



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL
CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMÉRCIO EXTERIOR**



ADRIANA RONCHI MONTEIRO DA SILVA

**ESTUDO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA NATURA COSMÉTICOS
S/A, COM APLICAÇÃO DO MODELO VRIO**

Artigo submetido ao Curso de
Administração da Universidade
do Extremo Sul Catarinense
para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 2013

ADRIANA RONCHI MONTEIRO DA SILVA

**ESTUDO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA NATURA COSMÉTICOS SA,
COM APLICAÇÃO DO MODELO VRIO**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em Administração de Empresas, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Ma.Gisele Silveira Coelho Lopes

Melissa Watanabe

Silvio Bitencourt da Silva

ESTUDO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DA NATURA COSMÉTICOS SA, COM APLICAÇÃO DO MODELO VRIO

Autor¹ Adriana Ronchi Monteiro da Silva

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo conhecer a contribuição dos recursos da Natura para o desempenho individual das consultoras na venda direta. Tendo como objetivos específicos identificar o perfil socioeconômico das consultoras, descrever as mudanças ocorridas com a implantação do projeto Consultora Natura Orientadora, identificar os recursos proporcionados pela Natura para as consultoras de venda direta e identificar os canais de comunicação entre empresa Natura e consultoras. A metodologia utilizada neste estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva. Quanto à técnica de análise dos dados foi a qualitativa com entrevistas em profundidade. Pode-se identificar situações, imagens mentais, interações, percepções, experiências, atitudes, crenças, emoções, pensamentos e comportamentos particulares das consultoras de forma individual e em equipe. Sob estes aspectos é visível a responsabilidade que a empresa proporciona a todos que estão a sua volta, tanto no contexto social ou organizacional para se manter ativa no mercado atual. Na análise evidencia-se os grandes achados com a aplicação do modelo VRIO recursos valiosos, raros, inimitáveis e organização. O consumidor procura por confiar e também pela afinidade de ideais, não se interessando só pelo produto que ela oferta, mas pela empresa em si.

Palavras-chave: Venda direta. Visão Baseada em Recursos. VRIO.

1 INTRODUÇÃO

A Visão Baseada em Recursos (RBV) tem significativa relevância no âmbito empresarial e acadêmico/científico. Seus alicerces baseiam-se em recursos humanos, financeiros, físicos e organizacionais (BARNEY, 1991). Estes recursos agregam vantagem competitiva para as empresas em relação aos seus concorrentes, pois são considerados diferenciais estratégicos. Penrose (1959) preconizou a discussão dos recursos, capacidades e vantagens competitivas da firma, já outros autores (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993; BARNEY, 1991) continuaram as investigações trazendo à tona a visão baseada em recursos direcionada para posição dos recursos na firma, os recursos como vantagem competitiva e a sustentação da vantagem competitiva.

No Brasil a RBV passa a ter maior atenção no ano de 1999 conforme Serra *et.al.* (2008). Isto ocorreu a cerca de quinze anos após trabalhos publicados por Wernerfelt (1984) e oito anos depois por Barney (1991). A RBV no Brasil é discutida

¹Adriana Ronchi Monteiro da Silva - Linha específica em Administração de Empresas - Curso de Administração – UNESC. E-mail: adrianaronchi_monteiro@hotmail.com

visivelmente em 2001 em que houve um significativo aumento de trabalhos publicados por pesquisadores brasileiros. Desta forma, é possível tornar evidente alguns dos autores mais influentes sobre o tema, como Santos e Hexsel (2005) que estudou a vantagem competitiva através do desenvolvimento de competências organizacionais a partir da combinação e integração de recursos, Pascucci e Grave (2006) deu enfoque no ambiente institucional, recursos e comportamento estratégico, Almeida (2006) tratou da valorização dos empregados como recurso estratégico, Dias (2006) estudou as relações entre tamanho, diversificação, gestão de recursos, participação de mercado e desempenho organizacional, Aragão, Forte e Oliveira (2010) estudou a visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições, Brasil *et. al.* (2011) pesquisou a relação de convergência entre a visão baseada em recursos e as competências essenciais, Ribeiro *et. al.* (2012) trataram da visão baseada em recursos num estudo bibliométrico dos últimos 11 anos e Oliveira, Gonçalves e Paula (2013) estudaram a visão baseada em recursos da inteligência competitiva.

O modelo RBV discute a atuação da empresa na gestão dos recursos e as capacidades para obter vantagem competitiva no mercado. Conforme Barney e Hesterly (2007), os recursos estão definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a organização dispõe para colocar em prática suas estratégias. Quando a empresa investe nos seus recursos tente a aumentar suas competências efetivas (HARRISON, 2005).

Este trabalho se enquadra na corrente teórica da RBV (BARNEY, 1991) com o enfoque ao modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007) na classificação dos recursos relacionados a valor, raridade, imitabilidade e organização.

O objetivo deste estudo é descrever a contribuição dos recursos da Natura para o desempenho individual das consultoras na venda direta.

Assim sendo, este trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo é apresentada a introdução ao tema abordado. Já o segundo capítulo traz a fundamentação teórica com foco na RBV e modelo VRIO, cujo modelo serve como recurso de verificação do valor, raridade, imitabilidade e organização. O terceiro capítulo expõe um estudo de caso sobre a empresa Natura no que diz respeito à visão baseada em recursos. No último capítulo serão apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que dão fundamento ao presente estudo.

2.1 VENDA DIRETA E MARKETING DE REDE

A economia brasileira tem expandido no desenvolvimento das redes comerciais e do consumo na economia urbana. A venda direta é um exemplo de negócios que aproveita um canal de distribuição em que a comercialização é alcançada por meio de um revendedor autônomo e não por vendedores contratados. O sistema é conduzido por uma política comercial bem delineada e articulada, com controle rígido em termos de prazos, estrutura organizacional e entrada de informações, permitindo a realização das vendas. A gerência da rede de revendedores é responsável pelos programas motivacionais e de incentivo, que tem como objetivo principal reter e ampliar a rede de venda (MIYATA, 2011). Para Serpa (2011), no Brasil este sistema aparece nos anos 1950 como uma forma tradicional de varejo obtida fora das lojas, conhecida ainda como venda domiciliar ou venda porta a porta. A realização deste tipo de venda traz características importantes, pois a venda de produtos é feita por meio das redes baseada em relações de confiança, sociabilidade e solidariedade, pois envolve vínculos de afetividade e de identidade, que se formam com pessoas que estão no mesmo espaço.

Os autores Hawkins (1995), Marks (1995), Gracioso e Najjar (1997) nesta época já mencionavam que o marketing de rede é um sistema de distribuição. Este sistema é gerenciado por contratos autônomos, em que os distribuidores adquirem produtos por um valor de aquisição diferenciado e que os comercializa pelo preço de catálogo de venda ao consumidor final. Deste modo, os autores também já afirmavam que os gastos operacionais e com publicidades dos produtos são mínimos e amortizam o risco do empreendimento.

