeza e Cosméticos.

### 4.1 Natura – bem estar bem

Presente em 7 países da América Latina e na França, a empresa brasileira Natura, é líder no mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, além de ser o maior destaque do setor de vendas diretas do país. Desde 2004, a empresa tornou-se uma companhia de capital aberto. De acordo com informações da instituição, o comportamento empresarial busca criar valor para a sociedade como um todo, gerando resultados que estejam integrados aos setores econômicos, sociais e ambientais.

O incentivo para o estabelecimento de relações de qualidade com as consultoras e consultores é de extrema importância para empresa, a qual valoriza este vínculo, buscando o entendimento e o atendimento das necessidades deste público, já que a chegada dos produtos até o consumidor final se dá por meio deles. Segundo conteúdo divulgado no site da Natura (site <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009):

Faz parte da atividade da consultoria o conhecimento, a utilização e a vivência dos benefícios dos produtos Natura e de seus conceitos antes de oferecê-los a parentes, amigos, conhecidos.

A Natura preza por uma ótima relação com todos os seus *stakeholders* - segmentos que influenciam ou são influenciadas pelas ações de uma organização - levando sempre em consideração os conceitos e valores da empresa em todas as suas ações. O entendimento destes aspectos é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Os Princípios de Relacionamento Natura pretendem

inspirar os administradores, gestores e colaboradores, apoiando-os na construção e no cultivo de relações harmoniosas com os públicos envolvidos nas diversas etapas do negócio.

Todas as ações da empresa encontram-se fundamentadas no conceito de sustentabilidade, por isso, a Natura tem como sua 'razão de ser' a promoção do Bem-Estar/Estar Bem; proporcionando aos consumidores uma relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo e com seu corpo, além de uma relação prazerosa entre as pessoas e a natureza, além disso, a Natura possui estratégias e políticas claras de meio ambiente e desenvolvimento de produtos.

Por meio de todas as ações descritas acima e de forma sucinta, a Natura define sua visão de mundo como (disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009):

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

Para uma análise mais específica dos objetivos deste trabalho serão abordadas as estratégias e os resultados alcançados pela empresa no último triênio, focando os impactos das ações no balanço financeiro da Natura.

## 4.2 Estratégias para o triênio 2006-2008

As ações da empresa encontram-se integradas e fundamentadas no conceito organizacional da instituição, de promover o Bem Estar/Estar Bem. Seus princípios de sustentabilidade estão subdivididos em três dimensões – econômica, social e ambiental – os quais norteiam todas as estratégias, metas e tomadas de decisão da empresa, assim como seu planejamento estratégico.

### 4.2.1 Ano de 2006

Segundo informações divulgadas pelo Relatório Anual da Natura (Relatório Anual de 2006, disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado em 22 de outubro de 2009), no ano de 2006 algumas ações da empresa receberam destaque:

#### Econômicos

- Inauguração de um centro avançado de pesquisa e início de teste de venda direta na França;

#### Sociais

- Início da construção de um centro de pesquisa e tecnologia em Campinas (SP), dimensionado para abrigar cerca de 300 pesquisadores;
- Ampliação do centro de distribuição de Matias Barbosa, no Estado de Minas Gerais;
- Organização do Natura Mundi, projeto desenvolvido para assegurar eficiência ao sistema de gestão compartilhada, mesmo com grande crescimento do quadro de colaboradores;
- Início das operações da fábrica de Benevides (PA), ampliando e incentivando o desenvolvimento sustentável por meio da aquisição de frutos e sementes, para a fabricação de matéria-prima vegetal, provida por uma rede de agricultores familiares locais;
- Lançamento da revista Natura, produzida com papel reciclado e distribuição de 2 milhões de exemplares a cada ciclo;
- 78,9 mil matrículas e rematrículas no programa Educação de Jovens e Adultos, encaminhados por Consultoras Natura.

#### Ambientais

- Fim da realização de testes em animais;
- Lançamento da linha Natura Diversa, com uso sustentável de ingredientes da biodiversidade e inovação na utilização de refis. O número de lançamentos no ano alcançou o recorde de 225 itens.

Todos os produtos da Natura são uma expressão clara de sua identidade. Por isso, a empresa traçou estratégias claras de uso sustentável no ano de 2006, desenvolvendo fórmulas compostas de ingredientes da biodiversidade brasileira, obtidos de maneira sustentável, incentivando e ampliando a possibilidade do uso de refis e o desenvolvimento de embalagens com ciclos de vidas mais curtos e melhor biodegradabilidade.

A empresa destaca também como outros fatores fundamentais de crescimento o investimento na gestão de marca, o relacionamento com os públicos-

alvo e o uso do conhecimento tradicional para o desenvolvimento de produtos. No tocante a gestão de marca, o ano de 2006 apresentou uma evolução significativa para a Natura nos mercados da Argentina, Chile e Peru, além de ter se mantido forte no mercado nacional.

