

## A ANÁLISE DAS CAPACIDADES DE NOVAÇÃO EM ECONOMIAS EMERGENTES: ESTUDOS SOBRE A EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.

Maria Clara Martins de Souza

Graduação em Administração. Mestranda em Administração na Universidade Federal Fluminense – UFF. E-mail: mariaaclaramartins@gmail.com

Murilo Alvarenga Oliveira

Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração. Atualmente é professor do departamento de Administração e do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal Fluminense. E-mail: malvarenga@id.uff.br

Sheila Serafim Silva

Graduação, Mestrado e Doutorado em Administração na Universidade de São Paulo. E-mail: sheilaser.silva@gmail.com

### Resumo

O objetivo desse estudo foi analisar o processo inovação de uma empresa brasileira que se destaca na gestão da inovação, a empresa Natura Cosméticos S.A. Como base teórica que sustenta o estudo foi adotado um modelo proposto por Zawislak *et al.* (2014). O procedimento metodológico caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa adotou tratamento qualitativo a partir de relatórios de gestão fornecidos aos investidores e entrevista semiestruturada com um executivo da empresa. As atividades de inovação foram identificadas e alinhadas ao modelo de capacidades de inovação proposto por Zawislak *et al.* (2014) e as capacidades de inovação da Natura Cosméticos S.A. puderam ser relacionadas com os resultados nas dimensões tecnológicas e econômicas. Foi possível identificar que a empresa desenvolve inovação de maneira diferenciada, buscando novidades no mercado, desenvolvendo novas tecnologias internamente, mas sobretudo buscando parcerias com outras instituições por meio da inovação aberta e em rede. Esta pesquisa pode colaborar para a inovação desenvolvida por empresas brasileiras que possuem um modo de realizar tecnologia diferente de empresas alocadas em países desenvolvidos e foi capaz de identificar como a inovação acontece dentro de uma firma inovadora em um país emergente.

**Palavras-chave:** Gestão da Inovação. Capacidades. Economias Emergentes.

### Abstract

The aim of this study was to analyze the innovation process of a Brazilian company that stands out in the management of innovation, the company Natura Cosméticos S.A. As a theoretical basis that supports the study was adopted a model proposed by Zawislak *et al.* (2014). The methodological procedure was characterized as an exploratory research, regarding the treatment of the data, the research adopted qualitative treatment from management reports provided to the investors and semi-structured interview with a company executive. Innovation activities were identified and aligned with the innovation capacity model proposed by Zawislak *et al.* (2014) and Natura Cosméticos S.A. innovation capabilities could be related to results in the technological and economic dimension. It was possible to identify that the company develops innovation in a differentiated way, seeking novelties in the market, developing new technologies internally, but above all seeking partnerships with other institutions through open and networked innovation. This research can contribute to the innovation developed by Brazilian companies that have a way to realize technology different from companies allocated in developed countries and was able to identify how the innovation happens inside an innovative firm in an emerging country.

**Keywords:** Innovation Management. Capacities. Emerging Economies.

## 1 INTRODUÇÃO

Na perspectiva econômica a inovação relaciona-se como um dos fatores para a promoção da vantagem competitiva. Bessant e Tidd (2009) reforçam a relação entre a inovação e crescimento econômico dos países, entretanto, Tigre (2006) complementa tal pensamento sinalizando que a inovação só ocorre mediante à difusão entre empresas, setores e regiões.

A geração de valor vai além do desempenho financeiro e lucratividade, promovendo a perpetuidade da empresa sua reputação e credibilidade no mercado, de acordo com Takahashi (2007), a inovação pode promover vantagem competitiva sustentável.

Em economias emergentes o percurso da produção tecnológica à inovação ocorre de maneira distinta às economias desenvolvidas, em muitos casos, países emergentes não são criadores de tecnologia e sim incorporam estas de nações mais avançadas.

Diversos estudos realizados com foco no processo de inovação industrial em economias emergentes mostram que as firmas latino-americanas desempenham um papel passivo nas atividades inovadoras mundiais devido à ausência de capacidades inovadoras (CASSIOLATO *et al.* 2001; CIMOLI; KATZ, 2003; MARINS; ZAWISLAK, 2010). Esses estudos foram feitos tendo como base os indicadores tradicionais de inovação.

Na contramão dessa linha de raciocínio, Marins e Zawislak (2010) defendem que os indicadores tradicionais não parecem ser os mais adequados para se medir a inovação de firmas em economias emergentes por serem limitados em mostrar como o processo de inovação ocorre dentro dessas firmas já que essas possuem, em sua maioria, menor comprometimento empresarial deliberado com a atividade de inovação em comparação às firmas em economias desenvolvidas.

Zawislak *et al.* (2014) propõe um modelo para capaz de analisar profundamente as empresas principalmente as presentes em economias emergentes. O modelo estuda os principais setores da empresa identificando suas habilidades, as atividades que esta realiza de forma única garantindo seu desempenho o que resulta na geração de valor.

Diante das diferenças estabelecidas na inovação em empresas localizadas em economias emergentes e a dificuldade de utilizar indicadores tradicionais para avaliar o desempenho da inovação e sua relação com os resultados de uma empresa, a proposta de estudar o processo que ocorre dentro da firma parece ser uma alternativa coerente para o entendimento da inovação em outras culturas.

Neste sentido, o problema de pesquisa pode ser explicitado através da seguinte questão: De que forma uma empresa localizada em uma economia emergente desenvolve a inovação?

Para responder o problema de pesquisa estabelecido, definiu-se como objetivo de estudo a análise do processo de inovação da empresa Natura Cosméticos S.A. a partir de um modelo desenvolvido especificamente para empresas em países emergentes de Zawislak *et al.* (2014).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Aspectos tecnológicos, econômicos e sociais são alguns dos fatores que afetam o sucesso da inovação, por isso a importância da gestão na inovação. Bessant e Tidd (2009) comparam a inovação à um quebra cabeça onde é necessário organizar adequadamente as peças para que se alcance o objetivo e ressaltam o grande risco e elevado custo, a gestão da inovação necessita do equilíbrio entre habilidade e disciplina.