Neste mesmo contexto, um estudo realizado por Coughlan e Grayson (1998) apontou que ao longo do tempo as empresas vinham utilizando como padrão a venda direta, já que acreditavam que era uma das forças de vendas para a distribuição de seus produtos. Para Buaiz (1998), uma das técnicas empregadas pelas empresas para motivar e reconhecer o esforço individual dos distribuidores é a bonificação. Portanto, estes distribuidores compreendem diferentes culturas e experiência de vida, tendo como

características em comum o desejo de prosperar, vontade de trabalhar, independência e segurança financeira. No entanto, para dar o suporte necessário aos vendedores, as empresas que trabalham com o marketing de rede dispõe de um grupo de profissionais treinados e qualificados para atender as necessidades dos vendedores. Estes vendedores também são amparados por um ativo programa de treinamento, contam ainda com a colaboração, conselho e estímulo dos vendedores mais experientes (MOORE, 1998).

Outro estudo realizado por Braga (2002) a respeito do sistema de marketing de rede já afirmava que a venda direta é o relacionamento entre vendedor e cliente. Logo, o autor associa a venda direta com o surgimento do marketing de rede, que vem proporcionando uma melhor comunicação e mantendo a qualidade do relacionamento entre os pares. Consequentemente, este tipo de estrutura já está excluindo a maioria dos recursos financeiros das empresas fazendo com que haja grande facilidade na expansão dos negócios. Para Paes (2002), esta é uma das formas mais instantânea de comércio com crescimento significativo nos últimos anos em quase todo mundo. Isto advém do marketing de rede, que origina 70% da receita de vendas diretas. A rede pode ser constituída como um grupo de empresas individuais com exclusiva e eficaz organização geral. O que une e define o marketing de rede ou multinível é uma forma sólida de raciocinar e agir. Sendo o oposto dos vendedores diretos que trabalham exclusivamente oferecendo produtos, pois as pessoas envolvidas no multinível caminham como empresários. Cada revendedor se torna uma unidade forte, influente e responsável pelo desenvolvimento de seu negócio, cuja prosperidade está relacionada ao seu desempenho.

Para Peppers e Rogers (2003), o marketing de rede é um sistema de distribuição que movimentam bens/serviços da fábrica direto ao consumidor por meio de pessoas autônomas excluindo os intermediários. Em seguida, os autores destacam que não basta apenas adquirir novos clientes, é preciso manter os existentes. As organizações necessitam oferecer um diferencial diante de seus concorrentes, pois o preço e a qualidade são fatores essenciais, mas não exclusivos. Sob este panorama, o recurso mais insuficiente são os clientes, devido ao aumento da oferta de produtos/serviços no mercado.

Neste sentido, o marketing de rede é considerado uma ampla rede de relação comercial entre empresa, distribuidor e consumidor. Logo, as ações deste distribuidor é voltada para verificar a forma como as organizações conseguem e servem o seu público alvo (LAMB Jr.; HAIR Jr. 2004). Conforme pesquisa realizada em 2005 pela Ernst &

Young, empresa de consultoria, gestão e análise empresarial, intitulada contribuições sociais e econômicas da venda direta – visão do Brasil, analisou que a principal estratégia de enfoque foram os amigos que são procurados por 99% dos revendedores autônomos para a realização de suas vendas, bem como o papel da indicação dos amigos é carro-chefe, com 98% das respostas da pesquisa (ERNST; YOUNG, 2005).

Segundo pesquisa concretizada por Miyata (2011) intitulado: trabalho, redes, territórios nos circuitos da economia urbana: uma análise da venda direta em Jundiaí e Região Metropolitana de São Paulo, confirmou que esta atividade ajusta uma oportunidade de negócio e renda, uma opção de trabalho, complemento extra o que chega a ser percebida até como um emprego. Deste modo, a pesquisa identificou que 42% dos entrevistados responderam que a renda auferida nesta atividade representa a renda principal da sua família. No entanto, Miyata (2011) concluiu que o trabalho é seminal e precisa ser institucionalizado.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV) E MODELO VRIO

As estratégias da vantagem competitiva estão sendo discutidas há muitos anos, significando um componente de estudo de diversos pesquisadores. No âmbito empresarial o interesse está em buscar explicações a respeito do desempenho das organizações. Embora existam muitos estudos científicos sobre este assunto, ainda permanece a discussão dos fatores responsáveis pela *performance* das empresas (KALLING, 2002). Neste contexto há vários estudiosos sobre a teoria de recursos da firma *Resource-based view of firm* RBV, (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; DIERICKX E COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS E MONTGOMERY 1995).

Edith Penrose (1959:2006), é considerada uma das principais autoras com grande influência sobre os fundamentos da RBV. Para a autora, os recursos são conhecidos como aqueles possíveis de serem visualizados como matérias-primas, insumos, máquinas, equipamentos, instalações e pessoas. Estes recursos são definidos como um conjunto de serviços que permitem a empresa operar suas atividades. Os recursos organizacionais exercem um papel essencial e operante, com vista a produzir benefícios relevantes para atingir resultados em uma empresa.

Penrose (1959) ainda argumenta que se uma firma conseguir um balanceamento entre o percentual de crescimento e sua capacidade de serviços administrativos desde o início do seu crescimento constituirá eficiente e produtivo. Na

perspectiva da autora, os recursos são as bases de uma visão sobre a administração estratégica e estão relacionados à eficiência, lucro econômico, vantagem competitiva e crescimento lucrativo. Para Grant (1991), os recursos e capacidades das empresas são assuntos essenciais quando faz parte da tática organizacional e, deste modo, oferece informações ricas em características que auxiliam as empresas a alcançarem resultados.

Peteraf (1993) argumenta que a empresa para obter vantagem competitiva sustentável deve apresentar duas condições: (a) heterogeneidade de recursos e a (b) mobilidade imperfeita. A heterogeneidade de recursos supõe que uma organização pode ter um cenário que demonstra um conjunto de recursos internos produtivos, mas este conjunto pode alterar de empresa para outra.

De acordo com Wernerfelt (1984), a RBV reflete os recursos intangíveis que a empresa possui, considerados como a marca, os produtos, o conhecimento tecnológico e o aprendizado. Neste sentido, estes recursos fazem com que a empresa opere com dinamismo para criar e sustentar uma vantagem competitiva. Vale evidenciar que dependendo do tipo de recursos, estes são difíceis de serem transferidos e imitados, pois faz com que o consumidor tenha percepção diferenciada de todo portfólio desta empresa diante de seus possíveis concorrentes. É importante ressaltar que a tecnologia permite impulsionar altos resultados para a organização, porém para isto se concretizar a organização necessita do apoio dos recursos humanos com opiniões inovadoras que tenham valores superiores aos dos imitadores.