Quadro 2 – Premiações no ano de 2006

<b>Prêmio</b>	<b>Veículo ou Instituição</b>	<b>Categoria</b>
<b>Melhores e Maiores</b>	Revista Exame	Eleita pela 4ª vez a melhor empresa do setor de Produtos Farmacêuticos
<b>Prêmio DCI</b>	Jornal DCI	Mais admirada na categoria Cosméticos, Higiene e Limpeza
<b>Prêmio Aberje São Paulo</b>	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial	Categoria jornal interno, com o case O Novo Ser Natura Colaborador
<b>Prêmio As Melhores da Dinheiro</b>	Revista ISTOÉ Dinheiro e Deloitte	A melhor no setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza
<b>Prêmio Valor 1000</b>	Jornal Valor Econômico	A melhor empresa no setor de Higiene e Cosméticos
<b>Prêmio Balanço Anual</b>	Jornal Gazeta Mercantil	Melhor Empresa do Setor de Higiene e Limpeza
<b>Prêmio FGV de Excelência Empresarial</b>	Fundação Getúlio Vargas	Melhor empresa do setor de Produtos Químicos
<b>IR Magazine Brasil Awards</b>	Revista IR	Melhor governança corporativa
<b>As Melhores Empresas para Você Trabalhar</b>	Guia Exame-Você S.A	Classificada entre as 150 melhores para trabalhar e entre as 50 melhores para a mulher trabalhar
<b>As Melhores Empresas para Você Trabalhar na América Latina</b>	Great Peace to Work Institute	Classifica entre as 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina, presente nas listagens de Brasil e Peru
<b>A Empresa Mais Admirada do País por mais de 2mil Executivos</b>	Carta Capital	A Empresa Mais Admirada do País por mais de 2mil Executivos

Como reconhecimento das estratégias e investimentos da empresa o quadro 2 apresenta as principais premiações do ano de 2006. Segundo informação divulgada pelo site da empresa (<http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009):

A Natura acredita que esse reconhecimento se deve, em parte, ao fato de aproveitarmos todas as oportunidades para transmitir e disseminar a visão de mundo da instituição, seja em campanhas

publicitárias, ações de marketing, apoios, patrocínios, publicações comerciais ou institucionais.

#### 4.2.2 Ano de 2007

Para o ano de 2007 as principais ações da empresa divulgadas pelo seu relatório anual estiveram pautadas nos seguintes fatores (Relatório Anual de 2007, disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado em 28 de outubro de 2009):

##### Econômicos

- Início de operações no mercado Colombiano e Venezuelano;
- Crescimento de 41,4% na receita das operações internacionais.

##### Sociais

- Aumento de 101 mil novas Consultoras em relação ao ano anterior em todos os mercados de operação da empresa;
- Inauguração da fábrica de massa de sabonete em Benevides (Pará).

##### Ambientais

- Lançamento do projeto Carbono Neutro Natura, que vai neutralizar o impacto ambiental da empresa através de redução e compensação das de toda a cadeia de produção da empresa;
- Início do uso de álcool orgânico em todos os produtos de perfumaria, em substituição ao álcool convencional;
- Implementação de tabela ambiental nos rótulos e nas embalagens dos produtos em lançamento.

Em 2007 a Natura manteve o percentual de 90% de satisfação em pesquisa realizada junto às suas Consultoras, enquanto a marca atingiu índice histórico na avaliação dos consumidores, segundo pesquisa realizada pela *Ipsos Insight Brasil*. Além disso, o crescimento e consolidação da empresa em mercados internacionais mereceram destaque durante o ano, concluindo que tanto a marca quanto o modelo de vendas da empresa estão sendo bem aceitos pelos consumidores. Conforme dados divulgados, a Natura pretende investir R\$ 400 milhões no triênio 2008-2010 no incremento das principais ferramentas de marketing e na evolução do modelo comercial. (Relatório anual de 2007, disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado

em 28 de outubro de 2009). Em resumo, as próximas estratégias estarão voltadas para:

- Inovação do modelo comercial para estreitar o relacionamento com as consultoras e aumentar sua produtividade;
- Redução do número de produtos e concentração de esforços nos lançamentos mais relevantes;
- Investimento maior e melhor para aumentar a eficácia da Comunicação e do Marketing;
- Implementação da cultura de gestão por processos para obter ganhos e produtividade;
- Revigoração da cultura organizacional com investimentos no desenvolvimento de lideranças alinhadas com os valores;
- Garantia e dedicação da empresa na tarefa de gerenciar e evoluir constantemente na qualidade das relações construídas.

A respeito das estratégias da empresa afirmou o Vice-Presidente de Inovação, Eduardo Luppi, “Vamos reduzir nosso *portfólio* para tornar nossa proposta de valor e nosso posicionamento mais claros para o consumidor” (Relatório anual de 2007, p. 12, disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado em 28 de outubro de 2009).

