

O CASO NATURA: COMO UTILIZAR BEM O COMÉRCIO ELETRÔNICO?**Marcelo Tyszler¹****Ludmila Helena Giordano²****Isaias Custódio³****RESUMO:**

Com a difusão da Internet por todo o mundo as empresas vêem como grande possibilidade de atuação o comércio eletrônico. Porém, além de todas as implicações técnicas e tecnológicas que este traz, existe o problema da concepção da solução a ser utilizada. A tendência natural acaba sendo de algumas empresas procurar soluções pré-definidas que as atendam.

O presente artigo visa mostrar a necessidade da análise interna da empresa e de uma postura estratégica em relação ao comércio eletrônico para que este traga resultado para a empresa.

Como ilustração, o artigo explora a solução e o processo de desenvolvimento de uma solução de comércio eletrônico desenvolvida pela Natura, empresa de cosméticos que valorizou suas características próprias de comercialização, chegando a uma forma de aplicação diferente, interessante e eficaz.

A elaboração do artigo foi feita a partir de uma pesquisa conceitual sobre o assunto comércio eletrônico, e os dados sobre a solução desenvolvida foram obtidos, através de uma entrevista, com o Gerente de Serviços de Internet para o canal de vendas da empresa.

¹ Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atualmente Pertencente ao Grupo de Estudos do Projeto Revista Científica Controversa com o tema *e-commerce* e Estagiário da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. E-mail: mtyszler@colband.com.br

² Graduando em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Atualmente Estagiário da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo. E-mail: ludlinda@uol.com.br

³ Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e atualmente Diretor da Fundação Instituto de Administração – FIA - E-mail: isaiasc@fia.fea.usp.br

INTRODUÇÃO

Internet, web, e-mail, comércio eletrônico, entre outros termos, são partes integrantes do vocabulário de muitas pessoas e de praticamente de todas as empresas de hoje, independente de seu porte. Porém, por trás de todo esse jargão, largamente utilizado, existem questões básicas de como aplicá-lo.

No atual mundo globalizado, com alta tecnologia em rápido desenvolvimento, não basta querer utilizar esse ferramental ou apenas iniciar sua utilização, para que isso traga sucesso certo para a empresa e seja acompanhado de um grande aumento de faturamento.

É necessária uma análise estratégica de sua aplicação e utilização, para que essas soluções venham a perdurar e realmente signifiquem sucesso para as empresas, agregando valor a seus clientes sem descaracterizar a empresa ou provocar o que é chamado de *canibalismo*, ou seja, o processo de a empresa concorrer consigo própria utilizando o meio virtual e o meio físico.

O presente artigo defende a idéia de que para uma solução ser adequada, a empresa deve saber olhar para si, conhecer sua atual estrutura e características e, com base nisso, dar os passos em direção à utilização do comércio eletrônico, e não apenas procurar soluções pré-definidas, acreditando que o que funcionou com alguma outra empresa funcionará de modo idêntico com ela. É mais importante dar atenção ao processo de desenvolvimento da solução do que à solução em si.

Para ilustrar tal idéia, é apresentado um estudo sobre a solução de comércio eletrônico encontrada pela empresa Natura, diferente do tradicional e muito adequada ao seu perfil.

O artigo divide-se em *a solução ideal*, onde é apresentada uma base teórica para o estudo, e em *a Natura*, em que o caso é apresentado.

A SOLUÇÃO IDEAL

No presente momento a Internet é algo que já faz parte do dia-a-dia de diversas pessoas, seja para lazer, para estudo, pesquisa ou comércio. Com isso, seus ramos começam a ser cada vez mais desenvolvidos, e um deles é o comércio eletrônico, que pode ser definido como “a realização de toda cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio” (ALBERTIN, 2000).

Desde a explosão comercial da Internet, que se dá por volta de 1993¹, os investimentos direcionados para projetos de Internet vêm sendo vultosos. Porém, apesar de atraente, implantar o comércio eletrônico não é tão simples quanto pode parecer. Tecnicamente, exige o uso de Internet, de mensagens integradas como o *e-mail*, serviços *on-line*, redes, acesso à base de dados, intercâmbio de dados técnicos. Em geral, exige também o uso de ferramentas como o CRM (*Customer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*), dentre outras possíveis e existentes no mercado. Entretanto, o principal problema relativo à implantação do comércio eletrônico não diz respeito às questões técnicas e tecnológicas envolvidas, mas sim à concepção lógica e filosófica da solução a ser utilizada. Não é raro se notar a busca de soluções pré-definidas de fácil aplicação que sirvam a uma vasta gama de organizações. Contudo, em relação ao comércio eletrônico, devido a sua grande difusão ser recente, não se localizam soluções pré-determinadas para a sua aplicação, e é difícil se encontrar modelos de implantação que auxiliem nesse processo.