Dessa forma, Bessant e Tidd (2009) propõem três etapas da gestão da inovação: analisar e identificar as oportunidades de inovação, utilizar uma estratégia adequada e por último a implementação das mudanças, o controle de todas as etapas é de suma importância para alcançar o objetivo do projeto. No entanto, Swaim (2010) e Freeman (1985) afirmam que o processo continua após a implementação já que a inovação é um processo contínuo podendo ocorrer futuras mudanças incrementais ou radicais.

A inovação pode ser assumida em quatro tipos de mudança: produto, processo, posição e paradigma. Para o Manual de Oslo (1997) produto e processo são os principais componentes da inovação. A mudança de paradigma é voltada para modelos de gestão e de economia (BESSANT; TIDD, 2009). Já Tigre (2006) propõe a inovação de posição gerada a partir de um processo tecnológico introduzindo os serviços e os produtos em uma nova realidade tecnológica. As teorias de Bessant e Tidd (2009) e Tigre (2006) são complementares, se houver mudança tanto em paradigmas técnicos ou econômicos novos modelos de gestão serão necessários para coordenar esse novo ambiente.

Como consequência dessas mudanças Tigre (2006) propõe uma nova sequência evolutiva: o novo sistema tecnológico e o novo paradigma técnico-econômico. No primeiro, o surgimento de um novo sistema afeta diversos setores, e pode citar como exemplo a origem da internet. Já o novo paradigma não ocorre com frequência, mas quando acontece envolve os âmbitos social e econômico, sendo um bom exemplo a eletricidade.

Como dito anteriormente, são muitos os fatores que interferem no sucesso da inovação. O crescimento da inovação aumenta de acordo com as necessidades do mercado e dos clientes (MAEHLER *et al.*, 2011). Portanto, as decisões devem coerentes com a estratégia da inovação onde deve se considerar as situações internas e externas à organização.

## 2.2. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Dyer e Song (1998) definem estratégia de inovação como uma postura da organização em relação ao ambiente competitivo no que diz respeito aos planos de novos produtos e ao desenvolvimento de mercado. Essa postura tem como fundamento a estratégia organizacional e implica em tomadas de decisão relacionadas às metas de inovação (SUNDBO, 1997).

As estratégias de inovação têm grande influência no desempenho organizacional desde que estas estejam profundamente incorporadas na organização (O'BRIEN, 2003). Para que esse desempenho seja alcançado, Pinto e Prescott (1988) afirmam que é necessária uma visão clara e forte principalmente da alta gestão. Shin e McClomb (1998) complementam afirmando que cabe à alta gestão guiar e fazer com que a inovação aconteça devido a visão a longo prazo das mudanças organizacionais.

Os gestores devem apoiar e disseminar de forma prática as estratégias estabelecidas de forma que estas sejam incorporadas a organização. Adams, Bessant e Phelps (2006) identifica na literatura dois tipos de estratégia de inovação, aquela que existe na organização, mas não traz efeitos significativos e aquela que é um instrumento que molda e orienta a inovação.

Desempenho e estratégia de inovação estão intimamente ligados e é isso que diferencia as empresas quanto à inovação. Cada empresa realiza suas atividades de forma única e são essas habilidades que garante a diferenciação da empresa e garante o desempenho inovador.

### 2.3 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO DAS FIRMAS

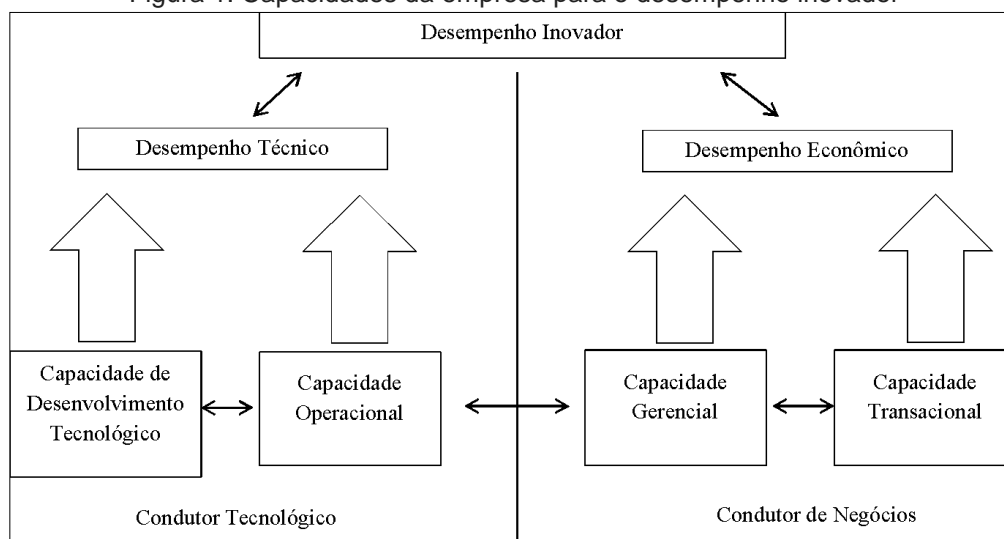
Guan e Ma (2003) define a capacidade de inovação como a habilidade da firma em inserir novos produtos no mercado e adotar novos processos, essencial ambiente competitivo. Essa capacidade possui diversas atividades de inovação que são multidimensionais, complexas e interativas (WANG; LU; CEHN, 2008).

As habilidades, as experiências e os conhecimentos que proporcionam que a empresa realize suas atividades de forma única, essa é a definição de capacidades para Richardson (1972) e, com base nesses recursos, a empresa identifica oportunidades no mercado, transforma em recursos e desenvolve novas soluções de valor. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação está diretamente ligada à sobrevivência e crescimento da empresa e é muito mais ampla e complexa na prática. Portanto, a capacidade de inovação constitui-se da atividade de inovação pertencentes ao nível organizacional com uma abordagem complexa (ZAWISLAK, 2008).

