

Comunicação como expressão da identidade

Ética e coerência na comunicação de suas crenças e valores fizeram da Natura um modelo de gestão único, baseado nas relações humanas.

Nara Damante e Paulo Nassar

“Somos um organismo que soube capturar o espírito da época, a cada momento se reinventando e levantando as bandeiras coletivas do herói.”

Passos

Adotando visceralmente seu conceito de desenvolvimento sustentável baseado nas relações, a Natura faz da comunicação um elemento-chave para levar sua mensagem não só de fabricante de cosméticos, mas de empresa-cidadã. Mais que assinaturas de campanhas publicitárias, o “Bem Estar Bem” é um conceito que visa provocar reflexões sobre as relações com o próprio indivíduo e dele com o todo. A expressão instiga conversas sobre relações e está sendo utilizada (na íntegra e em português) na França. Não por acaso foi escolhido o dia 22 de abril (Dia do Descobrimento do Brasil) para inaugurar a Casa Natura, em Paris, a primeira loja da marca no mercado europeu. A chegada à Europa acontece depois da Natura se consolidar no sistema de venda direta não só no Brasil como também na Argentina, Chile, Peru e Bolívia e, a partir do segundo semestre, também no México. Sua visão de mundo fez da Natura uma

empresa reconhecida e premiada por seus vários atributos ligados ao relacionamento com colaboradores, ao respeito aos consumidores, à responsabilidade social e à sustentabilidade. Com modelo de gestão reconhecido inclusive pela London Business School, a empresa possuía três presidentes – Antonio Luiz Seabra, Pedro Luiz Passos e Guilherme Peirão Leal – até março, quando Passos, então mais presente no dia-a-dia da operação, passou a dividir a presidência do Conselho de Administração com Seabra e Leal. Na mesma época, Alessandro Carlucci (há 15 anos

deram a seguinte entrevista a Comunicação Empresarial.

Paulo Nassar – A Natura tem uma jornada bem-sucedida, reconhecida em suas três décadas. O historiador e mitólogo norte-americano Joseph Campbell diz em seu livro *A Jornada do Herói* que: “Uma vez transposto o portal, o herói percorre uma paisagem onírica de formas curiosamente fluidas, ambíguas, onde deve sobreviver a uma sucessão de provas...”. Que provas vêm aí pela frente?

Luiz Seabra – Eu tenho dúvidas de que o arquétipo do herói deva ser incorporado pela empresa. Acho que a identificação é mais pelo lado iluminado da missão do herói, que tem como definição portar uma bandeira coletiva. Nesse aspecto, aceito o estereótipo, mas não os ferimentos do herói que sobreviveu. A gente pode elen-



FOTOS: ANDRÉ CONTI

Leal, Seabra e Passos: provocando reflexões.

car alguns dos desafios sem que nós eliminemos o fator imponderável, que é o que eu acho que caracteriza se portar uma bandeira coletiva, enfrentando

car alguns dos desafios sem que nós eliminemos o fator imponderável, que é o que eu acho que caracteriza se portar uma bandeira coletiva, enfrentando

adversidades, na maior parte das vezes. Mas tudo isso, num contexto mais objetivo, para elencar a questão da internacionalização, o que ela tem de racional, de desafio cultural para quem nasceu num país que não tem em sua característica básica a internacionalização. O Brasil sempre foi receptor da internacionalização e nosso caso é de uma organização que ousou transformar em empresa o improvável e, além de tudo, exerce sua própria razão de ser, a cosmética, que é menos provável ainda, pelos padrões de racionalidade.

Pedro Luiz Passos – Voltando três décadas atrás, por que é que foi sucesso? Talvez porque somos um organismo que soube capturar e até verbalizar o espírito da época, a cada momento se reinventando e levantando as bandeiras coletivas do herói. Quando você olha para as instituições, elas não conseguem se manter, envelhecem e, às vezes, perdem a capacidade de nos capturar.