De qualquer modo, não existe uma solução única que atenda a várias empresas. GULATI (2000), por exemplo, diz que “através de uma análise cuidadosa (...) companhias podem ajustar suas estratégias *clicks-and-mortar* para seu próprio mercado particular e situação competitiva, aumentando dramaticamente as chances de sucesso de seu *e-business*”.

Um exemplo de uma solução não adequada foi a primeira implantação do *site* da Barnes & Noble, livraria americana que, para concorrer com a Amazon.com, criou uma divisão totalmente independente da livraria física. Apesar de toda a velocidade de decisões que ganhou, a Barnesandnoble.com teve diversos problemas, forçando o *Chief Executive Officer* (CEO) a renunciar ao cargo com apenas um ano de trabalho.

Fazendo essa divisão totalmente independente, visando concorrer com a Amazon.com, a Barnes & Noble deixou de lado estratégias simples como promover a loja virtual em suas lojas físicas. Assim, fica claro que por uma falta de uma melhor análise interna, da estrutura que já possuía, estratégias importantes foram ignoradas, forçando uma posterior reestruturação da divisão da loja virtual.

¹ Em 1994 é criado o First Virtual, o primeiro Banco Virtual e, em 1996, o Yahoo!, um dos maiores serviços de busca na Internet, lança suas ações no mercado.

Dessa maneira, fica evidente a necessidade de as empresas olharem para si e analisarem sua atual estrutura e assim conhecerem suas qualidades e fraquezas para que o uso do comércio eletrônico venha a trazer um bom resultado.

EVANS e WURSTER (1999) afirmam que, após a explosão inicial do comércio eletrônico, é iniciada uma nova fase, mais focada na estratégia que na experimentação, que era a prática até então.

Para ilustrar a veracidade da necessidade de auto-análise por parte das empresas, como ponto importante para o sucesso de uma aplicação de comércio eletrônico, será apresentado o exemplo da Natura, uma empresa que, a partir de uma auto análise, desenvolveu uma solução adequada para si e que permite uma nova forma de atuação que, ao mesmo tempo, esteja em sintonia com as tendências mundiais de uso do comércio eletrônico e agregue valor aos parceiros envolvidos.

A NATURA

A empresa

A Natura é uma empresa de cosméticos fundada em 1969 e desde 1974, trabalha com a venda direta, ou seja, vende no sistema de porta em porta através de suas revendedoras. Estas exercem um papel muito importante na venda, já que a compra de cosméticos é fortemente influenciada pela opinião, amizade, carisma e segurança que passam aos consumidores finais.

Essa forma de venda é uma das características mais conhecidas da empresa, sendo suas conhecidas revendedoras chamadas internamente de *Consultoras Natura*, devido a sua forma de atuação e contato com o cliente, não apenas entregando o produto, mas também dando conselhos e opções.

Ao decidir entrar no comércio eletrônico, a empresa se viu diante de um problema: se fossem realizadas vendas diretamente pelo *site*, a empresa estaria eliminando o papel de suas revendedoras, a grande marca da venda da empresa; se, por outro lado, optasse por não vender nenhum produto pelo seu *site*, estaria abrindo mão de uma excelente oportunidade. Qual seria uma solução adequada?

A grande questão era: “como entrar na Internet aproveitando suas vantagens sem perder as características principais da forma de atuação da empresa?” A Natura, seguindo a idéia de fazer uma auto análise e chegar a uma solução própria, atingiu um resultado muito interessante. A solução encontrada e o processo de seu desenvolvimento são explicados a seguir.²

A Natura e a Internet

Em 1995, a Natura entrou na Internet com um *site* institucional, que apresentava a empresa e seus produtos através de catálogo, atualizado mensalmente. O objetivo deste *site* era apenas fazer com que as pessoas conhecessem a empresa, o que era a tendência do mercado na época.

Em 1997, a Natura pôs em funcionamento sua Extranet³, para que apenas as Consultoras pudessem passar pedidos e fazer compras. A adesão a esse tipo de tecnologia não foi muito grande, comparado ao número total de Consultoras.

Em 1998, a Extranet foi substituída pelo Natura Na Net (NNN), sendo este um *site* à parte, porém conectado ao *site* institucional, que foi mantido em operação.

