

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E
CULTURA ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DE CASO SOBRE A
NATURA COSMÉTICOS S.A.**

ANTONIO ROBERTO DA COSTA

Mestrando em Administração

(Universidade Metodista de São Paulo)

RESUMO

Este artigo propõe-se a fazer uma reflexão sobre cultura organizacional, inteligência competitiva, gestão da informação e do conhecimento, para a compreensão de alguns conceitos e a aplicabilidade prática na empresa Natura Cosméticos S.A. Trata-se de um estudo que objetiva mostrar como a inteligência competitiva, a cultura e a gestão do conhecimento e da informação e que constitui um aprimoramento da informação que leva uma organização a perceber as mudanças do ambiente externo e garantir sua permanência no mercado cada vez mais competitivo. E, para isso, utiliza-se o método de estudo de caso, de natureza bibliográfica. Os resultados deste estudo revelam as principais práticas adotadas pela Natura e como se destaca e se mantém no mercado como uma das empresas mais admiradas do Brasil, num setor altamente competitivo. Concluímos que a Natura, maior fabricante de cosméticos do País, apesar das crises mundiais, continua a crescer e a dar lucro.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, cultura organizacional e inteligência competitiva.

ABSTRACT

This article is due to provoke a reflection on Organization Culture, Competitive Intelligence, Information and Knowledge Management, and intend to show how Natura Cosmetics S.A. uses this issues. This is a study which intends to show how Competitive Intelligence and Knowledge and Culture Management work and that they are an innovation that leads an Organization to notice external environmental changings and guarantee high levels of competitiveness, using Case Studies and bibliographical search. The results of this search show the main practices used by Natura and how the Company remains as one of the most admired in its so remarkable market specialities. We got to a conclusion that Natura, great manufacturer of Cosmetics in Brazil, besides mondial crisis, keeps on growing on profits .

Keywords: knowledge management, organizational culture, competitive intelligence.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido como parte das atividades da disciplina de Inteligência Competitiva, do Mestrado em Administração, da Universidade Metodista de São Paulo.

No mercado competitivo e globalizado, as empresas precisam desenvolver ou adquirir o conhecimento e as habilidades necessárias, para que suas estratégias deem certo. De acordo com seu presidente, em entrevista a uma revista de grande circulação no Brasil, a receita do sucesso adquirido pela Natura, que é uma empresa líder do mercado de cosméticos, está relacionada, por exemplo, com o bem-estar, responsabilidade social e utilização de matéria-prima biodegradável. Criada há 40 anos, a Natura aposta no desenvolvimento de seus produtos e embalagens com o uso de materiais que não agredem a natureza, além de investir em um programa de incentivo à pesquisa. A empresa valoriza os recursos naturais e investe muito em inovação e tecnologia na substituição, por exemplo, de matérias-primas sólidas para produtos biodegradáveis. Além disso, as embalagens contam com uma tabela ambiental, em que o consumidor pode acompanhar quais materiais biodegradáveis estão sendo utilizados no produto.

Segundo Porter (1991), a finalidade principal no processo de elaboração de estratégias e inovação é a de relacionar a empresa ao ambiente, ou seja, aos aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos e ao setor em que a empresa compete. Ainda para Porter (1991), quando uma empresa participa de um determinado mercado, a competição não se manifesta somente pelos concorrentes de um setor. Isso depende das cinco forças competitivas: ameaças de entrada, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes. As empresas vivem em um ambiente de mudanças rápidas, em que as informações são muito abundantes e em que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva são peças fundamentais para o crescimento dos negócios. A missão da Natura é a "Criação e comercialização de produtos e serviços que contemplem e promovam o binômio bem-estar/estar bem", pois bem-estar é a relação harmoniosa e agradável do indivíduo, consigo mesmo e com seu corpo. Estar bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa do indivíduo com o outro, com seu mundo.