Guilherme Peirão Leal – Hoje, somos uma empresa importante para o tamanho do mercado brasileiro em termos de volume. Como é que a gente fala em crescer sem se tornar um “dinossauro”, ou seja, uma organização esclerosada, engessada, pouco flexível, que perde o sentido da missão com o carreirismo, a competitividade e todas as coisas que imperam nas grandes organizações? Como é que a gente cresce, expande o compartilhamento dessa missão de uma nova sociedade, uma nova maneira de se relacionar como empresa com o consumidor e com toda a socie-

dade sem perder essas características? Para mim, este talvez seja o maior desafio. Claro que há uma dificuldade objetiva e concreta em chegar ao mercado francês e acessar o consumidor. Mas acho que isso é uma dificuldade menor, que se resolve. A questão é: se dá certo, como é que a Natura vai se expandir sem se descaracterizar, sem se distanciar da sua vocação. Esse mesmo livro citado na sua pergunta diz que o privilégio de uma vida é poder ser quem você é.

Nara Damante – O modelo de gestão da Natura foi reconhecido inclusive pela London Business School. Como e por que a empresa tem três presidentes? Como os pensamentos e as diretrizes são gerados, como as decisões são tomadas?

Seabra – Não tem uma fórmula. Dos desafios que nos esperam, o que desperta um entusiasmo muito grande é que a nossa história nos diz que somos capazes de ser melhores que quando éramos pequenos. Então, não é o susto do crescimento que deve nos atemorizar e nos tornar mais ou menos céticos em relação ao crescimento. O crescimento sempre implica contato com o desconhecido, embora na mente das pessoas elas acreditam que crescendo se está condenado a perder a identidade. Não é verdade. Nós passamos a ser mais nós mesmos na medida em que nós crescemos. Passamos a visualizar um universo muito mais amplo, aprendendo com a intimidade que foi sendo construída no dia-a-dia, com as eleições

afetivas que foram nos permitindo através do coração, do afeto, da convicção, do que é verdade. Em termos de instrumentos de gestão, eles não diferem muito de empresa para empresa. Só que os instrumentos que a gente detém para bem gerir a empresa, e nisso estamos sempre em busca de aperfeiçoamento, são de experiências culturais, espiritual, humana, humanística, que foram sendo descobertas no cotidiano e com uma abertura de coração, uma vontade e convicção de que o outro merece toda a minha confiança até que isso se prove o contrário. Não temos a mínima ideia de como a nossa originalidade é organizada do ponto-de-vista de cargos tradicionais de uma organização. O que a gente sabe é que não dá para alcançar espaços, ser reconhecido e obter êxito sem que se seja absolutamente verdadeiro em relação ao que você está contemplando.

Leal – Uma coisa que eu destacaria foi a história e a vivência, que foram nos mostrando que a diversidade foi fundamental. Nascemos como uma empresa formada pelo Luiz e mais um sócio. Cinco anos depois, o Luiz fez uma sociedade com outra pessoa. Cinco anos depois disso, eu entrei e formamos uma outra sociedade. Dois anos depois, o Pedro entrou para fazer parte dessa nova organização. E tivemos quatro ou cinco empresas interdependentes, que tinham que sobreviver de forma independente, mas dependiam umas das outras. Então, não tinha o super-herói. Somos claramente contrários ao CEO. Fomos a pri-

“Nossa história nos diz que somos capazes de ser melhores que quando éramos pequenos.”

Seabra

“Se houvesse um país, que pelos traços de identidade, nossos valores e crenças, não parecessem encontrar eco, não iríamos para lá.”