Com o objetivo de analisar o funcionamento de empresas em economias emergentes e a influência das capacidades resultantes na inovação Zawislak *et al.* (2014) propõe um “Quadro de Análise de Capacidades”. Neste modelo, a empresa é composta por dois condutores: um condutor tecnológico e um condutor de negócios. O condutor tecnológico é o que leva ao desenvolvimento de novos produtos e a sua futura produção e, através do condutor de negócio que a empresa desempenha outras duas funções importantes: a integração das diferentes áreas da empresa pela e a integração da empresa com fornecedores e clientes.

A Figura 1 identifica as capacidades desenvolvidas em cada condutor e seu respectivo desempenho. A capacidade de desenvolvimento tecnológico está relacionada ao desenvolvimento de novos produtos e ao monitoramento das novas tecnologias e elaboração de novas soluções. A capacidade operacional é responsável pelo planejamento da produção dos novos produtos juntamente com a qualidade e baixo custo de produção. Do outro lado temos a capacidade gerencial que engloba estratégia corporativa, recursos humanos, normas e procedimentos da empresa e, por fim, a capacidade transacional que garante a eficiência da firma através da negociação e relacionamento com clientes e fornecedores.

Figura 1: Capacidades da empresa para o desempenho inovador



Fonte: Adaptado de Zawislak *et al.* (2014).

Zawislak *et al.* (2012, 2013) aponta que as empresas com capacidades de desenvolvimento tecnológico fracas podem ter desempenho superior se tiver vantagem em uma das outras capacidades. Estes resultados ajudam a explicar por que as empresas de países emergentes, em que a inovação tecnológica é menos frequente, podem ter sucesso. Portanto, as empresas exigem um mínimo de desempenho em das três capacidades e um desempenho superior em uma capacidade. Isso já será o suficiente para que a empresa garanta diferenciação no mercado em que atua.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso, pois segundo Yin (1989), o estudo requer análise dos eventos contemporâneos onde não se pode manipular os comportamentos relevantes, mas sendo possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Ainda para o autor o estudo de caso se caracteriza pela por ser capaz de utilizar como evidências diversas como documentos, artefatos, observações e entrevistas.

A abordagem do problema se deu por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com um dos gerentes ligado ao setor de inovação da empresa. O entrevistado iniciou sua carreira na Natura em 2004 como trainee de P&D e passou por diversas áreas ligadas a Inovação (Desenvolvimento de Embalagens, Modelos de Impacto Ambiental, Desenvolvimento de Fórmulas, Gerenciamento de Projetos, Gerenciamento do Desenvolvimento de Produtos para as Operações Internacionais). Atualmente é gerente de estratégia de inovação e coordena o planejamento estratégico e a evolução das metodologias e ferramentas do processo de inovação

Também foram utilizados documentos disponibilizados no site institucional da empresa. Para interpretação dos dados utilizou-se análise de conteúdo e sua técnica de categorização que, para Bardin (2004) utiliza o texto em sua totalidade passando-o pelo crivo da classificação por meio da frequente presença de itens de sentido.

A análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador (RICHARDSON; PERES, 2012). Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada e eficaz é a análise por temas ou análise temática que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com os outros textos escolhidos da mesma maneira.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso da empresa Natura afim de, analisar seus projetos de inovação, buscar novos indicadores e associá-los ao desempenho da empresa comparado ao seu setor. Nesta pesquisa foram utilizadas as seguintes categorias de análise:

Quadro 1 - Categorias de análise

Capacidade	Indicador	Autores	Medida
Desenvolvimento Tecnológico	Criatividade	Davila (2000), Wong <i>et al.</i> (1998), Rush <i>et al.</i> (2007), Huergo (2006), Zawislak <i>et al.</i> (2012), Marins (2010).	Ideias geradas convertidas em projetos de inovação.
	Cadência		Projetos de inovação que é capaz de desenvolver simultaneamente com base em seus próprios recursos financeiros.
Operacional	Capacidade de realização	Capon (1990), Roth e Miler (1992), Zawislak <i>et al.</i> (2012), Marins (2010).	Projetos de inovação empreendidos concluídos com sucesso (novos produtos lançados no mercado).
	Controle de erros		Grau de formalização das práticas de controle de erros.
	Aplicações tecnológicas		Novos produtos gerados a partir da aplicação de uma nova tecnologia.
Gerencial	Estratégia de inovação	Barnard (1938), Penrose (1959), Ansoff (1965), Marins (2010).	Existência de estratégias de inovação e seu grau de alinhamento com a estratégia da mesma.
	Portifólio de projetos de Inovação		Projetos de rotina, incremental de curto prazo, incremental de longo prazo, radical de curto prazo ou radical de longo prazo.
	Time to Market		Tempo médio entre a concepção de uma ideia de um novo produto e a disponibilização desse novo produto no mercado.
Transacional	Parcerias estratégicas	Bosse e Alarez (2010), Williamson (1985-1999), Marins (2010).	Parceiros estratégicos para a atividade de inovação.
	Externalização		Distribuição externa de atividades de inovação para desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Adaptado de Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2013).

Por fim, esta pesquisa foi realizada de acordo com os critérios propostos por Bardin (1979) e Richardson *et al.* (1985):

- Homogeneidade: os critérios de classificação do conteúdo analisado utilizam os mesmos apresentados no Quadro 1;
- Exaustividade: a entrevista, assim como os documentos contidos no site institucional, foram lidos e classificados em sua totalidade até a exaustão;

- Exclusão: os elementos da entrevista foram classificados em apenas uma categoria do modelo utilizado;
- Objetividade: todos os codificadores utilizados têm como objetivo chegar ao mesmo resultado: a determinação das características inovadoras da Natura segundo o modelo de Capacidades de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2014).