O Quadro 1 a seguir mostra a classificação dos recursos tangíveis e intangíveis.

QUADRO 1: Recursos tangíveis e intangíveis

Recursos Tangíveis	
Classificação dos Recursos	Descrição
Recursos financeiros	É a capacidade de empréstimo da empresa e a capacidade da empresa em gerar recursos internamente.
Recursos organizacionais	É a estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.
Recursos físicos	É a sofisticação, localização da fábrica e equipamentos da empresa e acesso a matéria-prima.
Recursos tecnológicos	As ações de tecnologia que são: as patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.
Recursos Intangíveis	
Classificação dos Recursos	Descrição
Recursos humanos	O conhecimento, confiança, capacitações gerenciais e rotinas organizacionais.
Recursos de inovações	As ideias, capacitações científicas e a capacidade de inovar.
Recursos relacionados à reputação	A reputação para o cliente, a marca, percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto. Reputação para os fornecedores

	e interações e relações eficientes, eficazes, de suporte mutuamente benéficas.
--	--

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 78) “[...] as competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagem competitiva sobre seus rivais. Elas distinguem uma empresa em termos competitivos e refletem a sua personalidade [...]”. Uma organização precisa expressar sua identidade, demonstrando o que ela faz de melhor que seus adversários, o que ela proporciona de benefícios privilegiados aos seus clientes, e contudo, relacionado ao valor e a raridade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Entretanto, Teece, Pisano e Shuen (1997) deixaram suas contribuições, ressaltando o que as empresas devem fazer para alcançar novas formas de vantagem competitiva. Os autores enfatizam dois termos essenciais: o primeiro é o dinâmico, que significa a capacidade da empresa em renovar competências, de modo a conseguir se adaptar com a transformação do ambiente de negócio. Isto se faz necessário devido a rápida mudança tecnológica, a natureza do futuro concorrente e mercados difíceis de determinar. O segundo termo são as capacidades, que significa adaptação, integração e reconfiguração de medidas internas e externas da empresa, recursos e competências funcionais para corresponder às adequações de um ambiente em alteração do seu estado habitual. Dierickx e Cool (1989) argumentam, que as escolhas de investir em diferentes áreas da empresa são fundamentais para a estratégia da mesma. Num determinado ponto no tempo, as empresas precisam seguir uma determinada trajetória de desenvolvimento de competências. Esta trajetória define tanto as escolhas para a empresa no momento, como também coloca limites em volta do que é provável que seja no futuro o seu conjunto interno. A fim de facilitar o desenvolvimento da teoria e diálogo intelectual, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem os tipos de recursos.

O Quadro 2 a seguir apresenta os tipos de recursos e suas características.

Quadro 2: Tipos de recursos e suas características.

Tipos de Recursos	Características
Ativos tecnológicos	Podem ter proteção ou não através de instrumentos normais do direito de propriedade intelectual. A proteção da propriedade e utilização destes ativos são compreensíveis e principais diferenciais entre as empresas.
Ativos complementares	Incluem as tecnologias e inovações que necessitam de outros ativos relacionados à produção e entrega de novos produtos ou serviços.
Ativos financeiros	A curto prazo pode afetar o caixa da empresa, prejudicando os resultados e implicando nas estratégias, ou seja, o dinheiro é importante mas nem sempre pode ser adquirido nos mercados externos se não for divulgado para potenciais investidores.
Ativos de reputação	São informações referente à empresa que adquire as respostas de clientes, fornecedores e concorrentes. É um ativo intangível, importante para que a

	empresa possa atingir seus objetivos no mercado. Possui valor externo e essencial para a reputação da empresa, é uma espécie de síntese estatística sobre os ativos da empresa que existe atualmente e seu comportamento em seu provável futuro.
Ativos estruturais	Relação da empresa de maneira formal ou informal com seu ambiente externo. Influencia sobre a taxa e direção da inovação, competências e capacidades. A hierarquia e o nível de integração vertical e horizontal são elementos de estrutura específico da empresa, ex: corporações virtuais funcionam melhor quando a inovação é autônoma e os conglomerados quando as inovações são para o todo.
Ativos institucionais	Políticas públicas que regem o ambiente, são importantes entre o que ela pode fazer ou não através do mercado ou incentivos. As próprias instituições possuem regimes de propriedade intelectual, leis de responsabilidade civil, e as leis de defesa da concorrência, também fazem parte do meio ambiente. Os ativos podem não ser completamente específico da empresa. A origem nacional e regional pode ter diferenças nos ativos institucionais devido as políticas institucionais serem desiguais.
Ativos de mercado	Posição da empresa no ambiente externo. O problema reside na delimitação do mercado onde a empresa possa ter o retorno econômico. As mudanças tecnológicas são frágeis, ou seja, o tempo passa muito depressa. A estratégia de desempenho da empresa, está enraizada nas competências e capacidades e moldado por posições e caminhos.
Fronteiras organizacionais	Integração vertical, lateral e horizontal. Não são significativas apenas aos meios tecnológicos e complementares, mas à natureza da coordenação interna em relação aos meios de mercados. Ativos específicos ou capital intelectual mal protegidos. No entanto as estruturas hierárquicas funcionam melhor quando cumprem seus contratos.

Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997)

Neste sentido, Rugman e Verbeke (2002) destacam que os recursos da firma são considerados conjunto de serviços que permitem a empresa operar suas atividades, pois a firma pode otimizar o seu crescimento tendo uma combinação de recursos internos e externos. Logo, este processo de crescimento é dependente das qualidades de gestão, experiência alcançada e a capacidade de aprender. Os recursos organizacionais exercem um papel essencial e operante, com vista a produzir benefícios relevantes para atingir resultados em uma empresa.

Collis e Montgomery (1995), relatam que a RBV embora seja um fato de preferência do mercado, focaliza a diferença de uma condição lógica na teoria antiga. Portanto, alcançar a vantagem competitiva nos recursos intra-organizacionais, demonstra que as estratégias das empresas, quando bem sucedidas, são indicadores que guiam estes recursos mais pelos recursos internos do que externos.

A partir de progressos feitos sobre a visão baseada em recursos surge o modelo VRIO, desenvolvido por Barney (1991). O modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) incide como um instrumento, que pode identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa.