Seabra

meira empresa da série histórica de capas do Melhores e Maiores, da Exame, que teve três presidentes na capa. Aliás, eles queriam saber quem era o herói. E aqui há vários co-responsáveis, cada um com seus méritos. Mas existe um coletivo que está acima da pessoa. Esse coletivo composto pelo diverso é uma das questões chaves da riqueza do processo decisório, que trazem como variáveis a espiritualidade, a objetividade, o pragmatismo, o sonhar, o medir, o controlar, mas, ao mesmo tempo, a intuição, quer dizer, essa coisa mais flexível que caracteriza o modelo da Natura. Claro que ninguém

sa após 15 anos dedicados à companhia, tendo sido gerente de marketing, gerente de vendas e diretor de vendas -, mas que vários coletivos sejam criados e amalgamados, que possam ser portadores dessa riqueza. E aí eles usarão as ferramentas de modo inteligente.

Passos – Esse modelo dá mais energia à organização. Hoje é difícil imaginar a nossa trajetória se fosse com o modelo tradicional, se a gente não tivesse a mesma coragem. Seria muito pobre se tivéssemos uma gestão mais típica. E esse fato teve impacto em toda a organização. Então, é uma empresa que tem um modelo de gestão que quem vê de fora até estranha, chega a se irritar. Tem que conversar muito para entender. Mas é que a decisão é quase um detalhe, às vezes. Porque o importante é o que vem antes desse processo coletivo. É óbvio que tem exageros, tem erros e tem coisas que podem ser melhoradas, mas muda muito a característica da gestão. O planejamento estratégico é muito dife-

força de mudar rapidamente? É que há uma confiança estabelecida, é um diverso unido por alguns valores muito fortes. Este “olho no olho” que o Luiz fala, o exercício da verdade, nos dá confiança de que, se acontecer algo que precisa de uma ação imediata, cada um se sente absolutamente à vontade para tomar uma decisão. Os diversos níveis da organização também se sentem capazes de agir se sentirem que a situação impõe uma tomada de decisão.

Nassar – Então, dentro disso, podemos dizer que na Natura o erro faz parte do processo?

Seabra e Leal – Sim, faz parte do processo.

Nassar – O “contêiner” mais forte da Natura é a instalação física atual, o Espaço Natura em Cajamar (SP), muito ligado à identidade da empresa. Como é que vocês estão expandindo esse “contêiner” - e aí falando em logística, ponto-de-venda, ação das consultoras, das mídias virtuais e toda esse imaginário da marca?

Leal – Usando um pouco a imagem das idéias de nosso “contêiner”, ele é antecedido por idéias. E muito antes de inaugurarmos este nosso Espaço Natura, já alcançávamos a expressão que nos permitiu construir esse lugar. A Natura é uma empresa que, reconhecidamente, vem da improbabilidade. Nós fomos buscando e passando a ser a partir de crenças. Aliás, a empresa que mais fala em crenças e valores é a Natura. Mais que crenças



rente, os processos são muito espalhados, o que não elimina a necessidade de decisão, de pontos focais, de cronogramas etc.

Leal – Concordo com você. No Brasil, nós temos casos clássicos de algumas empresas que desapareceram porque os gestores quiseram sempre entrar em consenso - o que às vezes é difícil conseguir - e não tiveram velocidade de se adaptar às transformações profundas do mercado. E o que nos dá também

pode conduzir uma empresa dessa sem planejar, acompanhar, medir. Precisamos de todas as ferramentas de gestão, mas não somos prisioneiros deste processo. A gente quer investir efetivamente na perpetuação de nosso modelo e não das pessoas, obviamente, mas de um pensar a empresa sempre através de um coletivo. Não estamos querendo pra nos suceder um super-herói – em março, Alessandro Carlucci assumiu a presidência da empre-

e valores só tem uma palavra que é mais dita aqui, que é relações. Fomos absolutamente sinceros em nossa entrega a determinadas crenças e às paixões que nos mobilizaram que essa empresa pôde um dia construir contêineres, dirigindo idéias.