A adesão, em 1999, era de 8.000 Consultoras das 150.000 existentes, ou seja, pouco mais de 5,3%. O grande passo foi dado então em abril de 2.000, com a entrada em operação do *site* Natura.net, e a adesão passou, em julho, para 22.000 Consultoras das 250.000 existentes neste ano, aproximadamente 8,8%. A Natura.net é definida por Fábio Mengozi, Gerente de Serviços de Internet para o canal de vendas, como “um portal de relacionamento da Natura com todas as suas comunidades e pessoas, individualmente”. Isto porque o *site* reconhece e oferece a cada pessoa um leque de informações úteis.

Esse portal de relacionamento é que se torna o grande diferencial da Natura em relação às outras soluções de comércio eletrônico até então. O portal apresenta características diferenciadas para cada uma das comunidades que o acessa, que são: Consultoras; Colaboradores (funcionários); Força de Vendas (gerentes e promotoras de venda);

² Os dados para a elaboração deste artigo foram obtidos a partir de entrevista realizada por dois dos autores com Fábio Mengozi, Gerente de Serviços de Internet para o canal de vendas, em julho de 2000.

³ Em termos sucintos, uma rede externa com acesso restrito.

Imprensa; Saúde; e Consumidores finais. Além disso a pessoa pode pertencer a mais de uma comunidade, permitindo, assim, que o *site* atenda a cada um adequadamente.

A principal novidade é a ligação dos clientes com as Consultoras: quando um cliente deseja comprar algo, após escolher seus produtos, é solicitado a ele que escolha uma Consultora, sendo apresentada a opção de localizar alguém próximo a partir do CEP. Desse modo, seus pedidos são passados para essa Consultora, que é quem possui a responsabilidade de fazer a entrega e receber o pagamento. Assim, a solução encontrada viabilizou a venda pela Internet, sem eliminar o papel das Consultoras.

Dessa forma, a pergunta que era “como entrar na Internet aproveitando suas vantagens sem perder características principais da forma de atuação da empresa?”, transformou-se em “por que manter as Consultoras?”

Segundo Fábio Mengozi, a solução apresentada levou em conta a idéia de que as Consultoras não são vistas como simples intermediárias, mas sim como pessoas que adicionam valor ao processo, alavancando novas vendas e fidelizando o cliente. Além disso, segundo ele, a Natura não seria o que é hoje se não fosse o papel desempenhado por elas.

O impacto no faturamento da empresa com a utilização do *Site* Pessoal pelas Consultoras ainda é não é perceptível. Entretanto, o envio dos pedidos das Consultoras para a Natura através da Web é relevante, pois antes da entrada na Internet, tudo era recebido através de ligações telefônicas (0800), pagas pela empresa. Atualmente, 7% dos pedidos totais são feitos através da rede, sendo que o custo do pedido feito pela Internet é cerca de dez vezes menor que o feito por telefone.

Criando o Natura.net

O projeto Natura.net surgiu em Julho de 1999 e foi idealizado internamente, por Marcelo Araújo, vice-presidente da Natura na época. Para transformar o projeto em ação foi montada uma equipe multifuncional, reunindo diversas pessoas de diferentes áreas. Essa equipe foi dividida em subequipes, cada uma delas responsável por uma comunidade específica. Após a implementação do projeto, a equipe acabou tornando-se uma nova área de empresa, para poder manter e desenvolver ainda mais a Natura.net. O *site*, no presente momento, visa a uma integração somente *para frente*, isto é, integração com as Consultoras e consumidores. A integração *para trás*, ou seja, com os fornecedores, está sendo estudada e há novas iniciativas neste sentido.

Para o desenvolvimento do projeto, a Natura pesquisou as soluções correntes de comércio eletrônico procurando, também, empresas que poderiam colaborar. Foram designadas algumas áreas que deveriam ser terceirizadas, principalmente *design* e tecnologia, e contratados os fornecedores desses serviços. Essas empresas são, para a Natura, parceiras no Natura.net. Essas áreas foram escolhidas para evitar que houvesse dentro da empresa uma demasiada especialização, já que a Natura é uma empresa de cosméticos e não uma empresa de desenvolvimento de Internet.

Integrando as Consultoras e Funcionários com a Natura.net

Ao entrar com esse novo *site*, em 2000, a Natura possibilitou algumas facilidades a suas Consultoras. Essas facilidades abrangem: consultas, notícias, atendimento *on-line*, *e-mail* gratuito, facilitação na compra de computadores e inclusive um *Site* Pessoal. Porém, para a utilização de todas essas vantagens havia um problema que era o perfil das Consultoras, traçado pela própria empresa. Constatou-se que haveria alguma dificuldade ao apresentar essa nova maneira de comércio a elas, uma vez que, em sua maioria, são pouco habituadas ao uso de tecnologias e informática.