### 3.1 NATURA COSMÉTICOS

O objeto de estudo da pesquisa será a empresa Natura, já conhecida no mercado como uma empresa inovadora e que procura incorporar a seus produtos o conceito de valorização e respeito ao meio ambiente.

Com início das atividades em 1969 a empresa Natura Cosméticos S.A abriu seu capital em 2004 e está presente em sete países da América Latina, na França além de ser líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias, higiene pessoal e venda direta. Em um mercado dinâmico como o de cosméticos a busca de novas tecnologias e constante progresso em P&D são imprescindíveis (NATURA, 2015a).

Embora o investimento no desenvolvimento de novos produtos na Natura Cosméticos S.A ainda seja considerado pequeno em relação às empresas internacionais do setor ainda assim, tem mostrado crescimento nos últimos anos e possui reconhecimento nacional e internacional no ramo de inovação e desenvolvimento de novos produtos se destacando como tal.

A empresa propõe não só desenvolvimento de produtos, mas também inovações em serviços e em novos negócios a partir de uma visão multidisciplinar envolvendo pesquisadores, comunidade e empresa em um conhecimento em rede com o diálogo entre esses setores. A Natura Cosméticos S.A possui dois grandes projetos de inovação voltados para pesquisa científica, o Natura Campus e o Núcleo de Inovação Natura Amazônia - NINA (NATURA, 2015b).

O Natura Campus foi lançado em 2006 com foco em ciência, tecnologia e inovação através do relacionamento com a comunidade científica propondo a junção da empresa a instituições de ciência e tecnologia visando a prática científica (NATURA, 2015e). Já o NINA, iniciado em 2012, tem como missão também a atuação em rede, voltada para desenvolvimento da inovação e da sociobiodiversidade amazônica (NATURA, 2015c).

O Hub de Nova York, inaugurado em 2013, é estruturado para a Natura estar mais próxima das novas tendências mundiais e identificar oportunidades e trazer isso rápido para o Brasil e para os outros lugares do mundo que a Natura está ampliando a captação das tendências.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As estratégias de inovação da Natura, segundo Natura (2015b) evoluíram por uma proposta de cosmética terapêutica (1969), transição para o modelo de negócios de venda direta (1974), produtos em refil (1983), linha Ekos (2000), linha de sabonetes de origem vegetal (2005), Natura Campus e fim dos testes em animais (2006), Carbono Neutro (2007), Programa Amazônia (2010), Projeto Dendê Sustentável (2011), Projeto NINA, chamada de projetos por meio de editais, Qlicar e Consórcio Media Lab (2012), Projeto Co-criando, Linha Sou e Ecoparque (2013), Hackthon Natura Campus, Parceria MIT Media-Lab (2014), abertura de loja física e Projeto consultoras digitais (2016).

Os lançamentos costumam unir ingredientes utilizados do mercado com ingredientes produzidos internamente gerando um benefício exclusivo para os consumidores. Para a Natura inovação é essencial, pois garante Sobrevivência da empresa em longo prazo. O setor de cosméticos possui um grande ritmo de lançamentos e o principal canal de vendas da empresa, a venda direta, também necessita oferecer maior atratividade e benefícios aos seus clientes (NATURA, 2015d).

Em 2000, a Natura começou a lançar produtos direcionados à biodiversidade nacional, com o lançamento da linha Ekos e com estudos de impacto ambiental causado pela carteira de produtos. Um dos primeiros passos foi o desenvolvimento de embalagens com menor impacto ambiental e o estudo da compensação de carbono (NATURA, 2015b; NATURA, 2015d).

Um dos principais vetores de inovação da empresa é a sustentabilidade. É possível ver a prática desse conceito nos produtos e nas embalagens, mas está presente ao longo de todo o processo produtivo como, por exemplo, na criação e no desenvolvimento de novos produtos utilizando espécies nativas e exóticas, com o uso de modelos ecológicos de produção vegetal, com o programa de certificação de insumos e em parcerias com comunidades fornecedoras.

#### 4.1 ANÁLISE DAS CAPACIDADES

Foi possível identificar por meio da entrevista e dos documentos analisados, as quatro capacidades do modelo de inovação proposto por Zawislak *et al.* (2014). Apesar de a empresa possuir todas as capacidades de inovação, nota-se que ela se destaca pela capacidade de desenvolvimento tecnológico, em especial, pelo desenvolvimento de produto em seu eixo técnico. Por esse motivo, será dado maior destaque ao estudo dessa capacidade de inovação.

##### 4.1.1 Capacidade Operacional

Para se manter competitiva no mercado, a Natura lança pelo menos um produto por ciclo, onde cada ciclo possui três semanas. Ao ano a empresa lança 200 novos produtos, portanto, é necessária uma grande capacidade de realização de projetos de inovação concluídos com sucesso.

Os testes aplicados são rígidos e contínuos durante todo o processo, desde a criação até a fabricação e entrega ao cliente, principalmente os testes de performance que garantem a qualidade do produto. Além disso, há um rígido controle em relação à riscos ambientais, prezando sempre pela sustentabilidade e melhoria contínua.

A Natura procura sempre a utilização de novas tecnologias, entretanto, não desenvolve inovação em processo. A inovação em processo atende as necessidades da inovação de produto.

##### 4.1.2 Capacidade Transacional

A empresa possui uma estreita relação com seus fornecedores e estes são avaliados rigorosamente conforme os padrões exigidos pela Natura por meio do programa Qlicar. Esse programa tem como objetivo alavancar o desempenho da cadeia de fornecimento por meio da gestão de performance de fornecedores e de ações para desenvolvimento conjunto de processos. Os fornecedores de insumos



até os prestadores de serviços são continuamente avaliados nos pilares do programa: qualidade, logística, inovação, custo/contrato, atendimento e relacionamento. Em 2014, 135 parceiros foram avaliados no Qlicar, levando em conta o seu desempenho geral e a relevância das suas contribuições para a inovação da Natura. A inovação trazida pelos fornecedores costuma ser de ingredientes utilizados nos produtos e de embalagens.