Pelos dados de uma revista de grande circulação no Brasil, a Natura, empresa do setor de cosméticos, iniciou suas atividades em 1969 como uma modesta loja e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com sete funcionários. Em 1980, já eram 200 funcionários e uma rede de duas mil consultoras, espalhadas pelo País, prestando serviço personalizado de consultoria de beleza e revendendo seus produtos. Nessa década, cresceu 35 vezes. Chegou a 1990 com 1.800 funcionários e 50 mil consultoras. Entre os anos de 1993 a 1997, cresceu 5,5 vezes. Iniciou 1997 como a maior empresa brasileira de cosméticos, com 3.000 funcionários, 145 mil consultoras no Brasil e cerca de 10 mil na América Latina. Em 2009, já eram um pouco mais de 6.000 funcionários e cerca de 1.000.000 de consultoras. Esse crescimento, rápido e significativo, com resultados bastante arrojados, reflete o desempenho geral do negócio e uma cultura e conjunto de crenças e valores focalizados no ser humano e sua relação consigo e com o mundo. Tal cultura, crenças e valores se fazem presentes nos produtos desenvolvidos e fabricados, demonstrando um trabalho orientado pela relação da empresa com o consumidor, com as consultoras, com os colaboradores, com os fornecedores e parceiros, enfim, com a sociedade. Ainda os dados mostram que em 2008 o faturamento da Natura chegou a 4,9 bilhões de reais, com um crescimento de 14% em relação a 2007, e o lucro líquido alcançou 542 milhões de reais. Quase 70% da receita vieram de produtos lançados nos últimos dois anos – uma clara evidência de sua capacidade de inovação, apoiada, sobretudo, no apelo sustentável. O desempenho da Natura ajuda a compor o cenário de um Brasil que resiste à crise mundial, pois 94% de suas receitas vêm do mercado interno, e esses números refletem de maneira direta a expansão do consumo no Brasil. Nos últimos quatro anos, aproximadamente 23 milhões de brasileiros ingressaram na classe C. É gente que passou a consumir mais, de maneira mais variada e que vê nas marcas um símbolo de elevação de *status*. O mercado brasileiro de cosméticos atualmente ocupa a terceira posição de vendas no mundo, atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos. Todavia, é o que mais cresce entre os dez maiores mercados e movimentou 28,7 bilhões de dólares em 2008, 27% mais em relação ao ano anterior.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A inteligência competitiva pode ser conceituada como um processo de coleta, análise e disseminação de informações dos ambientes interno e externo, das quais farão uso todos os níveis da organização, interagindo estrategicamente no processo de tomada de decisões, de acordo com suas necessidades (MILLER, 2002).

Conforme Teixeira (2000), existem alguns passos que devem ser seguidos: definir os temas de interesse; mapear o ambiente competitivo; identificar as fontes de informação pertinentes; efetuar uma pesquisa preparatória de material básico a respeito de cada tema, para estabelecer um contexto de análise; definir a estratégia de coleta de informações; estruturar a atividade de pesquisa, coleta e registro das informações; identificar especialistas para darem apoio técnico à análise; definir os métodos de análise que serão empregados; criar as bases de dados de referência para cada tema.

Teixeira (2000) afirma, ainda, que a aplicação do conceito de inteligência competitiva nas organizações não é recente e que esse conceito já foi aplicado em muitas empresas. O fato é que, se há troca comercial, então há fluxo de informação, e esse fluxo é a base dos processos de inteligência competitiva. Isso é diferente de “espionagem”, uma vez que são respeitados os aspectos éticos e legais da atividade.

Na opinião de Miller (2002), existem diferenças entre a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva. A princípio, ambas têm como objetivo proporcionar conhecimento e informação para as pessoas certas no momento certo. Em muitos casos, a diferença pode ser pouco mais do que de perspectiva e uma questão de como satisfazer da melhor maneira um objetivo ou necessidade imediata da empresa. A missão dos profissionais da inteligência competitiva em uma organização inclui a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos. Já a missão dos profissionais da gestão do conhecimento se concentra em identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização, responsáveis pela tomada de decisões, análise das necessidades do setor e solução dos problemas.

Mas, afinal, o que é inteligência competitiva? Para Miller (2002, p. 97),

[...] é qualquer informação ou conhecimento relativo ao mercado que mantenha nossa empresa competitiva. Captamos informações sobre nossos concorrentes e sobre o que acontece no mercado e tentamos usá-las em nosso benefício.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Schein (1992) considera a gestão do conhecimento como um conjunto de crenças compartilhadas pelas pessoas da organização, orientando e influenciando as ações da coletividade independentemente das circunstâncias de curto prazo.

Para Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “[...] a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” De acordo, ainda, com esses autores, a gestão do conhecimento se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Ela volta-se para a criação e a organização de fluxos de informação entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, com o objetivo de aumentar o aprendizado individual e grupal. Dessa forma, cria competências exclusivas que diferenciarão a organização no mercado em que compete.

Pesquisa realizada pela *Management Review* (2000, p. 53), no final de 1998, com 1.626 entrevistados, constatou que 79% dos respondentes acreditavam que a gestão do conhecimento era vital para o sucesso futuro de suas empresas.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), obtém-se a construção do conhecimento organizacional mediante a relação sinérgica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, quando novos conhecimentos são criados pela conversão do conhecimento tácito em explícito. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Em consequência de sua natureza subjetiva e intuitiva, o conhecimento tácito não pode ser processado ou transmitido por qualquer método lógico. Para que possa ser compartilhado, o conhecimento tácito precisa ser convertido em conhecimento explícito. Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento impõe o conceito de organizações que aprendem. Uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Por cultura organizacional, Schein (1992) esclarece que é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos problemas que afetam a organização.

Fleury (1989, p.10), por sua vez, conceitua a cultura organizacional como

[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Segundo Schein (1992), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, agir, em relação a esses problemas.