Para isso havia outro desafio a ser vencido, que era oferecer um serviço - o *Site* Pessoal - a pessoas habituadas com produtos. De forma a facilitar o processo e dar tangibilidade ao serviço, a Natura desenvolveu um CD de apresentação do serviço e que possui instruções para a criação do *Site* Pessoal. Especificamente, esse *Site* Pessoal funciona da seguinte forma: após a Consultora solicitar a utilização do serviço, que não é obrigatória e possui uma taxa de R\$ 34,00 por ano, a Natura lhe envia um CD em que há uma simulação da confecção do *site* pela própria Consultora. Após ver a apresentação ela apenas precisa repetir os passos quando já estiver conectada.

Para simplificar mais ainda, toda a construção do *site* é feita *on-line* e é parametrizada, o que significa que basta escolher uma dentre opções pré-definidas, que podem ser alteradas posteriormente. Apenas em uma apresentação pessoal é permitido à Consultora escrever um texto pessoal.

O CD, dessa forma, simplifica de forma eficaz o problema da não-familiaridade com a Internet, atraindo a Consultora para a utilização do serviço que facilita o recebimento de pedidos. Apesar de não ter dados concretos, Fábio Mengozi acredita que, mensalmente, cerca de 30 novos clientes são *apresentados* virtualmente às Consultoras, devido à Internet.

Existe também um trabalho de campanhas e promoções desenvolvido para incentivar as Consultoras a usar a Internet para enviar pedidos.

Internamente está em andamento a criação do Natura.net Café, que é um espaço para divulgação interna do projeto aos funcionários, mostrando o seu funcionamento e os serviços exclusivos do *site*.

Ainda não foram feitas campanhas de Marketing para o público em geral, pois o objetivo da primeira fase é consolidar os produtos e serviços existentes, fazendo com que as Consultoras entrem em contato com essa nova maneira de se fazer comércio, para depois investir em marketing para atrair mais pessoas para o *site*.

CONCLUSÃO

O caso da Natura ilustra bem a necessidade que uma empresa tem de saber analisar sua própria estrutura e características, para que sua solução de comércio eletrônico seja adequada e lhe traga resultado, agregando valor para seus clientes.

Um fácil exercício mental poderia ser feito procurando identificar diversas outras soluções que poderiam ter sido escolhidas, principalmente as que excluíssem as Consultoras do processo de venda pela Internet. Contudo, a solução poderia não ter sido adequada, gerar descontentamento interno na empresa, e, possivelmente, produzir um resultado menor em termos de retornos futuros. Da mesma forma, a Natura possivelmente teria problemas também se fossem aplicadas na empresa soluções idênticas à utilizadas por outras empresas.

O julgamento de valor da empresa e a consciência de como ela funcionava, até o momento da implantação da Natura.net, permitiram que fosse encontrada essa solução, adequada e interessante. Fica evidente que, do presente momento em diante, com a diminuição da grande euforia sobre o comércio eletrônico, em geral, e com o fechamento de algumas iniciativas desestruturadas, estratégias mal feitas ou não adequadas poderão levar empresas a prejuízos e perdas.

Desse modo, para qualquer empresa que resolva utilizar a tecnologia do comércio eletrônico, será mais importante dar atenção ao processo de desenvolvimento da solução do que à solução em si. O comércio eletrônico deverá cada vez mais ser considerado como um movimento estratégico e tratado como tal. Não existirá realmente mais espaço para experimentações, e o capital de risco direcionado à Internet, o chamado *Venture Capital*, será cada vez mais seletivo.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, Alberto. *Comércio eletrônico, modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Beabá da Internet. <http://www.uol.com.br/Internet/beaba>.

CLIQUES e Tijolos. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, Ano 34, n. 11.

EWANS, Philip e WURSTER, Thomas S. Getting Real About Virtual Commerce. *Harvard Business Review*. November-December, 1999.

GULATI, Ranjay e GARINO, Jason. Get the Right Mix of Bricks & Clicks. *Harvard Business Review*, May-June, 2000.

Hobbes' Internet Timeline. <http://info.isoc.org/guest/zakon/Internet/History/HIT.html>.

<http://www.natura.net>.

O FUTURO está aqui. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, Ano 34, março, 2000.