A inovação aberta também contribui para as relações nos setores em que atua e tem como objetivo dar visibilidade para a rede de parceiros envolvida no processo de inovação; monitorar a performance e contribuição da rede neste processo; reconhecer a contribuição desta rede pelos resultados de inovação atingidos; criar ações de desenvolvimento com foco em inovação; e estreitar o relacionamento gerando conhecimento mútuo.

Um dos principais canais de inovação da empresa, se tratando de inovação aberta, é o Natura Campus que, por meio de parcerias colaborativas, nacionais e internacionais, busca a ampliação e o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia com instituições de ciência e tecnologia, empresas e empreendedores por meio de chamadas, desafios e workshops. O Natura Campus também inclui um Canal de Ideias onde se recebe novas ideias e propostas.

A Natura conta com cerca de 200 parceiros ativos em projetos de inovação. A rede aberta e colaborativa parte da necessidade de inovar constantemente. Deste modo, 60% dos projetos de inovação são realizados com parceiros externos de forma a complementar as competências dos pesquisadores internos alavancando avanços científicos para atender as demandas de mercado.

Com o objetivo de auxiliar os projetos de desenvolvimento e inovação para que haja uma boa interação dos envolvidos a Natura implantou o Time para a Orientação de Parcerias (TOP) que oferece apoio técnico e estratégico para as parcerias com o intuito de agilizar discussões internas, promovendo uma interação multidisciplinar que possibilite a visualização dos desafios da parceria e, conseqüentemente, o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a superação destes desafios minimizando os riscos para a Natura e seus parceiros.

A empresa também faz uso da gestão de fomento que busca por financiamento de projetos em cooperação por meio da conexão dos parceiros com os órgãos de fomento com quem a Natura já se relaciona, e incentivando a criação de novos instrumentos que incluam a cadeia de valor da empresa. Em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) a Natura pretende realizar o Centro de Pesquisa em Bem-Estar e também inclui Universidade de São Paulo (USP), onde ficará a sede, a Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie, uma colaboração que utiliza o modelo de governança compartilhada. O Objetivo do projeto é integrar diferentes áreas, como neurociência, psicologia positiva e social e ciências da saúde, humanas e sociais aplicadas.

A venda direta também promove a capacidade transacional, como promove um forte elo entre comprador e vendedor, favorecendo uma experiência de compra individualizada. Nos últimos anos, a Natura vem adotando a estratégia de multicanalidade, que engloba a abertura de lojas e algumas linhas de produtos em outros mercados, como a linha Sou nas farmácias. Estar presente no comércio eletrônico alinhado ao canal de venda direta também faz parte da estratégia comercial.

### 4.1.3 Capacidade Gerencial

O processo de inovação é liderado pela Vice-Presidência de Inovação e compostas pelas unidades de negócios de pesquisa avançada, desenvolvimento de produtos, segurança do consumidor, gestão e redes de inovação, transferência de tecnologia (ciência e tecnologia) e produtividade e inovação aberta. Foi possível identificar que as áreas são interligadas e todas direcionadas à inovação em produto. As informações analisadas não continham maiores detalhes do funcionamento da capacidade gerencial da empresa.

### 4.1.4 Capacidade de desenvolvimento tecnológico

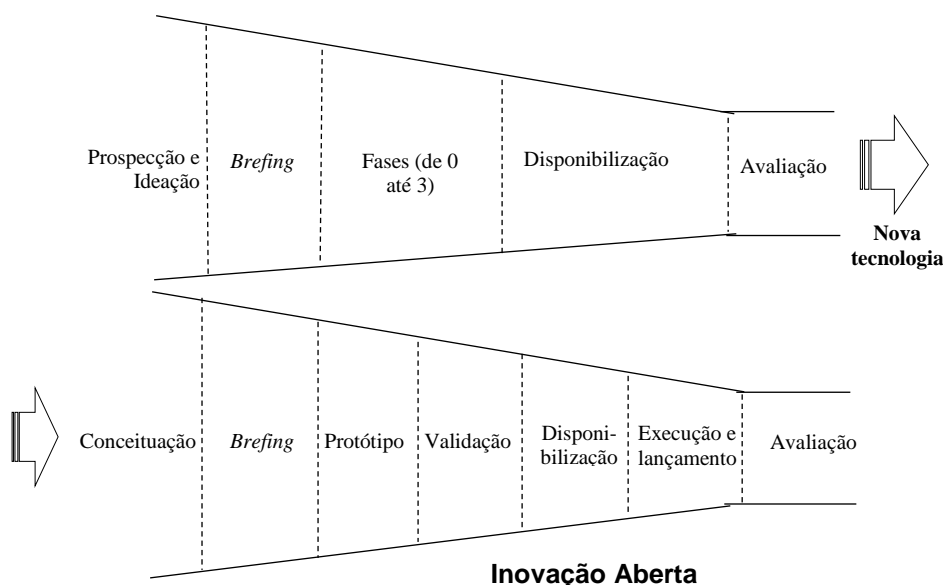
Optou-se, neste trabalho, por dividir inovação em três frentes: produto, processo e serviço. As informações levantadas indicam que a Natura não parece desenvolver inovação em processo, conforme justificado acima, a inovação em processo atende as necessidades da inovação de produto. Quanto a inovação de serviço, esta parte da necessidade de novos canais e melhorias dos já existentes e é separada da gestão de inovação de produtos sendo de responsabilidade da área comercial. A inovação de produtos parte da identificação das oportunidades de mercado por meio das unidades de negócio então, é construído um caso de negócio e a partir disso é envolvido o time de inovação para desenvolver aquele produto.

A natura utiliza a inovação aberta desde 2006. A partir de então, parte de seu conhecimento tecnológico vem de instituições de fomento e de pesquisa e de parceria com seus fornecedores. Atualmente conta com cerca de 200 parceiros ativos de inovação e 60% dos projetos são realizados com parceiros externos juntamente com os pesquisadores internos, alavancando avanços científicos e tecnológicos para atender as demandas do setor de cosméticos.

