

Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais

As mudanças estruturais que a empresa adotou para implantar esse modelo, que foi responsável por melhorias no seu desempenho



Unidade da Natura em Cajamar: a empresa teve que mudar para expandir para outros lugares do Brasil

São Paulo – De cultura centralizadora para uma visão sistêmica de gestão por processos. Essa foi a transformação necessária para que a Natura continuasse crescendo financeira e regionalmente. Com uma estrutura muito concentrada em São Paulo, a Natura precisou se reestruturar para expandir os negócios para outras regiões do Brasil e até outros países. “Até 2006, a empresa era muito centralizada, tinha as mesmas revistas, o mesmo material e promoções iguais para o Brasil inteiro. Aí, entendemos que esse modelo não suportaria o crescimento da Natura”, afirmou, nesta quinta-feira (18/11), o diretor de sistemas de gestão da Natura, Daniel Levy, em conferência na sede da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em São Paulo.

Foi em 2007 que a empresa percebeu a importância de mudar sua gestão e cultura. No ano seguinte, implantou as unidades regionais do Norte e Nordeste, para começar a atender às suas demandas específicas. Na “gestão por processo”, a Natura passou a trabalhar também com unidades de negócios, distribuindo poder e autoridade para as pontas da cadeia de produção. “Antes, os diretores de unidades não tinham responsabilidade sobre o rendimento. Quando um produto novo esgotava por excesso de demanda, eles encaravam como sucesso. Hoje, eles precisam planejar melhor suas

ações, pois são responsáveis pela lucratividade desse produto e não podem deixar que ele fique em falta”, diz.

Depois da mudança, o planejamento estratégico da Natura é desdobrado por processos – cujo resultado tem sempre um acompanhamento - e não mais por diretoria ou área específica. Apesar dessa distribuição de responsabilidades, Levy afirma que dificilmente uma empresa consegue eliminar completamente a hierarquia. Para ele, é preciso equilibrar responsabilidade e autoridade, centralização e integração. “A contratação, demissão, gestão de carreira, por exemplo, ainda são feitas na área de recursos humanos”, diz.

Esse sistema tem rendido bons frutos. Por meio da gestão de processos, a empresa teve lucro líquido de 524,7 milhões de reais no acumulado após IR nos nove primeiros meses de 2010, apresentando crescimento de 5,6% sobre o mesmo período de 2009. Além da área financeira, Levy afirma que o número de consultoras disponíveis aumentou 49% de 2009 para 2010 e as reclamações feitas por consultoras, como entregas erradas, diminuíram 46,2% no período.

Estrutura

Com uma organização mais complexa, a Natura usou a gestão por processo para tornar a administração mais leve, criando uma estrutura que envolve todos os integrantes da companhia. No primeiro nível estão os patrocinadores, que são presidência, vice-presidência e conselho. Sem o apoio deles, a mudança da cultura da empresa não ocorre.

Além do “patrocínio” da diretoria, a Natura também separou um “comitê de processos”, responsável por discutir as evoluções do novo modelo e como podem guiar essa implantação da melhor forma possível. Na empresa, esse grupo se reúne todo mês e é composto por dois vice-presidentes, representantes das operações internacionais e dois conselheiros de implementação.

No próximo nível estão os “donos de processos”, que têm responsabilidade e autoridade sobre seus processos. Em uma escala centralizada, eles fazem papel dos diretores, que têm a função de garantir a execução, o alcance e a superação dos resultados dos processos. Na Natura, suas reuniões são trimestrais.

Os “guardiões de processos”, por sua vez, trabalham em uma rede ainda mais intrínseca. Sua função é similar à de gerente e coordenador, sendo responsável pelo cumprimento dos processos pelos colaboradores e por reportar esses resultados aos “donos de processos”. Os “colaboradores” fecham o ciclo e, para atender às demandas de resultados, precisam estar envolvidos e conscientes da cultura e de suas responsabilidades na empresa.