Leal – Estava no DNA da Natura essas crenças básicas. Mas neste aspecto de “contêineres”, no período pós-fusão do Sistema Natura – várias empresas independentes que se inter-relacionavam -, em 1992-1993, a gente repensou quais eram nossas crenças e valores e como explicitá-los. E ainda, como manifestamos isso em todas as nossas ações. E aí, os “contêineres”, ou seja, as embalagens, os conceitos de produto, as formas de nos relacionarmos com as consultoras etc, ganharam um avanço muito importante porque tudo o que fazemos tem que ser coerente com aquilo que a gente acredita e pensa. Então, depois de 25 anos, ao criarmos nossa sede própria em Cajamar, em 1997, era a primeira vez que a gente construía uma instalação a partir do zero. E aí, pensamos que era uma oportunidade imperdível de expressar de maneira muito eloqüente as nossas crenças e valores através de um projeto, da ocupação de um espaço. Não íamos construir uma nova fábrica, mas um Espaço Natura. Até então, a Natura era mais pujante que sua instalação física. No começo, tínhamos 100 mil consultoras e elas tinham um desejo de conhecer a sede da Natura. Só que não dava, não havia espaço. E nós estávamos num outro momen-

to quando decidimos construir o Espaço Natura. A gente acha que toda estética tem que expressar a nossa ética. A embalagem, a publicidade, o relatório anual, as sacolinhas, cada manifestação nossa tem que ter uma estética muito eloqüente para manifestar essa ética. Para expandir internacionalmente de um jeito forte, precisamos ter um controle das variáveis. Temos que saber o que são as manifestações que constituem a marca. Este é o ponto crítico para que possamos expandir sem perder a identidade.

Passos – Recebi diversos engenheiros e arquitetos para fazer o projeto desta unidade e eles não entendiam o que era o Espaço Natura. Eu dizia que não se tratava de uma fábrica convencional. Muitas pessoas foram absolutamente críticas. Hoje, podemos dizer que fomos felizes. O modelo de gestão compartilhado permitiu a ousadia, senão é impossível você levar um projeto tão diferente adiante.

Seabra – Nós temos uma revista de comunicação interna e uma das matérias do mês de março se chamou Fora do Padrão. Ela avalia o modo como a mídia, no geral, considera a passagem do tempo entre as pessoas, como a mente das pessoas foram iludidas com a promessa de anti-tempo, anti-idade e como a Natura desde sempre se posiciona a esse respeito. Então, a gente não é só fora do padrão do ponto de vista da expressão física da empresa e do “contêiner”, como também do ponto de vista dialético e de como nos relacionar com o mercado, e de como

a gente acredita conciliar com nossa própria atividade.

Nara – Como as crenças e valores da Natura serão incorporados ao modelo de expansão da Natura na Europa? A chegada a Paris é uma oportunidade ou uma estratégia?

Leal - Levar cosméticos num mercado de excelência no setor como o francês, não há como a diferenciação se dar só pelo produto. E embora tenhamos imenso orgulho, satisfação e confiança em nossos produtos, sabemos que a nossa proposta de valor é mais ampla que isso. Então, nossas crenças fazem parte do valor da

“O modelo de gestão compartilhado permitiu a ousadia, senão é impossível levar um projeto tão diferente adiante.”

Passos



marca, que é o que oferecemos ao consumidor. Fazemos uma proposta de um processo de higienização e de cuidados para o cabelo que faz com que a pessoa reflita de onde vem, por que vem, o que está acontecendo, o que está impactando. É algo muito mais significativo. Como fazer será uma descoberta, não temos fórmula mágica. Sabemos que para alcançar o êxito que temos no Brasil, de alguma forma, precisa-

mos reproduzir, com adaptações, o tipo de protagonismo que vimos exercendo no mercado e na sociedade. Aqui somos cidadãos. Lá,



“A sustentabilidade começa na nossa percepção de que não há modelo de desenvolvimento sustentável sem haver pessoas que se entendem como cidadãos.”