Segue o levantamento de alguns resultados e metas traçadas para 2007, bem como as suas projeções para o ano de 2008:

### *Qualidade das Relações*

Compromisso 2007: Estender os princípios de relacionamento e implementar a ouvidoria para todos os públicos de relacionamento no Brasil e nas operações internacionais.

Meta parcialmente atingida: Em 2007, a ouvidoria foi implementada para fornecedores e colaboradores nos demais países da América Latina. No entanto, a empresa optou por não ampliar o serviço para os outros públicos, uma vez que ainda não se considera completamente capaz de atender as expectativas dos mesmos

Compromisso para 2008: Estender a atuação para o atendimento a consultoras e consultores.

Objetivos: Identificar oportunidades de evolução em processos, políticas e relacionamentos.

### *Colaboradores*

Compromisso 2007: Atingir 72% de satisfação na pesquisa de clima com colaboradores.

Meta parcialmente atingida: Em âmbito nacional a empresa atingiu índice de satisfação de 71%, dois pontos percentual a mais em relação ao ano anterior. Já no exterior a empresa alcançou a meta de 72% na pesquisa.

Objetivo: Valorização da diversidade e incentivo ao desenvolvimento profissional.

### *Consultoras e Consultores*

Compromisso 2007: Manter em 89% de índice favorável na pesquisa de qualidade das relações com consultoras e consultores.

Meta atingida: Registro de 90% no indicador.

Compromisso para 2008: Manter o índice alcançado em 2007.

### *Fornecedores*

Compromisso 2007: Atingir 87% de favorabilidade por respondente na pesquisa de satisfação com os fornecedores.

Meta não atingida: Queda no índice para 83%, embora haja aumento da amostra.

Compromisso 2008: Atingir 85% de favorabilidade por empresa fornecedora na pesquisa de satisfação do consumidor

### *Governo*

Compromisso 2008: Publicar política sobre lobby e os princípios de relacionamento com o governo

### *Desempenho Ambiental - Carbono Neutro*

Compromisso 2007: Concluir o inventário de emissões em todos os processos e implementar plano para que a empresa receba o título de Carbono Neutro até 2008.

Meta Atingida: Após a conclusão do inventário os produtos na Natura serão Carbono Neutro a partir da compensação das emissões - início programado para 2008.

### *Impacto Ambiental dos Produtos*

Compromisso 2007: A partir do segundo semestre, inserir tabela com informações ambientais dos produtos em todos os lançamentos e nas novas embalagens. Além de aumentar o use de refis em 20% sobre os itens faturados no Brasil.

Metas Atingidas: As tabelas já estão presentes nas embalagens dos produtos da empresa. A empresa superou em 1,27 pontos percentual a meta de uso de refis para o território nacional.

Compromisso 2008: Aumentar para 79% o total de materiais de origem renovável vegetal nos produtos; utilizar 100% de álcool orgânico nos produtos; redução do impacto ambiental das embalagens para 72 MPT/KG; aumentar para 13% o total de material de embalagens reciclado pós-consumo.

O quadro 3 apresenta as premiações e reconhecimentos da empresa que tiveram destaque no ano de 2007.

#### 4.2.3 Ano de 2008

Em 2008 os resultados alcançados pela Natura foram impulsionados pelo plano de retomada de crescimento nacional, aonde foi dado prosseguimento a estratégia de ampliação de operações na América Latina. Segundo informações do Relatório Anual de 2008 (Relatório anual de 2007, disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009) a Natura acredita que a expansão internacional por meio de uma marca de expressão global mantém-se como importante vetor para a evolução futura da empresa. O quadro de crise mundial agravado durante o segundo semestre de 2008 trouxe impactos para todos os setores da economia nacional, inclusive o setor de cosméticos. Para evitar os maiores danos causados pela situação econômica, a Natura investiu em iniciativas