São utilizados dois processos no desenvolvimento de novas ideias, o funil de tecnologia e o funil de inovação, ilustrados na Figura 2. Os modelos são adotados devido ao grande número de ideias e, a partir dos modelos essas ideias podem ser avaliadas com maior rigor inclusive de sucesso no mercado. Em cada fase do funil é analisado e o impacto ambiental do processo e do produto. O objetivo é que os produtos agridam menos o ambiente do que aqueles que já estão no mercado.

Primeiramente a área interna de pesquisa seleciona a tecnologia viável e moderna por meio das etapas de prospecção e ideação, *briefing*, fases (0 a 3), disponibilização e avaliação. Então a ideia percorre o funil de inovação que irá desenvolver o produto por meio das fases de conceituação, *briefing*, protótipo, validação, disponibilização, execução e lançamento e por fim, avaliação.

Figura 2 – Funil de tecnologia e Inovação da Nature



Fonte: Adaptado de Silva *et al.* (2017).

O processo de desenvolvimento tecnológico interno acontece de duas maneiras: *Technology push* (TP) ou a *Marketing Pull* (MP). TP é uma visão de longo prazo, onde rotas interessantes que tendem a levar à descoberta de novos ativos são pesquisadas. As etapas desse processo são minuciosas considerando desde a fase de conceber, identificar como e onde extrair o ativo, torná-lo concentrado fazer os testes de segurança e introduzi-lo no mercado sempre respeitando as metas de sustentabilidade. Um dos últimos produtos lançados utilizando esse processo contabilizou 8 anos até o lançamento. O MP trata de projetos encomendados pela área de marketing que possuem grandes chances de ser tendência a um curto prazo de 2 a 3 anos.

O processo de inovação é muito influenciado pela sustentabilidade. Cada fase do funil de produtos o impacto ambiental é avaliado. O objetivo é que o novo produto agrida menos o ambiente do aquele que já está no mercado.

O Natura Campus, conforme dito anteriormente, faz parte do processo de inovação aberta por meio do relacionamento com instituições de ciência e tecnologia, empresas e empreendedores. Com parcerias colaborativas, nacionais e internacionais, o Natura Campus busca a ampliação e o desenvolvimento da ciência, inovação e tecnologia, por meio da promoção da conexão em redes para fortalecimento do ecossistema de inovação. Esse processo ocorre por meio de chamadas, desafios, workshops e um canal de ideias onde é possível propor parcerias nos temas de inovação da Natura.

Para o entrevistado, os setores da empresa segundo a importância de inovação seria: gestão, tecnologia, comercial e operação. Para o mesmo, compromisso e sustentabilidade seriam os diferenciais da empresa para se manter competitiva no mercado. Entretanto, fica evidente que a capacidade que mais se destaca entre as citadas é a Tecnológica. Embora, a capacidade de gestão seja fundamental e a base para o desenvolvimento da capacidade tecnologia esta segunda se destaca. O Quadro 2 identifica as principais características de cada

capacidade de inovação da Natura Cosméticos a partir da entrevista e complementada pelos relatórios de gestão.

Quadro 2 – Síntese das Capacidades de Inovação da Natura Cosméticos segundo Zawislak *et al.* (2014)

<b>Desempenho econômico</b>	<b>Desempenho técnico</b>
<b>Capacidade transacional</b>	<b>Capacidade tecnológica (desenvolvimento)</b>
Inovação aberta com os fornecedores, empresa e universidades (Natura Campus). Estreita relação com seus fornecedores (programa Qlicar) Relacionamento com o cliente (consultoras e consultoras digitais).	Foco no desenvolvimento de produtos. Processo de inovação por meio do funil de tecnologia e funil de produto (Stage-Gate).
<b>Capacidade de gestão</b>	<b>Capacidade operacional</b>
Gestão integrada que interliga as áreas voltadas para inovação de produto.	Não desenvolve inovação em processo. A inovação em processo atende as necessidades somente as necessidades da inovação de produto.

Fonte: Elaboração própria.

Para Richardson (1972) as habilidades, as experiências e os conhecimentos que proporcionam que a empresa realize suas atividades de forma única e, com base nesses recursos, a empresa identifica oportunidades no mercado, transforma em recursos e desenvolve novas soluções de valor. É desse modo que a Natura desenvolve suas capacidades, realizando de forma única seus processos.

O mercado em que a Natura atua, os clientes que atendem assim como sua estratégia de venda direta necessitam de lançamentos constantes o que faz com que a inovação e os lançamentos sejam constantes, ou seja, a inovação está diretamente ligada a sobrevivência desta empresa. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação está diretamente ligada à sobrevivência e crescimento da empresa e é muito mais ampla e complexa na prática.

A Natura disponibiliza pelo menos um lançamento a cada novo ciclo sendo este de 3 semanas cada. Dessa forma, a empresa está de acordo com a afirmação do Manual de Oslo (1997) que afirma que produto é um dos principais componentes de inovação. Como afirma Maehler *et al.* (2011), o crescimento da inovação deve seguir as necessidades de mercado e dos clientes e as decisões devem ser coerentes com a estratégia da inovação considerando as situações internas e externar à organização.

Além da criação de novos produtos a Natura realiza mudanças incrementais nos seus produtos sempre buscando novos ativos químicos e melhores soluções para seus clientes. É o caso do lançamento da nova linha do produto Chronos indo de encontro com as afirmações de Swaim (2010) e Freeman (1985) sobre o processo contínuo da inovação que podem vir de futuras mudanças incrementais ou radicais.

A Natura busca se adaptar ao surgimento de novos sistemas. A venda direta é o seu principal canal de venda e, com o avanço da internet a empresa criou um sistema de consultoras online mantendo seu sistema de venda direta e se adaptando aos novos sistemas tecnológicos. Conforme Tigre (2006) propõe novas sequências evolutivas como o novo sistema tecnológico. O surgimento de um novo sistema afeta diversos setores, pode citar como exemplo a origem da internet.