No que refere ao valor, a empresa neste atributo precisa ter a chance de explorar ou paralisar uma ameaça, se direcionando ao desenvolvimento da sua força organizacional e a uma igualdade competitiva. Deste modo, para que a empresa possa verificar estes recursos ela terá que analisar a sua cadeia de valor, levando em conta a aplicação e a integração destes recursos valiosos que poderão trazer aumento de recursos financeiros para a empresa (BARNEY E HESTERLY, 2007; GOHR *et al*, 2011). A respeito do atributo raridade este proporciona à empresa vantagem competitiva. É considerado um recurso valioso e raro. No entanto, é necessário ser controlado por um número menor de adversários da empresa. A questão da imitabilidade comporta uma vantagem competitiva e força sustentável, porém o recurso além de ser valioso e raro precisa ser difícil de ser imitado. A empresa necessita tornar a imitação trabalhosa, pois os adversários não conhecem o que está por trás desta vantagem competitiva. Outro fator é a complexidade social, o relacionamento interpessoal, tradição, confiança e outros recursos sociais e patentes que afixam o direito de domínio a respeito de um recurso. O atributo organização aproveita ao máximo os recursos disponíveis da empresa. Para isto é necessário criar uma estrutura consistente nos controles gerenciais formais e informais e políticas que recompensem, incentivem os colaboradores para que eles operem de forma esperada. Entretanto, não basta que a empresa tenha seus recursos valiosos, raros, imitáveis é preciso que explore a potencialidade desses recursos para obter vantagens competitivas (GOHR *et al*, 2011).

Entretanto quando a empresa reforça estes recursos, começa a facilitar todos os outros recursos que ela mesma dispõe, aumentando suas competências efetivas e com isto irá promover vantagem competitiva significativa e estabelecer no presente, condições para sua realização no futuro (HARRISON, 2005).

3 METODOLOGIA

Este estudo objetiva conhecer a contribuição dos recursos da Natura para o desempenho individual das Consultoras na venda direta. Quanto aos fins de investigação o tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória e descritiva e quanto aos meios de investigação foi utilizada a pesquisa de campo. Os dados da pesquisa foram coletados através de uma amostra não probabilística por conveniência, cujo elemento de pesquisa foram as consultoras Natura escolhidas pela disponibilidade e consentimento de livre participação. Participaram desta pesquisa, a gerente de relacionamento (1

entrevistada), as Consultoras Natura Orientadoras (5 entrevistadas) e as Consultoras Natura (5 entrevistadas), somando no total de (11) onze participantes da região de Criciúma, SC (Brasil) do setor Trilha do Sol denominado pela Empresa Natura.

A técnica de coleta de dados foi a entrevista em profundidade, de forma individual e gravada, transcrita literalmente conforme as falas dos participantes. Os participantes foram entrevistados por meio de questionário semi-estruturado com gravação de áudio com duração aproximada de 20 minutos por entrevista. Em seguida foi feita a transcrição de todas as entrevistas. As questões do instrumento foram elaboradas de acordo com a literatura (BARNEY, 1991), cujas variáveis se relacionam com a aplicação do modelo VRIO – Valiosos, Raros, Inimitáveis e Organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Neste sentido, Barney e Hesterly (2007) explicam, o modelo VRIO faz uma análise interna da empresa. Deste modo, ele identifica as forças e fraquezas da empresa e define sua potencialidade competitiva. O modelo VRIO faz a análise através de quatro questões essenciais. No que se refere a questão dos recursos valiosos, permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental ou neutralize uma ameaça do ambiente.

A questão do recurso raro é controlada somente por um pequeno número de empresas adversárias. A respeito da questão imitabilidade, o recurso enfrenta uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolve-lo. A questão organização, suas políticas e procedimentos estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de serem imitados.

A técnica de análise dos dados é predominantemente qualitativa, cujo procedimento de análise dos dados foi a análise de conteúdo, tendo em vista que a pesquisadora após transcrever todas as entrevistas grifou manualmente cada resposta dada pelos participantes ressaltando o itens relevantes, logo agrupou-as de acordo com o modelo VRIO, recursos valiosos, raros, inimitáveis e organização para melhor compreender como estes recursos estão disponíveis para as consultoras Natura.

4 RESULTADOS

A presente pesquisa resultou num estudo em profundidade com as consultoras Natura do setor Trilha do Sol em Criciúma – SC (Brasil). Convém frisar que a pesquisa foi realizada com 3 (três) modalidades de cargos da estrutura organizacional da Empresa Natura, sendo a Gerente de Relacionamento, a Consultora Natura

Orientadora e a Consultora Natura. Deste modo, inicialmente a pesquisa revelou o perfil socioeconômico dos participantes. A Natura dispõe de um centro de vendas na matriz que gerencia e articula as vendas das regiões por estados da federação.

A cidade de Criciúma, SC (Brasil) reconhecida como uma das regiões de atuação da Empresa Natura, possui um setor denominado de Trilha do Sol. Este setor é gerenciado por uma gerência de relacionamento (GR), cuja responsabilidade é orientar os consultores a cada ciclo de vendas, motivando e auxiliando nas dúvidas com o intuito de despertar o potencial de cada um e o intraempendedorismo dos mesmos.

Como forma de propiciar um relacionamento mais próximo com os revendedores diretos da marca, a Empresa Natura em 2009 implantou na estrutura organizacional o cargo de Consultora Natura Orientadora (CNO), com responsabilidade de orientar as Consultoras Natura para o desenvolvimento das atividades, sanar dúvidas, demonstrar os benefícios de cada ciclo de vendas, motivar as consultoras para que tenham um melhor e maior desempenho nas vendas. Outrora este cargo inexistia, todos os revendedores se reportavam somente a gerência de relacionamento para realizar pedidos, esclarecer dúvidas e outras questões inerentes ao trabalho. Esse modelo de gestão foi aos poucos se desgastando devido ao volume de revendedores para apenas uma gerência. Desse modo, o novo projeto foi implantado para aproximar os revendedores da empresa, além de propiciar um maior desempenho nas vendas.

Neste contexto, tem-se os revendedores, denominados como Consultores Natura (CN), com a função de atuar na venda direta dos produtos Natura via revista (catálogo), *website* e mostruários dos produtos para vendas em pronta entrega. É oportuno tornar evidente que na hierarquia os Consultores Natura (CN) se dirigem ao Consultor Natura Orientador (CNO) para esclarecer dúvidas, conhecer promoções e novos produtos, técnicas de vendas, cursos e treinamentos entre outros acessos. O Consultor Natura Orientador (CNO) se reporta a Gerência de Relacionamento (GR) para também esclarecer dúvidas, conhecer promoções e novos produtos, técnicas de vendas, cursos e treinamentos. Contudo, sua principal missão é sempre permanecer em contato direto com a Consultora Natura (CN), mostrando à elas as oportunidades do ciclo de vendas vigente, e de modo contínuo, incentivar e motivar as CNs para o aumento das vendas.

4.1 Perfil das Entrevistadas

A seguir é apresentado o perfil das entrevistadas como forma de esclarecer as características pessoais e econômicas. O Quadro 3 apresenta a faixa etária dos participantes desta pesquisa.