Quadro 3 – Premiações no ano de 2007

<b>Prêmio</b>	<b>Veículo ou Instituição</b>	<b>Categoria</b>
<b>Melhores e Maiores</b>	Revista Exame	Melhores Empresas do Setor de Bens de Consumo
<b>Prêmio DCI</b>	Jornal DCI	A melhor no setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza
<b>As Melhores da Dinheiro</b>	Revista ISTOÉ Dinheiro e Deloitte	A melhor no setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza
<b>Valor 1000</b>	Jornal Valor Econômico	A melhor empresa na categoria Indústria Farmacêutica e Cosmética
<b>Prêmio FGV de Excelência Empresarial</b>	Fundação Getúlio Vargas	Melhor empresa do setor de Produtos Perfumaria
<b>Design e Embalagem</b>	Associação Brasileira de Embalagem	- Empresa do Ano - Ecodesign
<b>As Empresas Mais Admiradas no Brasil</b>	Carta Capital e InterScience	Melhor empresa nos Fatores-Chave: Ética, Compromisso com RH, Qualidade de Gestão, Responsabilidade Social e Inovação
<b>Marcas Mais Valiosas do Brasil</b>	Interbrand e IstoÉ Dinheiro	Marca mais valiosa do Brasil no setor de Bens de Consumo
<b>Top of Mind</b>	Datafolha e Folha de São Paulo	Marca mais lembrada na categoria Preservação do Ambiente
<b>Top of Mind Internet</b>	UOL	- Marca mais lembrada pelo público feminino - Marca mais lembrada na categoria produtos de limpeza
<b>Guia Exame de Sustentabilidade</b>	Revista Exame e Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo	20 Empresas Modelo de Sustentabilidade
<b>Melhor empresa para líderes na América Latina</b>	Revista Fortune	Melhor empresa para líderes na América Latina
<b>As Melhores Empresas para Você Trabalhar</b>	Revista Você S/A - Exame	150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil
<b>100 Melhores empresas para se trabalhar na Argentina</b>	Great Place to Work – Argentina Great Place to Work Institute e Suplemento Econômico do Diário Clarín	100 Melhores empresas para se trabalhar na Argentina
<b>25 Melhores empresas para se trabalhar no Peru</b>	Great Place to Work – Peru Great Place to Work Institute e Jornal El Comercio	25 Melhores empresas para se trabalhar no Peru
<b>60 Melhores empresas para se trabalhar no México</b>	Las Super Empresas: Las 60 Mejores en México Grupo Editorial Expansión	60 Melhores empresas para se trabalhar no México

de marketing com o intuito de acelerar o crescimento de vendas, reforçar a cultura da empresa, sua política de sustentabilidade e seu modelo organizacional.

No tocante as ações voltadas ao projeto de inovação do modelo comercial, foi divulgada a implementação do novo modelo em 65% do canal de vendas, no Brasil, o qual capacitou 5.844 CNOs, e gerou resultados que já puderam ser averiguados durante o segundo semestre do ano de 2008, com um crescimento de 15,5% do canal em relação ao ano anterior. O projeto de inovação visa estreitar o relacionamento com as consultoras, ampliando o modelo de Consultora Natura Orientada (CNO) e gerando o crescimento do canal e a elevação do número de vendas (Relatório Anual, 2008).

Dando andamento as estratégias traçadas no ano de 2007 em relação à redução do portfólio de produtos da empresa, a Natura reduziu o número de itens de 930 para 739. Tal iniciativa busca a racionalização dos custos e o maior enfoque em gestão, o que maximiza os resultados da comunicação e do treinamento das consultoras. A mesma estratégia de enfoque foi levada para o desenvolvimento de novos produtos, gerando um aumento no índice de inovação da empresa de 56,8% em 2007, para 67,5%, em 2008.

Para dar suporte a todas as iniciativas programadas, além de aumentar a exposição da marca Natura, a empresa elevou os investimento em marketing em R\$88 milhões, no ano em questão. Os investimentos foram financiados pelos ganhos em produtividade, que somaram R\$94 milhões no ano. A medida pretende também aumentar a expressividade da empresa no mercado e reduzir o peso das promoções e descontos nas estratégias de marketing. Além dos aspectos mencionados acima, a empresa traçou iniciativas de redução dos níveis hierárquicos e de descentralização de decisões e execuções dos principais processos, por meio do início da incorporação de um modelo de organização baseado em uma gestão de processos e serviços de unidades de negócios e unidades regionais.

No mesmo ano deu-se início a um processo de fortalecimento da cultura organizacional. O relatório da empresa reforçou a seguinte informação (Relatório Anual 2008, disponível em <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009):

Iniciamos um processo estruturado de fortalecimento da cultura organizacional, reafirmando os valores e as crenças da empresa, pois acreditamos que aí residem o principal diferencial de nossa organização.

Verificando e analisando um novo período de crescimento para a empresa, a Natura começa a investir fortemente no fortalecimento e estreitamento de relações com os principais públicos-alvo de seu negócio.

O relatório anual de 2008 também divulgou informações relativas ao desenvolvimento das estratégias e metas ao longo do triênio 2006-2009, traçando um paralelo entre as ações propostas e o seu real desenvolvimento e crescimento no mercado:

### *Qualidade das Relações*

Em 2008, a Natura criou o Comitê Executivo para a Gestão da Qualidade das Relações, com a participação de integrantes externos. O objetivo da empresa é estabelecer, manter e valorizar as relações com os principais *stakeholders*.

### *Consultoras*

A Natura fechou 2008 com 849,6 mil consultoras, contabilizando um aumento de 18,23% em relação a 2007. Já nas operações na América Latina o crescimento anual ficou em 38,6%, contabilizando 119,5 mil consultoras. O registro do menor índice mundial de rotatividade entre as empresas que adotam o modelo de vendas direta é uma prova significativa da qualidade da relação entre consultoras e empresa, as quais estabelecem vínculos mais fortes e significativos, além de serem mais fiéis a marca.

