Natura

Luiz Carlos Di Serio, coordenador adjunto do Fórum, apresentou os convidados da parte da tarde, Guilherme Nascimento, da Natura, Patricia Maeda , do Grupo Fleury.

Guilherme Nascimento, da Natura, fez uma apresentação muito interessante e inovadora, abordando Planejamentos por Cenários.

Primeiramente, o que são cenários? O que eles representam?

- Histórias sobre o amanhã que auxiliam na tomada de decisões hoje;
- Hipóteses que descrevem uma gama de possibilidades para o futuro;
- Narrativas criativas, plausíveis e lógicas;
- Um *framework* para identificação antecipada de mudanças e adaptação ao longo do tempo.

"Num cenário incerto, a incerteza é a única certeza!" (Guilherme Nascimento)



Em 2000, a Natura, vinha de uma década de liderança, de grande crescimento, muito devido ao fato de ter uma proposta de valor diferenciada, calcada na inovação, num olhar via sustentabilidade e num modelo de negócio de resultados compartilhados.

"No início da década de 2000, o mundo estava mudando rapidamente e, fazia um tempo, que não fazíamos o exercício de olhar para dentro da organização, considerando um tempo maior que cinco anos. Mesmo que na época, sendo líder de mercado, esse olhar se fazia necessário, para garantir a perpetuação da essência da Natura. Teve outro episódio marcante: em 2013, o Brasil provavelmente figurará como o segundo mercado consumidor de produtos de beleza e isso atraiu os olhares de concorrentes e de multinacionais. O cenário tornou-se mais competitivo", disse Guilherme.

Num mundo de constantes e velozes transformações, são necessárias, competências diferenciadoras, encontrar novas formas de alavancá-las, estar atento para desenvolver novas habilidades, se necessário.

As mudanças foram inúmeras: na sociedade, política, economia, sem contar os cenários de crise mundial. O contexto de negócios passou a ser mais competitivo e a incerteza dominou o dia-a-dia. "Projetar o mercado e acertar nos números se tornou cada dia mais difícil. O que tínhamos a favor? Posição de liderança de grande crescimento, penetração nos lares, infraestrutura de varejo desenvolvida, grande número de consultoras, mas, ao mesmo tempo, gerou um questionamento interno: vamos continuar tendo sucesso dentro do contexto mundial, dos concorrentes, do mercado?", refletiu Guilherme.

A Natura chegou a conclusão que o melhor caminho era pensar no mundo, com diferentes cenários, do mais otimista, aos moderados chegando ao mais pessimista.

“O Planejamento por Cenários contempla 20 anos para frente, nele é preciso provocar, ser mais profundo, trazer novos assuntos, construir visões de mundo. Quando eu olho diferentes temas, como eu consigo extrair o que acontecendo? Como separar o que é certo? Para definir uma estratégia eficaz é preciso voltar no tempo, tentando buscar padrões, de 10, 15 anos atrás, vir depurando para, ao final, gerar um entendimento profundo das certezas e incertezas e conseguir construir futuros plausíveis que serão base para escolhas estratégicas mais robustas. Para esse exercício multidisciplinar, contamos com gente de fora, consultores especialistas, que com suas provocações, nos ajudaram a gerar aprendizados, pois fomos além dos modelos mentais vigentes”, definiu.

Como foi o trabalho?

A Natura levou seu comitê executivo e conselho, a compartilhar e discutir essas novas visões: “Num primeiro foi preciso esforço para se entregar nesse processo de entender qual aposta para diferentes cenários, nos próximos 20 anos, quais as competências que temos, quais devemos apostar e como antecipar e construir estratégias de futuro”, concluiu Guilherme.

“Mais do que acertar, precisávamos aprender, sermos desafiados, entender o envelhecimento da população como oportunidade de produto, buscar o modelo de negócio mais adequado”, Guilherme deu um exemplo : “Com a projeção por cenários, temas que antes não estavam no meu radar, passam a constar na agenda, posso exemplificar com o estudo da nanotecnologia para L´oreal, a existência de pílulas como Inneov. Com a provoca;’ao, aumentou-se a amplitude do monitoramento.

Foi além: “Sempre levamos em conta a nossa fidelidade às essência e causa da Natura. Por exemplo, se a indústria do cosmético virar da beleza, na forma de pílulas, pode ser que a gente não queira jogar”, ilustrou.

Como acontecem os encontros de Planejamento?

Os encontros não acontecem numa única data e sim, sistematicamente, de acordo com Guilherme, ainda chegarão ao formato desejado, com encontros mais frequentes. “Tivemos também uma semana de inspiração, com muitos vídeos do TED, palestrantes internos e externos, dinâmicas, criando sentido em todas as discussões nunca antes discutidas, gerar provocação, tentativas de novas visões, reforçar a marca Natura. Depois dessa vivência, todos os anos o comitê executivo procura visitar regiões do Brasil e do Mundo, para aprender mais”

“Mais para frente, a nossa rotina de interação, menos pontual e mais diluída e com mais interfaces com o mundo externo deve envolver hubs, trazer novas pessoas, permitir inovação aberta, criar um canal para trazer conteúdo de lá para cá”, conclui.





Curiosidade
Vídeo sobre Cenários:

Mais do que prospectar cenários, em discussões, dinâmicas e no papel, a Natura, de forma inovadora, produziu um vídeo sobre os quatro cenários que apareceram no seu Planejamento. Foi um projeto que levou mais ou menos seis meses, metade do tempo para formatar as 4 visões e a outra metade para produzir o vídeo, que contou com um aparato profissional (redatora/produtora) que levou em conta a adequação de linguagem e estética da Natura. “Além de sentir, foi muito interessante visualizar os cenários prospectados”, acrescentou Guilherme.

Obs: O vídeo não pode ser partilhado, por questões contratuais e de sigilo da empresa.