Quadro 3: Faixa Etária.

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	68 anos	41 anos	23 anos
2		33 anos	30 anos
3		33 anos	66 anos
4		42 anos	29 anos
5		40 anos	59 anos
Média Geral		38 anos	41 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

Conforme as informações obtidas, o Quadro 3 demonstra que as participantes CNO possuem em média 38 anos, seguidas das CN com 41 anos em média e a GR com 68 anos. O Quadro 4 apresenta o tempo em que cada entrevistada atua como consultora Natura.

Quadro 4: Tempo em que atua como consultora Natura.

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	27 anos	15 anos	4 anos
2		12 anos	9 anos
3		7 anos	20 anos
4		9 anos	6,5 anos
5		7 anos	6 meses
Média geral		10 anos	8 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

Observa-se no Quadro 4, que as CNOs apresentaram, em média, 10 anos de atuação, logo, as CNs com 8 anos e a GR 27 anos. O Quadro 5 apresenta o faturamento médio mensal das entrevistadas.

Quadro 5: Faturamento médio mensal consultora Natura.

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	R\$ 8.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 150,00
2		R\$ 3.000,00	R\$ 500,00
3		R\$ 1.500,00	R\$ 2.000,00
4		R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
5		R\$ 1.800,00	R\$ 180,00
Média geral		R\$ 2.060,00	R\$ 966,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

É possível perceber no Quadro 5 que o faturamento mensal para as CNOs está num intervalo entre R\$ 1.500,00 à R\$ 3.000,00, as CNs entre R\$ 150,00 à R\$ 2.000,00, convém frisar que esta variabilidade no faturamento entre as CNs se dá

devido algumas delas terem outra atividade paralela a de consultora, como, salão de beleza e comércio, a GR R\$ 8.000,00.

Frente aos números apresentados, é importante evidenciar a ocupação profissional de cada entrevistada, no sentido de conhecer se estas possuem outra atividade além da consultoria.

Quadro 6: Ocupação profissional de cada consultora.

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	Exclusiva Natura.	Consultora Natura; Proprietária de comércio.	a) Consultora Natura; b) Secretária Executiva.
2		Exclusiva Natura	a) Exclusiva Natura
3		Exclusiva Natura	a) Consultora Natura; b) Cabeleireira.
4		Exclusiva Natura	a) Consultora Natura; b) Empreendedor individual.
5		Consultora Natura; Proprietária de comércio	a) Consultora Natura; b) Outras marcas

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

Diante das informações apresentadas no Quadro 6, 3 (três) participantes CNO responderam que são apenas consultora exclusiva Natura, e 2 (duas) das CNOs além de serem consultoras Natura, também desenvolvem outra atividade paralela à consultoria sendo elas proprietárias de um comércio. Já as CNs, 1 (uma) respondente é consultora exclusiva Natura, e outra é consultora Natura e de outras marcas. As demais CNs desenvolvem outra atividade paralela à consultoria sendo, secretária executiva, cabeleireira e empreendedor individual. No que se refere a ocupação profissional da GR, foi possível constatar que ela é exclusiva Natura.

4.2 Os Recursos ou Capacidades da Natura – Tangíveis e Intangíveis

O modelo RBV discute a atuação da empresa na gestão dos recursos e capacidades para obter vantagem competitiva no mercado. Conforme Barney e Hesterly (2007), os recursos estão definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a organização dispõe para colocar em prática suas estratégias. Assim como Penrose (1959:2006), Barney e Hesterly (2007) definem como ativo tangível de uma empresa, seus produtos e fábricas e ativo intangível a reputação da empresa diante dos clientes e trabalho em equipe dos gerentes.

Quadro 7: Classificação dos Recursos da Natura Segundo as Entrevistadas.

Tipos de Recursos		Gerente de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
Recursos Tangíveis	Recursos Financeiros			
	Recursos Físicos	-Matéria-prima;	-Matéria-prima; - Máquinas.	-Matéria-prima; - Máquinas - Fábricas
	Recursos Tecnológicos	- A marca Natura; -Pesquisas em novas tecnologias	- A marca Natura;	- A marca Natura; -Fragrâncias e cosméticos
	Recursos Organizacionais	- Reuniões periódicas na matriz para atualização; - Treinamentos através da internet.	- Reuniões em cada ciclo para apresentação dos produtos, promoções e brindes; -Cursos e treinamentos; - Materiais de apoio.	-Reuniões em cada ciclo para apresentação dos produtos, promoções e brindes; -Cursos e treinamentos; -Materiais de apoio;
Recursos Intangíveis	Recursos Humanos	-Troca de experiências;	- Troca de experiências;	-Troca de experiências;
	Recursos de Inovações			
	Recursos Relacionados à Reputação	- Preocupação com o meio ambiente;	-Preservação ambiental; Sustentabilidade; -Investimentos em educação; -Qualidade dos produtos	-Preservação ambiental; Sustentabilidade; -Investimentos em educação; -Qualidade dos produtos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Foi possível observar no Quadro 7 referente aos recursos tangíveis que são, recursos físicos, tecnológicos e organizacionais que no recurso físico a matéria-prima foi a mais citada, além disso as máquinas e fábricas foram mencionadas. Nos recursos tecnológicos a marca Natura foi unânime nas respostas dos participantes, logo, a pesquisa em novas tecnologias, fragrâncias e cosméticos. Referente aos recursos organizacionais, as reuniões para apresentação dos produtos, promoções e brindes foram as que mais se destacaram, em seguida os treinamentos, cursos e materiais de apoio também foram lembrados.

Em relação aos recursos intangíveis que são os recursos humanos, recursos de inovações e recursos relacionados à reputação, foi possível identificar que nos recursos humanos a troca de experiências foi mencionada em primeiro lugar, imediatamente foi revelado a preservação ambiental, sustentabilidade e a qualidade dos produtos, além disso, são realizados investimentos em educação demonstrando que a empresa não se preocupa apenas com ela, mas também na sociedade como um todo.

4.3 Os recursos da Natura, segundo o Modelo VRIO

A vantagem competitiva adquirida por uma empresa se dá pela estratégia e conservação que adota. Neste sentido, Barney (1991) expandiu suas ideias e apresentou um modelo chamado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização) que é utilizado como ferramenta para a verificação dos recursos internos que uma empresa dispõe.

4.3.1 Recursos Valiosos

Nos recursos valiosos a empresa precisa ter a chance de explorar ou paralisar uma ameaça, ao se direcionar para o desenvolvimento da sua capacidade organizacional. Deste modo, para que a empresa possa verificar estes recursos ela terá que analisar a sua cadeia de valor, levando em conta a aplicação e a integração destes recursos valiosos que poderão trazer retornos financeiros para a empresa (GOHR *et. al*, 2011). A seguir o Quadro 8 apresenta os Recursos Valiosos da Natura mencionados pelos entrevistados.