A melhora nos índices apresentados deve-se aos investimentos em treinamento e iniciativas que beneficiam e facilitam o trabalho das consultoras. Mesmo com algumas dificuldades para alcance dos resultados, a empresa manteve o patamar de 90% de índice de satisfação deste público-alvo.

### *Fornecedores*

Apesar de mudanças nos processos de pesquisa de satisfação dos fornecedores e o aumento do número amostral, é possível comparar os resultados da empresa no último triênio – figura 4:

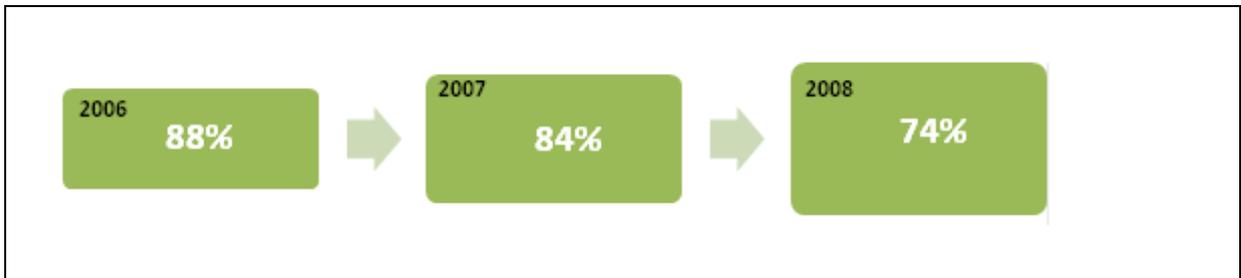
**Figura 4 - Satisfação de Fornecedores - Favorabilidade**

Figura 4 – Satisfação de Fornecedores - adaptada do site <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009.

A queda no índice de favorabilidade dos consumidores levou a Natura a realizar workshops com o público em questão para compreender os aspectos que devem ser trabalhados pela empresa em busca de melhores resultados. Para isso, a Natura está desenvolvendo novos programas e estratégias, pois ela destaca a importância dos fornecedores para o processo de desenvolvimento e precificação dos produtos e sustentabilidade da empresa.

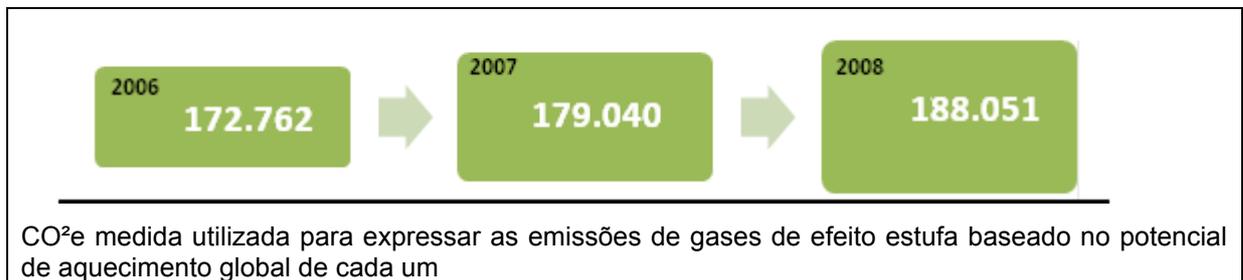
### *Governo*

A Natura procura manter um bom relacionamento com as diversas esferas públicas. Seu objetivo é ser reconhecida como um interlocutor relevante no debate de políticas públicas. No ano de 2008 a empresa esteve envolvida em esforço conjunto com o Governo para discutir questões e legislações voltadas ao uso da biodiversidade nacional, política tributária, política industrial, entre outros.

### *Desempenho Ambiental*

As novas medidas adotadas em 2008 para o cálculo de emissão de gás carbônico inferiram novos resultados para os índices da empresa, demonstrando um crescente aumento de emissões ao longo do triênio – figuras 5 e 6:

**Figura 5 - Total de Emissões de CO<sup>2</sup>e (toneladas)**



**Figura 6 - Emissões Relativas (kg de CO<sub>2</sub>e/Kg de Produto Faturado)**



Figuras 5 e 6 - adaptadas do site <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009.

Para compensar a impossibilidade de redução da emissão de gases do efeito estufa e para compensar as emissões do ano de 2007, a empresa adotou diferentes projetos ambientais, localizados em algumas regiões brasileiras. Tais projetos visam à compensação em longo prazo e em curto prazo dos efeitos provocados pela emissão dos gases.