A Natura não só por meio de sua visão, missão e valores, mas também pela divulgação ampla e clara de seus desafios e metas. Percebe-se a influência das estratégias de inovação no desempenho organizacional e o quanto estas estão incorporadas na organização. Conforme sustentam Pinto e Prescott (1988), para obter um desempenho superior é necessária uma visão clara e forte principalmente da alta gestão. Shin e McClomb (1998) afirmam que também cabe à alta gestão guiar e fazer com que a inovação aconteça devido a visão a longo prazo das mudanças organizacionais o que também pudemos perceber que está incorporado à empresa.

A inovação garante a sobrevivência da Natura no longo prazo o que vai de encontro com a afirmativa de O'Brien (2003) sobre a influência da estratégia da organização no desempenho organizacional e também de Tidd, Bessant e Pavit (2008) de que a inovação está diretamente ligada a sobrevivência e crescimento da empresa.

Segundo Adams, Bessant e Phelps (2006), na literatura existem dois tipos de estratégia de inovação, aquela que existe na organização, mas não traz efeitos significativos e aquela que é um instrumento que molda e orienta a inovação. Pode-se perceber que a Natura a segunda estratégia já que a inovação molda toda a estratégia da empresa.

Ao se tratar do processo de inovação Bessant e Tidd (2009) propõem três etapas da gestão da inovação: analisar e identificar as oportunidades de inovação, utilizar uma estratégia adequada e por último a implementação das mudanças, o controle de todas as etapas é de suma importância para alcançar o objetivo do projeto. A Natura faz uso dos funis de tecnologia e de inovação pois, segundo o entrevistado, as ideias propostas podem ser avaliadas com maior rigor e maior garantia de sucesso no mercado. O uso dos funis possui mais fases e é mais detalhado, mas não deixa de seguir as etapas propostas por Bessant e Tidd (2009).

Foi possível analisar o processo de inovação da empresa Natura Cosméticos S.A. a partir de um modelo desenvolvido especificamente para empresas em países emergentes (ZAWISLAK *et al.*, 2014). A empresa possui todas as capacidades estão integradas entre si. Foi possível identificar que a capacidade de desenvolvimento tecnológico é aquela que se sobressai indo de encontro com a afirmativa de Zawislak *et al.* (2012, 2013), as empresas exigem um mínimo de desempenho em das três capacidades e um desempenho superior em uma capacidade. Isso já será o suficiente para que a empresa garanta diferenciação no mercado em que atua.

## 5 CONCLUSÃO

Há diversas formas de desenvolver inovação. Como se pode perceber ao longo desta pesquisa a Natura desenvolve a inovação principalmente de produtos utilizando a inovação aberta em parcerias com empresas, instituições e pesquisadores obtendo novas tecnologias, ativos químicos e embalagens. As oportunidades de mercado costumam ser identificadas por meio das consultoras, fornecedores e pelo Hub de Nova York. As tecnologias partem de dois modelos *Technology push* (TP) ou *Marketing Pull* (MP) e as soluções de valor são desenvolvidas por meio do funil de tecnologia e inovação.

A Natura desenvolve inovação de maneira diferenciada, buscando novidades no mercado, desenvolvendo novas tecnologias internamente, mas

sobretudo buscando parcerias com outras instituições por meio da inovação aberta e em rede. O uso desse modelo de interação é considerado uma tendência para integrar soluções de problemas, pessoas altamente capacitadas e criativas, com base na interação. Dessa forma, problema desta pesquisa, de que forma uma empresa localizada em uma economia emergente desenvolve a inovação, foi possível de ser estudado e obteve indícios do esforço da organização para tal alcance.

As atividades de inovação foram identificadas e alinhadas ao modelo de capacidades de inovação proposto por Zawislak *et al.* (2014) e as capacidades de inovação da Natura Cosméticos S.A. puderam ser relacionadas com os resultados nas dimensões tecnológicas e econômicas. Assim, o objetivo principal, a análise do processo de inovação da empresa Natura Cosméticos S.A. a partir de um modelo desenvolvido especificamente para empresas em países emergentes foi descrito e discutido.

Esta pesquisa pode colaborar para a inovação desenvolvida por empresas brasileiras que possuem um modo de realizar tecnologia diferente de empresas alocadas em países desenvolvidos e foi capaz de identificar como a inovação acontece dentro de uma firma inovadora em um país emergente. Também pode servir de modelo para outras empresas principalmente do mesmo setor e talvez pode ser utilizado por empresas brasileiras que pretendem implantar ou remoldar as maneiras de desenvolver inovação.

Como limitação tem-se a dificuldade de acesso a informações da empresa. Mesmo que esta disponibilize em seu site institucional um grande número de informações, não são suficientes para a realização de pesquisas como esta. Outra limitação desta pesquisa foi o número reduzido de entrevistados e por ser de um único, o de tecnologia. Conseguir entrevistar gestores de áreas como produção e gerencial podem dar um novo rumo e descobertas às futuras pesquisas. A sugestão para novos estudos é avaliar a empresa por meio de outros modelos que melhor se enquadrem a sua perspectiva de inovação da Natura.

O modelo utilizado nesta pesquisa pode ser utilizado também por para avaliar seu desempenho em relação à inovação e suas capacidades, principalmente empresas em países emergentes. Embora a Natura, a priori, se enquadre no perfil do modelo, percebe-se que este não é o único modelo a ser utilizado para avaliar as capacidades de inovação da empresa estudada já que esta possui uma forte capacidade de desenvolvimento tecnológico. Assim sugere-se avanços no sentido de buscar outros modelos e compará-los entre si.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation Management Measurement: A Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, p. 21–47, 2006.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, p.241, 1965.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições, 2004.

BARNARD, C., **The Functions of the Executive**. Harvard University Press, Cambridge. First published in 1938.

BESSANT, John.; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre, Bookman, 2009.