Quadro 8: Recursos valiosos da Natura

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	a) A marca.	a) Matéria-prima é do Brasil; b) Cooperativas que trabalham com as safras.	a) Preocupação com o meio ambiente; b) Matéria-prima.
2		a) Máquinas para própria produção; b) Redução no impacto ambiental; c) A reciclagem.	a) Os hidratantes; b) A perfumaria.
3		a) Matéria-prima da Amazônia; b) Preocupação com o meio ambiente; c) Responsabilidade social.	a) Responsabilidade e social.
4		a) Os produtos.	a) A qualidade do produto.
5		a) Preocupação com o meio ambiente; b) Responsabilidade Social.	a) A matéria-prima é do Brasil; b) Preocupação com o meio ambiente; c) Os produtos.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013).

Considerando o Quadro 8 que se refere aos Recursos Valiosos, os participantes destacaram em primeiro lugar a preocupação da Empresa Natura com o

meio ambiente. Apontaram a responsabilidade social e a matéria-prima que a empresa explora na região Amazônica, além do suporte que a empresa oferece com as pessoas envolvidas neste processo. A Gerência de Relacionamento quando questionada sobre o tema, se reporta diretamente a marca Natura, “*O bem mais valioso da Natura é a marca [...] sua personalidade, na verdade a sua identidade*” (GR) [grifo nosso].

4.3.2 Recursos Raros

Os recursos raros proporcionam à empresa vantagem competitiva, na medida em que esta os considera como valioso e raro. No entanto é necessário ser controlada por um número menor de adversários empresa (GOHR *et al.*, 2011). Abaixo segue o Quadro 9, onde os entrevistados fizeram menção aos Recursos Raros da Natura.

Quadro 9: Recursos raros da Natura

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	a) Paixão e relação; b) Encantamento; c) As crenças e os valores.	a) Investe na educação; b) Fábricas; c) As revistas gratuitas.	a) Os treinamentos.
2		a) Investe na educação; b) Projeto de sustentabilidade e preservação ambiental; c) Extração da matéria-prima.	a) Os produtos.
3		a) O relacionamento com a GR.	a) A reciclagem.
4		a) Investe na educação; b) Extração da matéria-prima.	a) Produtos únicos extraídos da natureza; b) Suporte para as pessoas que trabalham com a extração da matéria-prima.
5		a) Favorece todo o planeta; b) O refil dos produtos; c) Investe na educação; d) Preocupação com o meio ambiente; e) O plástico verde.	a) As fragrâncias.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

Analisando o Quadro 9 referente aos Recursos Raros, as entrevistadas responderam em primeiro lugar o investimento social que a Natura faz na área da educação, além da preocupação da empresa Natura com o meio ambiente e a

sustentabilidade. Outro ponto evidenciado pelas participantes foi a extração da matéria-prima, que são retiradas da Amazônia. Logo, citaram as revistas gratuitas, o lucro e complementaram destacando o relacionamento que existe com a Gerente de Relacionamento.

4.3.3 Recursos Inimitáveis

Os recursos inimitáveis permitem uma vantagem competitiva e força sustentável na medida em que o recurso além de ser valioso e raro precisa ser difícil de ser imitado. A empresa necessita tornar a imitação trabalhosa para que os adversários não consigam compreender o que está por trás desta vantagem competitiva. Outro fator é a complexidade social, o relacionamento interpessoal, tradição, confiança e outros recursos sociais e patentes que afixam o direito de domínio a respeito de um recurso (GOHR *et al*, 2011). A seguir o Quadro 10 demonstra os Recursos Inimitáveis da Natura relatados pelos entrevistados.

Quadro 10: Recursos inimitáveis da Natura

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	a) A própria empresa Natura; b) Investimento na educação; c) Responsabilidade social; d) Preocupação com meio ambiente e sustentabilidade	a) A perfumaria.	a) A marca Natura
2		a) A relação das consultoras com a empresa; b) A paixão pelos produtos.	a) As fragrâncias.
3		a) A matéria-prima	a) As técnicas; b) A perfumaria; c) Os produtos.
4		a) Material reciclável.	a) As fragrâncias; b) A textura; c) As fórmulas.
5		a) Amizade e o respeito; b) A dinâmica de trabalho dentro da equipe.	a) A perfumaria

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

Observando o Quadro 10 quando descrita esta questão sobre o que a Natura possui de inimitável, os participantes demonstraram opiniões distintas. Para a Gerente de Relacionamento (GR) o que a Natura possui de inimitável é a própria empresa Natura, a GR expressa toda participação da empresa com a sociedade ao seu entorno “[...] a própria empresa Natura, preocupação com o meio ambiente e a

sustentabilidade [...] a educação [...], e quem trabalha pra Natura tem orgulho de dizer, eu trabalho pra Natura” (GR) [grifo nosso]. As CNOs e CNs se reportaram para a linha em perfumaria que a Natura cria e desenvolve, bem como a relação das consultoras com a empresa. Outros fatores citados, foi autoestima em vender os produtos da empresa. A matéria-prima, o material reciclável, a amizade e o respeito e a dinâmica de trabalho dentro da equipe também foi lembrado.

4.3.4 Organização

A classificação organização aproveita ao máximo os recursos disponíveis da empresa. Para isto é necessário criar uma estrutura consistente nos controles gerenciais formais e informais e políticas que recompensem, incentivem os colaboradores para que eles operem de forma esperada. Entretanto, não basta que a empresa tenha seus recursos valiosos, raros, imitáveis é preciso que explore a potencialidade desses recursos para obter vantagens competitivas (GOHR *et al*, 2011). Abaixo o Quadro 11 mostra o Recurso Organização da Natura para explorar o potencial das consultoras.

Quadro 11: Organização da Natura para explorar o potencial das consultoras

N	Gerência de Relacionamento (GR)	Consultora Natura Orientadora (CNO)	Consultora Natura (CN)
1	a) Renovação crescente; b) Os treinamentos; c) A capacitação das CNs; d) Atendimento ao cliente.	a) Explicar para o teu cliente como funciona; b) Os cursos; c) Fazendo promoções.	a) Os treinamentos; b) Os benefícios; c) As viagens; d) Os brindes.
2		a) Os treinamentos; b) Facilidades em transmitir informação; c) Bastante subsidio.	a) Os cursos; b) Os encontros c) Mensagem via celular (SMS).
3		a) Os encontros; b) O site; c) Os treinamentos; d) Preocupação da empresa com o crescimento pessoal da CNs.	a) Preço acessível; b) Os folders; c) As revistas.
4		a) Apoio à consultora; b) Orientação nas reuniões; c) Incentivar a CN ter produtos à pronta entrega.	
5		a) Através das CNO; b) Gerente de relacionamento.	a) As palestras; b) Os vídeos; c) As reuniões.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2013)

No Quadro 11 foi questionado se a empresa Natura está organizada para explorar o potencial das Consultoras para alavancar as vendas. As respostas das CNOs foram positivas. Renovação crescente, os treinamentos, a capacitação das CNs, o atendimento ao cliente, o site, a preocupação da empresa com o crescimento pessoal da CNs, apoio à consultora, orientação nas reuniões e o incentivo para a CN ter produtos à pronta entrega.