Em 2008 a empresa trabalhou para o desenvolvimento de outras ações ligadas ao desempenho ambiental da instituição. Quanto ao índice de impacto ambiental das embalagens dos produtos Natura, a empresa verificou uma evolução positiva da diminuição do índice de impacto ambiental, além de ter verificado um resultado acima da meta estabelecida em relação à venda de refis.

O quadro 4 apresenta os principais prêmios de reconhecimento da empresa para as ações do ano de 2008.

Quadro 4 - Premiações no ano de 2008

Prêmio	Veículo ou Instituição	Categoria
<b>Melhores e Maiores</b>	Revista Exame	Melhores Empresas do Setor de Bens de Consumo
<b>Prêmio BMF Bovespa</b>	BMF Bovespa	Entre as 10 primeiras das 100 companhias listadas pela BM&FBOVESPA que conquistaram posição no segmento de Novos Mercados.
<b>Ranking Destaque Agência Estado</b>	Estado de São Paulo	Melhores desempenhos para seus acionistas
<b>Balanco Anual</b>	Gazeta Mercantil	Melhor empresa do setor de Higiene, Limpeza e Cosméticos
<b>As 100 Melhores em Cidadania Corporativa</b>	Gestão & RH Editora	As melhores na categoria Responsabilidade Ambiental
<b>As Melhores da Dinheiro</b>	Revista ISTOÉ Dinheiro e Deloitte	A melhor no setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza
<b>Marcas de Confiança</b>	Revista Seleções	- Cremes para a pele - Maquiagem - Responsabilidade Social - Executivo de Destaque
<b>Marcas de Quem Decide</b>	Jornal do Comércio POA	Reconhecida como a marca mais lembrada e preferida do Rio Grande do Sul no setor Higiene e Beleza Pessoal e destaque na categoria "Preservação do Meio Ambiente"
<b>Valor 1000</b>	Jornal Valor Econômico	- A melhor empresa do setor de Higiene e Cosméticos
<b>Prêmio FGV de Excelência Empresarial</b>	Fundação Getúlio Vargas	Melhor empresa do setor de Produtos Perfumaria
<b>Design e Embalagem</b>	Associação Brasileira de Embalagem	- Design Cosméticos e Cuidados Pessoais - Design Família de Produtos: Natura Amor América - Maquiagem: Natura Faces Estojo Mágico
<b>As Empresas Mais Admiradas no Brasil</b>	Carta Capital	- Empresa mais admirada no Brasil - Empresas mais admiradas do setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria - Empresa mais admiradas nos Fatores-Chave: Compromisso com RH, Ética e Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social.
<b>iBest</b>	Portal iBest	Premiada entre os melhores websites de 2008
<b>Os Websites mais sustentáveis das empresas listadas no Ibovespa – 2007</b>	Managment & Excellence/ GrowAssociates – Revista Razão Contábil	Premiada entre os Websites mais sustentáveis das empresas listadas no Ibovespa - 2007
<b>Top of Mind</b>	Datafolha e Folha de São Paulo	Marca mais lembrada na categoria Preservação do Ambiente
<b>Atualidade Cosmética</b>	Revista Atualidade Cosmética e J.R Paula Jr. Design	- Banho e Corpo: Natura Naturé - Profissional do Ano
<b>Guia Exame de Sustentabilidade</b>	Exame	20 Empresas Modelo de Sustentabilidade

#### 4.3 Uma análise dos resultados financeiros da empresa durante o triênio 2006-2008

O maior e melhor desempenho financeiro é o principal objetivo de qualquer empresa que vise o lucro, ou seja, todas as estratégias e metas da empresa estão voltadas para o desenvolvimento de tal objetivo. Sendo assim, torna-se essencial a análise do desempenho econômico da empresa. Tendo em vista o levantamento de dados referentes às ações do último triênio da Natura, descreveremos o retorno financeiro alcançado pela empresa durante tal período, usando como parâmetro os resultados da receita líquida consolidada divulgada pelos relatórios anuais da empresa – figura 7:

#### Receita Líquida Consolidada (R\$ milhões)



Figura 7 – Receita líquida consolidada - adaptada do site <http://scf.natura.net/>, acessado em 4 de novembro de 2009.

Os resultados apresentados mostraram o crescimento financeiro da empresa durante o triênio, mas para se traçar uma real perspectiva deste aumento em relação ao quadro econômico e social brasileiro, serão citados os dados do desenvolvimento do Produto Interno Bruto nacional – figura 8:

#### Produto Interno Bruto Brasileiro no triênio 2006-2008 (R\$ trilhões)



Figura 8 – Produto Interno Bruto Brasileiro no triênio 2006-2008 - adaptada do site <http://www.ibge.gov.br>, acessado em 4 de novembro de 2009.

