



São Paulo, segunda-feira, 05 de julho de 2010

FOLHA DE S.PAULO **mercado**[Texto Anterior](#) | [Próximo Texto](#) | [Índice](#)

Natura se adapta a diferenças regionais

Empresa lança produtos específicos para cada região do país, considerando diversidade cultural e de clima

Produtos regionais são desenvolvidos pelas unidades locais, a partir de um modelo de gestão descentralizado

MARIANA BARBOSA

DE SÃO PAULO

O modelo de gestão adotado pela Natura a partir de 2008, com redução de níveis hierárquicos e maior autonomia para líderes regionais, começa a produzir frutos.

O resultado não está só no balanço financeiro, mas nos catálogos de produtos.

No Norte, as torcidas do Caprichoso e do Garantido (boisbumbás do festival de Parintins, no Amazonas) puderam se diferenciar não apenas pela cor, mas também pelo cheiro, com os novos perfumes Canto Azul e Canto Vermelho.

A nova linha de hidratantes Todo Dia Inverno, para enfrentar o frio, só está disponível em São Paulo. Para o Nordeste, está sendo lançado um novo hidratante, mais leve, à base de graviola.

Esses produtos foram concebidos localmente, por unidades regionais criadas em 2008 e que funcionam como minifábricas da Natura.

São cinco regiões: Norte, Nordeste, central do Brasil (Rio, Minas, Espírito Santo e Centro-Oeste), São Paulo capital e SP interior/litoral.

Cada uma tem autonomia para estabelecer preços e promoções, definir estratégias de marketing e políticas de contratação, entre outros.

"Claro que somos todos da mesma família, compartilhamos os mesmos valores e temos os mesmos objetivos", afirma o vice-presidente, José Vicente Marino, a quem os diretores das cinco regiões se reportam.

Antes de a empresa ser dividida em cinco regiões, e também em outras quatro unidades de negócios relativas a linhas de produtos, só havia um catálogo para todo o Brasil. Agora, cada região tem o seu, adaptando a oferta aos hábitos locais.

Se um produto não vende em uma região, é tirado do catálogo. "Para uma revista que tem tiragem de mais de 2 milhões de exemplares, e que é publicada a cada três semanas, uma página a menos tem grande impacto ambiental", diz Marino.

Como entre as metas que os executivos da Natura têm de cumprir para obter participação nos lucros estão as metas ambientais, cada página faz diferença.

A Natura não divulga -nem pretende divulgar- resultados por região. Marino diz apenas que, em todas as regiões, eles estão "acima das expectativas".

Para dar suporte à regionalização, a companhia inaugurou, nos últimos dois anos, três centros de distribuição: em Recife (PE), Salvador (BA) e Canoas (RS). O tempo de entrega dos pedidos, que era de quatro dias, passou para um ou dois.

OUTRAS INICIATIVAS

Produtos regionais não são uma novidade. Há muito que a Kibon/Unilever produz picolé com sabores de frutas do Nordeste, vendidos apenas naquela região.

Outras multinacionais, como Procter&Gamble e Nestlé, também possuem produtos específicos para o Nordeste. Mas o foco é mais econômico, ligado à baixa renda, do que a características efetivamente regionais.

"Para as multinacionais, o Brasil já é uma região", diz Maurício Morgado, professor de marketing da Escola de Administração da FGV (Fundação Getulio Vargas).

"A Natura está dando um passo a mais elevando a regionalização a outro nível."

Para David Kallás, professor de gestão estratégica do Insper, a descentralização é um conceito moderno de gestão, mas de difícil adoção. "Para descentralizar, é preciso abrir mão de poder e acreditar, de fato, nas pessoas."

O maior exemplo de descentralização hoje é o Google, que nem sequer trabalha com o conceito de orçamento. "Como os próprios fundadores do Google costumam dizer, se eles tivessem metas e orçamento, não teriam crescido como cresceram."

Texto Anterior: [Frase](#)

Próximo Texto: [Vendas de downloads ganham espaço na internet brasileira](#)

[Índice](#)