4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral deste estudo foi descrever a contribuição dos recursos da Natura para o desempenho individual das consultoras na venda direta. Deste modo, os questionamentos feitos aos participantes foram sobre recursos que a empresa Natura dispõe para a melhoria do desempenho das consultoras nesta atividade. Diante da menção da literatura foi possível identificar os principais recursos tangíveis da empresa Natura. Os recursos físicos foram descritos pelos participantes como, a matéria-prima, as fábricas e as máquinas. Nos recursos tecnológicos se destacaram as fragrâncias os cosméticos e novas tecnologias. Nos recursos organizacionais, os participantes foram enfáticos citando as reuniões, onde são repassados todas as informações sobre os produtos, as promoções e brindes do ciclo de venda vigente. Os cursos, treinamentos, materiais de apoio, plano de carreira e flexibilidade de horário também foram citados. Diante destas evidências é importante destacar a afirmação de Penrose (1959:2006) os recursos organizacionais exercem um papel essencial e operante, com vista a produzir benefícios relevantes para atingir resultados em uma empresa.

No que se refere aos recursos intangíveis (WERNERFELT, 1984; HALL, 1992; BARNEY; HESTERLY, 2007), foi possível identificar os recursos humanos e, a troca de experiências foi a mais citada, a troca de experiência se justifica porque é neste momento que as consultoras expõem fatos que ocorrem no desempenho da atividade e compartilham seus conhecimentos umas com as outras. Crenças e valores e a atenção direcionada para às consultoras também foram lembradas. Referente aos recursos relacionados à reputação, os participantes foram unânimes, a marca Natura foi a que mais se destacou, a preservação ambiental, sustentabilidade, Investimentos em educação, valorização de clientes, funcionários e fornecedores e a qualidade dos produtos foram expressadas com entusiasmo.

Em relação ao modelo VRIO (valioso, raro, inimitável e organização) foi possível distinguir os recursos valiosos da empresa Natura, a matéria-prima, as máquinas, as cooperativas que trabalham na colheita da safra e a reciclagem (recursos tangíveis). Todavia, a autora Penrose (1959:2006) ressalta que estes recursos são conhecidos como aqueles possíveis de serem visualizados e complementa, é um conjunto de serviços que permitem a empresa realizarem suas atividades com vista a produzir benefícios relevantes para atingir resultados em uma empresa. A preocupação com o meio ambiente, a sustentabilidade e a responsabilidade social foram também lembrados (recursos intangíveis).

A respeito dos recursos raros, a preocupação desde a aquisição da matéria-prima até a fabricação final de todos os produtos, oferecendo segurança, confiança e qualidade (recursos intangíveis). Os cursos, treinamentos e revistas gratuitos foram mencionados também (recursos tangíveis). Uma organização precisa expressar sua identidade, demonstrando o que ela faz de mais perfeito que seus adversários, o que ela proporciona de benefícios privilegiados a sua clientela e, contudo está relacionado ao valor e a raridade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os recursos inimitáveis, aqueles difíceis de serem copiados pelos concorrentes foi possível identificar, a marca Natura, conhecimento tecnológico, o aprendizado e a dinâmica de equipe (recursos intangíveis). Refletindo sobre este recurso, Wernerfelt (1984) ressalta que os recursos inimitáveis são intangíveis, ou seja, aqueles que não podem ser tocados, apalpados. Estes recursos fazem com que a empresa opere com dinamismo para criar e sustentar uma vantagem competitiva. É importante observar que isto faz com que o consumidor tenha percepção diferenciada de todo portfólio da empresa perante seus possíveis concorrentes.

Gohr *et al* (2011) o recurso organização, aproveita ao máximo os recursos disponíveis da empresa. Para isto é necessário criar uma estrutura consistente nos controles gerenciais formais e informais e políticas que recompensem, incentivem os colaboradores para que eles operem de forma esperada. Entretanto, não basta que a empresa tenha seus recursos valiosos, raros, imitáveis é preciso que explore a potencialidade desses recursos para obter vantagens competitivas. Desde o cadastro na empresa, o recebimento de correspondência, mensagem ou ligação telefônica (recursos tangíveis). Foi possível perceber, além disso, os benefícios/atratividades que a empresa Natura dispõe para recompensar e atrair a consultora mantendo-a motivada.

5 CONCLUSÃO

O propósito desta investigação foi descrever a contribuição dos recursos da Natura para o desempenho individual das consultoras na venda direta. Considerando determinadas alíneas mencionadas nas descrições desta pesquisa, observa-se que com a globalização e as reivindicações dos consumidores fizeram com que as empresas reformulassem suas técnicas, produzissem uma modulação nova nas práticas institucionais, a fim de alcançarem metas que ultrapassassem os de responsabilidade da empresa, entretanto abrangendo os públicos com os quais se relaciona, como um todo. Neste contexto, surge a empresa Natura, com o sistema de venda direta, ou seja, onde a aproximação com o consumidor é visível e faz com que aumente o volume de vendas. Desta maneira, oferece apoio e emprego para trabalhadores autônomos e proporcionando uma oportunidade de trabalho mediante um retorno financeiro. A realização deste tipo de venda traz características importantes, pois a venda de produtos é feita por meio das redes sociais, e também baseada em relações de confiança, sociabilidade e solidariedade, envolvendo vínculos de afetividade e de identidade, que se formam com pessoas que dividem o mesmo ambiente.

Neste contexto, foi possível analisar a contribuição dos recursos da Natura para o desempenho individual das consultoras na venda direta. Compete avaliar os recursos valiosos da empresa, a matéria-prima que por sua vez é do Brasil e retirada da Amazônia. As cooperativas que trabalham na colheita das safras, através das pessoas habitantes daquele local, adicionando à isto sua responsabilidade social. A preocupação com o meio ambiente, redução no impacto ambiental e por consequência de todos os itens supracitados oferece ao cliente produtos de qualidade. Sobre os recursos raros, constituíram-se vários itens que se remete a este quesito, suas crenças e valores, o investimento em educação, projetos de sustentabilidade e produtos únicos extraídos da natureza. Outro ponto, assistência médica, odontológica e educacional que a empresa oferece aos trabalhadores e familiares que realizam a colheita, e também suas próprias fábricas, que já trabalham com o plástico verde, favorecendo com isto todo o planeta.