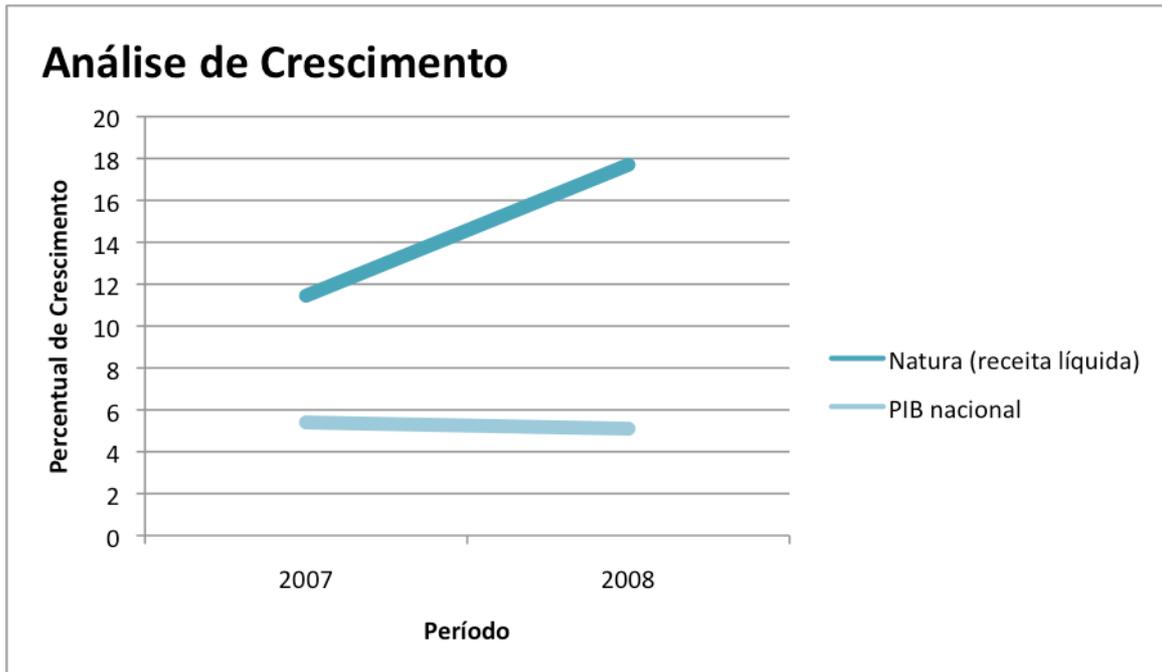


Figura 9 – Análise de crescimento – comparativo entre o crescimento da Natura e o PIB nacional

De acordo com as informações apresentadas pela empresa, a Natura aumentou seu percentual de Receita Líquida Consolidada no Brasil, no ano de 2007, em 11,45%, já o PIB nacional do mesmo ano obteve crescimento de 5,4%. Já em 2008, a Natura divulgou resultados de 17,7% no aumento da Receita Líquida Consolidada em âmbito nacional, enquanto o PIB brasileiro apresentou crescimento de 5,1% em relação ao mesmo período.

No tocante ao crescimento do setor de Indústrias, a quarto trimestre de 2008 apresentou recuo de -79%, maior recuo desde o quarto trimestre de 1996 (disponível em <http://www.ibge.gov.br>, acessado em 4 de novembro de 2009) acompanhando as perspectivas geradas pelo quadro socioeconômico mundial. Além disso, a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, ABIHPEC, divulgou o índice de 8,0% de crescimento médio do setor entre 2004 e 2008, sendo que as menores taxas de crescimento foram constatadas no último triênio (disponível em <http://www.abihpec.org.br>, acessado em 4 de novembro de 2009). Com base nestes dados, infere-se o crescimento e desenvolvimento da empresa acima dos padrões de mercado.

## 5. CONCLUSÃO

Após a consolidação de todos os dados referentes a este trabalho podemos realizar uma análise crítica das informações. Primeiramente, cabe ressaltar a crescente cobrança das empresas nacionais e internacionais por resultados mais concretos em relação às ações de marketing, além de ser um aspecto agravado pela miopia estratégica da cobrança de resultados imediatos para as ações propostas. Infelizmente os resultados dos esforços de Marketing e Comunicação são mais perceptíveis em longo prazo. As reações alcançadas em curto prazo refletem muitas vezes os resultados de ações superficiais ou de tomadas de decisão emergências. Dentro deste contexto, devemos considerar a dificuldade em se traçar paralelos entre ações subjetivas e resultados objetivos.

Em segundo lugar, torna-se importante a compreensão do verdadeiro conceito de *branding* e a sua ligação com o marketing, uma vez que não se deve relacionar o *branding* apenas a campanhas publicitárias. Contrariando o pensamento equivocado de alguns empresários, o *branding* é uma estratégia de sobrevivência para as empresas no mercado atual, envolvendo absolutamente todas as estratégias e metas traçadas para o MIX de Marketing da empresa, em busca da construção de uma identidade de marca uníssona e de forte influência mercadológica. Para isso, a instituição tem que compreender a sua proposta de produto ou serviço dentro de um quadro socioeconômico, onde a satisfação das demandas dos clientes e possibilidade da construção de novas demandas é a base para o desenvolvimento e lucratividade da empresa.