BOSSE, D.; ALVAREZ, S. Bargaining power in alliance governance negotiations: evidence from the biotechnology industry. **Technovation**, v. 30, n. 5-6, p. 367-375, 2010.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HOENIG, S. Determinants of financial performance: a meta-analysis. **Management Science**, v. 36, n. 6, p. 1143-1159, 1990.

CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; SZAFIRO, M.; VARGAS, M. **Local systems of innovation in Brazil, development and transnational corporations**: a preliminary assessment based on empirical results of a research project. Anais. DRUID Nelson-Winter Conference, Aalborg, Dinamarca, 2001.

CIMOLI, Mario; KATZ, Jorge. Structural reforms, technological gaps and economic development: a Latin American perspective. **Industrial and corporate change**, v. 12, n. 2, p. 387-411, 2003.

DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting Organizations and Society**, v. 25, n. 4-5, p. 383-409, 2000.

DYER, B.; SONG, X.M. Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation? **Journal of Product Innovation Management**, v. 15, p. 505-519, 1998.

FREEMAN, Chris. The economics of innovation. **IEE Proceedings A (Physical Science, Measurement and Instrumentation, Management and Education, Reviews)**, v. 132, n. 4, p. 213-221, 1985.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, p. 737-747, 2003.

HUERGO, E. The role of technological management as a source of innovation: Evidence from Spanish manufacturing firms, **Research Policy**, v. 35, n. 9, p. 1377-1388, 2006.

MAEHLER, A. E.; CURADO, C. M. M.; PEDROSO, E. Á.; PIRES, J. P. Knowledge Transfer and Innovation in Brazilian Multinational Companies. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 6, n. 3, 2011.

MANUAL, de Oslo. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. **OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico: Departamento Estatístico da Comunidade Européia**, 2004. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 10 de março de 2015.

MARINS, L. M. **Atividade de inovação em firmas de economias emergentes: proposta de um conjunto de novos indicadores.** 233 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MARINS, L. M.; ZAWISLAK, P. A. **O Desempenho Inovativo de Sete Firms Brasileiras à Luz de um Conjunto de Novos Indicadores de Inovação.** In: XXXIV Encontro EnANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

NATURA. **A Natura.** 2015a. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/>>. Acesso em: 14 de março de 2015.

NATURA. **História Natura.** 2015b. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia>>. Acesso em: 14 de março de 2015.

NATURA. **Inovação:** Uma busca constante que promove o desenvolvimento dos indivíduos, da empresa e da sociedade. 2015d Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/inovacao>>. Acesso em: 14 de março de 2015.

NATURA. **Natura Campus:** Mais relações, mais inovações. 2015e. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/inovacao/natura-campus>>. Acesso em: 14 de março de 2015.

NATURA. **Núcleo de Inovação Natura Amazônia: NINA.** 2015c. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/www/a-natura/inovacao/nucleo-inovacao-natura-amazonia>>. Acesso em: 14 de março de 2015.

O'BRIEN, J.P. The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 415–431, 2003.

PENROSE, E. 1995. **The theory of the growth of the firm.** New York: Oxford University Press. First published in 1959.

PINTO, J. K.; PRESCOTT, J. E. Changes in critical success factors over the stages in the project life cycle. **Journal of Management**, v. 14, p. 5–18, 1988.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, p. 883-96, 1972.

RICHARDSON, Robert Jarry; PERES, José Augusto de Souza (Colab.). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

ROTH, A.; MILLER, J. Success factors in manufacturing. **Business Horizons**, v. 35, n. 4, p. 73-81, July/Aug. 1992.

RUSH, H.; BESSANT, J.; HOBDDAY, M. Assessing the technological capabilities of firms: developing a policy tool. **British Journal Management**, v. 37, n. 3, p. 221-236, 2007.



SHIN, J.; McCLOMB, G.E. **Top executive leadership and organizational innovation:** an empirical investigation of nonprofit human service organizations (HSOS). *Administration in Social Work*, v. 22, p. 1–21, 1998.

SILVA, S. S.; VASCONCELLOS, E. P. G. ; OLIVEIRA, Murilo Alvarenga ; SPERS, R. G. . Aspects of the Innovation Management: the cases Natura and Oxiteno. *International Journal of Innovation*, v. 5, p. 1-19, 2017.

SUNDBO, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, v. 17, p. 432– 455, 1997.

SWAIM, R. W. **The Strategic Drucker:** Growth Strategies and Marketing from the works of Peter Drucker. San Francisco: Jossey Bass, 2010.

TAKAHASHI, S. **Gestão da inovação em produtos:** estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação:** a economia de tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

WANG, C.-H.; LU, I.-Y.; CHEN, C.-B. Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, v. 28, p. 349-363, 2008.

WILLIAMSON, O. Strategic research: governance and competence. *Strategic Managerial Journal*, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, 1999.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism.** New York: Free Press. 1985.

WONG, V.; SHAW, V.; SHER, J. Effective organization and management of technology assimilation: the case of Taiwanese information technology firms. *Industrial Marketing Management*, v. 27, n. 3, p. 213-227, 1998.

ZAWISLAK, P. A.; BORGES, M.; WEGNER, D.; SANTOS, A.; CASTRO-LUCAS, C. Towards the Innovation Function. *Journal Of Technology Management And Innovation*, v. 3, 2008.

ZAWISLAK, P. A.; GAMARRA, J. T.; ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. *Journal of Innovation Economics*, v. 13, 2014.

ZAWISLAK, P. A.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M.; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. A. Types of Innovation in Low-Technology Firms of emerging Markets: an Empirical Study in Brazilian Industry. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, p. 212-231, 2013.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. ; TELLO-GAMARRA, J. . **Intensidade tecnológica e capacidade de inovação de firmas industriais.** Anais. Congresso Latino-Iberoamericana de Gestão de Tecnologia, Porto, Portugal, 2013.

ZAWISLAK, P.A.; ALVES, A.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.M. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.