Leal

de alguma forma, temos que criar esse enraizamento na sociedade. Com relação a Paris, não é oportunismo, é um investimento em construir um aprendizado sobre como acessar esse mercado, do G-7, dos países desenvolvidos, que a gente acha que os indícios são receptores a essa proposta mais ampla de valores, conceitos, comportamento. E isso por meio de um outro canal de vendas, as lojas – já que a gente acredita que na Europa não há boa aceitação para a venda direta isoladamente, como temos no Brasil. Estamos construindo o caminho.

Passos – Nossa experiência mostra que o que leva esses valores são os conceitos transmitidos verbalmente ou filosoficamente e eles se consolidam através de práticas das mais variadas coisas. O seu produto tem que ser expressão de crenças e valores, assim como a propaganda, o relacionamento com os colaboradores, e é assim que você contamina e faz com que as coisas

sejam vividas, sentidas e desenvolvidas. Toda vez que você não traz o conceito para a prática, não funciona. E essa manifestação prática é desde como eu trato as pessoas na recepção, o colaborador, o consultor...

Seabra – Como é que vão chegar os nossos valores, não temos certeza absoluta, mas se eles não forem chegar, a gente não vai. Quer dizer, não estamos dispostos a fazer business só por business. Queremos continuar sendo o que somos. O que me parece ser a esperança de preservação da vida é a questão da ética entre os Seres Humanos. Eu tenho a impressão de que esta estrutura, que é tão correspondente a coisas que estão sendo mais assimiladas pela sociedade nos últimos cinco anos, de alguma forma, a gente se antecipou a ela, como muitas empresas fizeram. Só que estamos num tipo de atividade que nos permite falar sobre a intimidade das pessoas e que é absolutamente universal. Se houvesse um país, que pelos traços de identidade, nossos valores e crenças não parecessem encontrar eco, não iríamos para lá. Mesmo que esse país representasse a maior massa de consumidores do planeta. A natureza das nossas crenças nos endereça para falar de uma coisa que é do indivíduo com ele próprio, com a intimidade maior que ele pode ter na vida, que é com seu próprio corpo. E de uma forma que não coincide com o que as empresas do chamado “universo da beleza” mais freqüentemente têm feito.

Nassar – No Brasil, a Natura é percebida pela sua responsabi-

lidade social e sustentabilidade. Na Europa, qual será o grande atributo da marca a ser percebida no mercado francês?

Seabra – Em termos de percepção, por enquanto, a Natura é uma desconhecida na Europa. Só que a gente vem de uma micro experiência anterior que não pode deixar de ser descartada. Chegamos lá com um pouco de comunicação direta a um público muito específico. Ficamos absolutamente impressionados com a resposta surpreendente, quase afetiva, uma acolhida calorosíssima. E o que foi reforçado fortemente nas pesquisas no âmbito da linha que apresentamos lá, é que as respostas foram muito positivas em relação a nossas possibilidades. Falamos de nossos ideais, de nossas crenças e valores e da sustentabilidade e a resposta foi muito efetiva. E olha que sustentabilidade para a Europa não é um assunto novo. Mas só saberemos como a Europa nos vê ao longo do tempo.

Passos – Quando falamos de Europa, começaremos nossa história mostrando os nossos atributos e posicionamentos. Talvez tivesse sido mais fácil mostrar o caminho do desenvolvimento sustentável, do Brasil, de uma outra cosmética que se apresenta fora do paradigma. Mas eu gosto daquela definição de que queremos construir uma marca que se caracteriza pela qualidade das relações e dos recursos, identificados com a comunidade a partir de uma relação melhor com todos. Essa é a marca que a gente quer passar. Mas para contar essa história, temos que eleger alguns partidos. E esse é o nosso desafio.

Nara – Falando em comunicação intercultural, vocês já pensaram em como será a “tradução” para o público francês do conceito “Bem estar bem”, que também é a assinatura das campanhas publicitárias da Natura?