Como exemplo da importância do *branding* para o desempenho financeiro de uma empresa foi apresentado o caso Natura. Ao analisarmos os dados e as ações realizadas pela empresa, sejam elas de marketing, relacionamento com os *stakeholders*, sustentabilidade ou iniciativas sociais, todas encontram-se pautadas na razão de ser da empresa e na divulgação de sua visão e conceitos. A empresa enfatiza a importância de sua visão em todas as suas ações, tendo como principal fundamento o entendimento e a incorporação de tais conceitos de fora para dentro, ou seja, a empresa necessita que todos os funcionários, independente de posição hierárquica, compreendam a razão de ser da empresa para que seu conceito seja transmitido ao mercado.

Podemos verificar estratégias interligadas que buscam resultados a curto, médio e longo prazo. O reflexo de tais ações pode ser verificado diante do quadro de premiações oriundas de diversos veículos de comunicação, instituições financeiras, empresas e o meio educacional, os quais reconhecem as diferentes iniciativas adotadas pela empresa.

O fortalecimento da imagem da marca e a sua consolidação no mercado geram melhores resultados financeiros, os quais se apóiam na imagem institucional da empresa, como mostra o desempenho financeiro da Natura. Seus índices melhoram a cada ano, superando o crescimento do PIB brasileiro, o desenvolvimento industrial e o crescimento do setor, reforçando a importância das ações adotadas pela empresa para o alcance de seu maior objetivo, a lucratividade. Sendo assim, podemos inferir que as ações de *branding* integrado refletem diretamente nos resultados financeiros de uma empresa e auxiliam a mesma a criar estratégias para superar as possíveis oscilações econômicas. Um exemplo de tal aspecto pode ser visto pela Natura durante o ano de 2008, pois apesar da crise financeira mundial a empresa manteve um índice favorável de crescimento no mercado nacional e internacional, superando algumas expectativas de crescimento.

## 6. REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

CHASE, AQUILINO E JACOBS. Administração da produção para a vantagem competitiva. São Paulo, Bookman Editora, 2005.

FÉLIX, Antônio/ KUPFER, José Paulo. Relatório Anual de 2006. Disponível em: [http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp\\_corporativa\\_2006/ra/index.asp](http://www2.natura.net/Web/Br/ForYou/resp_corporativa_2006/ra/index.asp), Acesso em 22 out. 2009

FERREIRA, Rosila Arruda. A pesquisa Científica nas Ciências Sociais: caracterização e procedimentos, Recife, UFPE, 1998.

KOTLER, Philip. O Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

PARKER, Lynn M./ DAVIS, Susan. Brand Driven – The Route to Integrated Branding through great leadership. Estados Unidos, Kogan Page, 2003.

PARKER, Lynn M./ LEPLA, F. Joseph. Integrated Branding: Becoming Brand-Driven through company-wide action. Estados Unidos, Kogan Page, 2002.

PINHO, José Benedito. Comunicação em Marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica. Campinas, Papyrus, 1996.

POPPER, Karl. A lógica da Pesquisa Científica. São Paulo, Editora Cultex, 2002.

REIS, Linda. Produção de Monografia – da Teoria à Prática: O método educar pela pesquisa. Brasília, Editora Senac, 2006.

SRINIVASAN, Shuba/ HANSSESNS, Dominique. Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings and Future Directions. Estados Unidos, Journal of Marketing Research, 2009.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Estados Unidos, Sage Publications Inc., 1989.

\_\_\_\_\_. Contas Nacionais Trimestrais-Indicadores de Volume e Valores Correntes. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1330&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1330&id_pagina=1). Acesso em 04 nov. 2009

\_\_\_\_\_. Dados do Mercado Brasileiro - ABHIPEC. Disponível em: [http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado\\_dados\\_mercado.php](http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_dados_mercado.php). Acesso em 04 nov. 2009

\_\_\_\_\_. Melhores Marcas. Disponível em: [HTTP://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands\\_methodology.aspx?langid=1000](HTTP://www.interbrand.com/best_global_brands_methodology.aspx?langid=1000). Acesso em 11 set. 2009

\_\_\_\_\_. Relatório Anual de 2007. Disponível em: [http://natura.foinvest.com.br/ptb/1041/relatorio%20anual%20impresso\\_port\\_0804.pdf](http://natura.foinvest.com.br/ptb/1041/relatorio%20anual%20impresso_port_0804.pdf). Acessado em 28 de out. 2009

\_\_\_\_\_. Relatório Anual de 2008. Disponível em:  
<http://scf.natura.net/Conteudo/Default.aspx?MenuStructure=5&Menuitem=12>.  
Acesso em 07 nov. 2009