Sob o aspecto de apresentar os recursos inimitáveis, a empresa demonstrou o quanto é importante a relação das consultoras com a empresa, a dinâmica de trabalho dentro da equipe tendo como princípios a amizade e o respeito. Outro acontecimento relevante são as técnicas que a empresa possui para o desenvolvimento do portfólio dos

produtos, incluindo suas texturas, fórmulas, fragrâncias e não deixando de lado sob este recurso a marca NATURA.

Considerando o recurso organização, a empresa proporciona completo apoio e estrutura indispensável para a realização da atividade a todas as consultoras. Observou-se que desde o seu cadastro na empresa, o primeiro contato nos encontros onde são repassadas todas as informações cabíveis, as consultoras são acompanhadas a todo o momento. Este acompanhamento é dado pela Gerente de Relacionamento (GR) com o apoio fundamental das Consultoras Natura Orientadora (CNO). Envolvendo neste processo canais de comunicação, tais como, ligações telefônicas, envio de e-mails, mensagens via celular e correspondências. Isto é essencial para que a consultora sinta segurança e confiança na realização da atividade de consultoria. Outro tema é o atendimento ao cliente, conhecer o seu cliente e saber encanta-lo e com isso vender mais. Percebeu-se, além disso, os benefícios/atratividades que a empresa Natura dispõe para recompensar e atrair a consultora mantendo-a motivada.

Por fim, é visível a responsabilidade que a empresa proporciona a todos que estão a sua volta, tanto no contexto social ou organizacional para se manter ativa no mercado atual, onde o consumidor procura por confiar e também pela afinidade de ideais, não se interessando só pelo produto que ela oferta, mas pela empresa em si. Desta maneira a empresa se desenha de forma expressiva àqueles que a enxergam, haja vista que, isto não é ao mesmo tempo uma questão de escolha, mas sim a necessidade de sobreviver e avaliar o destino da empresa.

6 REFERÊNCIAS

ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. de. **Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições.** *REAd*, v. 16, n. 2, maio/agosto, 2010.

BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991

BRAGA, D.C. **O SISTEMA DE MARKETING DE REDE: UMA EVOLUÇÃO DA VENDA DIRETA?** Rio de Janeiro: 2002

BRASIL, M. V. de O. et al. **A RELAÇÃO DE CONVERGÊNCIA ENTRE A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.** REUNA, Belo Horizonte, v.16, n.3, p. 31- 44, Jul.Set. 2011.

BUAIZ, S. **Marketing de rede a fórmula da liderança: tudo o que você precisa saber para irradiar energia e confiança dentro de suas organizações.** Rio de Janeiro: Instituto MLM Brasil, 1998.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. **Competing on resources: strategy in the 1990s.** Harvard Business Review, Jul./Ago.,1995.estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre: Bookman,2005.

COSTA, L. A. **O Sistema de marketing de rede: uma estratégia de ação mercadológica.** Dissertação de Mestrado, 2001.

COUGHLAN Anne T., GRAYSON Kent. **Network marketing organizations: Compensation plans, retail network growth, and profitability.** Intern. J. of Research in Marketing 15 _1998. 401–426

DIAS, A. **Relações entre tamanho, diversificação, gestão de recursos, participação de mercado e desempenho organizacional de companhias brasileiras de capital aberto.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: EnANPAD, 2006. p. 1-16.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, pp. 1504-1511, 1989.

ERNST & YOUNG. **Contribuições sociais e econômicas da venda direta – visão do Brasil,** 2005. Mimeografado.

GRACIOSO, F.; NAJJAR, E. R. **Marketing de Rede: a era do supermercado virtual.** São Paulo: Atlas, 1997.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

- GOHR, C. F. et al. **Recursos Estratégicos e Vantagem Competitiva:** Aplicação do Modelo VRIO em uma Organização do setor sucroalcooleiro. Revista Gestão Organizacional, Mato Grosso Do Sul, v. 4, n. 1, p.121-122, jul. 2011.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamento.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAWKINS, L. S. **Como ser bem-sucedido em *network marketing*.** 2ª ed. - Rio de Janeiro: Record, 1995.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** Tradução All Tasks. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- LAMB JR. Charles W.; HAIR JR. Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing.** São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.
- MARKS, W. **Marketing de Rede:** O guia definitivo do MLM - Multi – Level Marketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- MIYATA, Hideko. As recentes dinâmicas na economia urbana e as formas comerciais modernas: **o caso da venda direta.** Disponível em: <<http://xiisimpurb2011.com.br/app/web/arq/trabalhos/772162f55d197826dbf1b1ffad6cf015.pdf>> Acesso em: 19 Jul. 2013.
- MOORE, A. L. **Building a successful network marketing company:** the systems, the products, and the know-how you need to launch or enhance a successful MLM company. Prima Pub., 1998.
- OLIVEIRA, Paulo H.; GONÇALVES, Carlos. A.; PAULA, Edmar. A. M. **A visão baseada em recursos da inteligência competitiva.** Revista de Ciências da Administração. v.15,n. 35, p.141-151, abr.2013.
- PAES, F. J. C. estratégias de marketing de rede adotadas pelos empresários/distribuidores do município de Goiânia – GO. **Dissertação de Mestrado, FSC/EPS – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.**
- PASCUCCI, L.; CRUBELLATE, J.; GRAVE, P. **Ambiente institucional, recursos e comportamento estratégico:** o estudo da verticalização de negócios em uma Unidade Regional da UNIMED. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006. p. 1-16.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Brasil Blackwell, 1959.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas: Unicamp, 2006.
- PEPPERS, D. ROGERS, M. **Marketing: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

PETERAF, M.A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view.** Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-91, 1993.

RIBEIRO et. al. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração.**v.14, n. 34, p. 39-59, dez 2012.

RUGMAN, AM.; VERBEKE, A. "A contribuição de Edith Penrose para a visão baseada em recursos de gestão estratégica. "*Strategic Management Journal*, 23, 8, 769-80, 2002.

SANTOS, M.R.; HEXSEL, A.H.A Obtenção Da Vantagem Competitiva Através Do Desenvolvimento De Competências Organizacionais A Partir Da Combinação E Integração De Recursos. In: XXIXEnANPAD. **Anais eletrônicos...** Brasília - DF, 2005, 1 CD-ROM.

SERPA, A. **Lugar e centralidade em um contexto metropolitano.** In: CARLOS, A.F.A.; 2011.

SERRA et al. **Evolução da pesquisa em rbv: um estudo dos últimos EnANPAD's REBRAE.** *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 39-56, jan./abr. 2008

SOUZA, M.L.de; SPOSITO, M.E.B (orgs). *A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios.* São Paulo: Contexto, 2011, p.97-108.

TEECE J. D.; PISANO G.; SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, 509-533 (1997).

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-80, 1984.