Leal – A experiência com o público francês, independente do resultado que vai dar, tem sido muito rica. Fazemos isso também há um ano e meio, com a experiência na Argentina. O que a gente quer transmitir é a crença de que dá para mudar o mundo, a relação com você mesmo, com o outro, com o todo, com a natureza. A sustentabilidade começa na nossa consciência, na nossa percepção de interdependência, de que não há modelo de desenvolvimento sustentável sem haver pessoas que se entendem como parte do todo, como cidadãs. Somos uma empresa que vem do Brasil, que fabrica cosméticos, vamos mostrar qual nosso compromisso e aí, cairemos finalmente no “bem estar bem”, que muito nos caracteriza, mas que é difícil de explicar até no nosso País. Em português para brasileiros, já é uma coisa complexa. Adotamos esse conceito como nossa razão de ser. Mas só tivemos a coragem de fazer a contração do “bem estar, estar bem” para “bem estar bem” e colocar como um selling line associado à marca Natura em 1999. Imaginamos que ninguém iria entender na Europa, mas chegamos à conclusão de que não tem importância. Na França, não estamos traduzindo o “bem estar bem”, ficará em português mesmo. E depois, haverá textos

em francês que explicam um pouco o sentido das relações de você com você mesmo e com os outros e todos os nossos posicionamentos. Não iremos traduzir a expressão para que ela seja a provocação de uma conversa a respeito de relações.

Seabra – Sobre a decisão de nos expressar em português com a contração “bem estar bem”, chegamos a ela pela vivência pesquisando um pouco na França o que isso significava para as pessoas. E os “nossos franceses”, parceiros da empresa, ficaram absolutamente entusiasmados pelo “bem estar bem” em português, quase como um mantra. Há a sonoridade que os franceses gostam de ouvir do português.

Leal – Não temos o monopólio de nenhuma definição, mas o “bem estar bem” contempla milhões de diferentes interpretações do indivíduo. O importante é provocar reflexões sobre relações. Se fizermos isso, já estamos alcançando nosso principal objetivo. É parar para pensar que você faz parte do todo, que você tem uma conexão para dentro e para fora, e é isso que acaba provocando a universalidade.

Nara – O que é comunicação para a Natura? O que ela representa para o desenvolvimento dos negócios e da filosofia da empresa?

Seabra – A comunicação é vida porque a razão de ser só pode ser expressa e vivida se for via comunicação. Então, comunicação é um dos enigmas que nos apaixonam porque achamos que somos um processo ligado

à linguagem e ela só pode ser conhecida por meio da comunicação. É algo que na Natura é muito rico. Há uma comunicação potencial que ainda estamos arranhando, não somos detentores nem professores, ela está nos ensinando e, de alguma forma, temos que aprender e aumentar nossas perspectivas para melhor decodificá-la. Mas comunicação é absolutamente essencial para nossa existência de empresa que tem muito para dizer e sabe que ainda terá muito mais para dizer.

Leal – Quando você define a primeira célula, o dentro e o fora, e estabelece o processo de comunicação dessa forma, isso é definição de vida, existe a relação de troca. Comunicação, no sentido mais visceral, é definidor de um organismo vivo. E uma empresa, que para nós é um organismo vivo, não vive sem se comunicar. Agora, como você vive e faz sua estratégia de comunicação, para nós é elemento fundamental e sempre há uma possibilidade de aperfeiçoá-la, de ouvir melhor, compreender melhor as pessoas, as culturas e de expressar de uma maneira mais clara as nossas convicções, nossas crenças, nossos valores etc.

Passos – Para nós, a comunicação tem uma importância brutal, seja mídia ou em no media, para levar a voz da empresa. Ela é um elemento importante para carregar nossa mensagem. Por isso a comunicação é um desafio no sentido de que ela trafegue com a mensagem levando nossos valores para que eles possam ser compartilhados. 🚀

“O 'bem estar bem' contempla milhões de diferentes interpretações do indivíduo. O importante é provocar reflexões sobre relações.”

Leal