Do ponto de vista de Schein (1992), se a organização vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. Ele atribui, no entanto, a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais e também sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (1992, p. 43),

[...] a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Segundo Gil (1999), a pesquisa envolve habitualmente levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Tem como objetivo proporcionar visão geral acerca de determinado fato.

O presente estudo é de caráter descritivo e bibliográfico. Inspirou-se na metodologia de estudo de caso, por meio de visitas técnicas, que, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, revelando-se apropriado para investigação de processos. Ao abordar os procedimentos para a elaboração de um projeto de pesquisa, Yin (1989), considera projeto de pesquisa como "[...] a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões iniciais de estudo da pesquisa e, por fim, às suas conclusões."

3.1 UMA HISTÓRIA DE RELAÇÕES, CRENÇAS E VALORES

A razão de ser da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o *bem estar bem*, em que “bem estar” é entendido como a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. E “estar bem” é entendido como a relação empática, bem-sucedida e prazerosa do indivíduo com o outro e com o mundo. A mesma harmonia e prazer da relação do indivíduo consigo mesmo e com o mundo norteia todas as relações internas e externas da empresa, que são sustentadas pelos valores a seguir.

1 **Humanismo**, que cultiva as relações, valorizando-as. É o potencial humano, que respeita e estimula a individualidade, enriquece a diversidade e busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações.

2 **Equilíbrio**, que se inspira na harmonia e dinâmica da natureza, percebendo o homem como parte à qual deve harmonizar-se e interagir.

3 **Transparência**, que se deixa conhecer, que vive seus processos abertamente, de maneira franca, sem ambiguidades e discriminações, e que busca a qualidade, reconhecendo imperfeições, compartilhando dúvidas e buscando respostas.

4 **Criatividade** para ousar e inovar, buscando relações inovadoras com alegria, determinação e paixão. Tem como objetivo o aperfeiçoamento contínuo, com intuição, sensibilidade e conhecimento.

Cultivar relações é harmonizar e interagir, compartilhar e ousar de maneira a inovar, se deixar conhecer e buscar o aperfeiçoamento por meio do conhecimento. É a mais autêntica expressão e prática da gestão do conhecimento, conforme Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi na obra pioneira *Criação do conhecimento na empresa* (1997). Segundo esses autores, “[...] o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos”. A Natura não somente identificou tal perspectiva muito antes que Nonaka e Takeuchi como também, desde então, segue fortalecendo no dia a dia, práticas e valores corporativos que estimulam a gestão do conhecimento de maneira espontânea e não dependente, necessariamente de ferramentas e tecnologias.

Ao longo de seus 40 anos de existência, a Natura tem sido reconhecida pelo alto grau de inovação de seus produtos e pelo pioneirismo em iniciativas e conquistas que valorizam a prática de relacionamentos. São iniciativas que vão desde o aprimoramento e valorização da venda por relacionamentos. Ao contrário do até então conhecido sistema de venda direta, que se limitava a revender produtos pelo sistema porta a porta, buscam a relação de confiança e proximidade entre o revendedor e os clientes, até o compromisso com um modelo de negócio que promova o desenvolvimento sustentável, por meio da relação do homem com a natureza, muito antes de qualquer outra empresa do País.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA NATURA: O BRASIL QUE CONHECE O BRASIL

Muito se comenta sobre a importância da gestão do conhecimento enquanto prática que busca registrar, compartilhar e reter, na empresa, os “fazereres” e os “saberes” exclusivos que podem conferir valor e diferencial competitivo ao negócio. Contudo, pouco se sabe acerca dos resultados concretos de projetos de gestão do conhecimento realizados no Brasil. Entre os poucos conhecidos, percebe-se grande dificuldade em identificar ou mensurar retornos, geralmente porque se limitaram à introdução de tecnologias que nada mais são do que as ferramentas e que não se constituem na gestão em si. Criou-se, assim, um falso entendimento sobre quais empresas reúnem condições para fazer gestão do conhecimento, como se apenas as grandes corporações, que dispõem de recursos significativos para investimentos em tecnologia, pudessem ou devessem inovar (REZENDE, 2001).

Ainda segundo Rezende (2001), mais do que simplesmente adotar nas empresas nacionais soluções espelhadas em experiências de países de cultura e economia diversas da brasileira, é premente uma reflexão crítica sobre o que o Brasil, em contrapartida, pode criar e, porque não, oferecer ao mundo em termos de metodologias de gestão do conhecimento sintonizadas a uma realidade em que pequenas e médias empresas são maioria que dispõe de escassos recursos para investir em tecnologia voltada à gestão do conhecimento. Há ainda a grande quantidade de microempresas e de pequenos negócios familiares, muitas vezes informais, que detêm significativo grau de conhecimento transmitido entre gerações e que, até o momento, têm sido completamente ignorados pelo *business* tecnológico da gestão do conhecimento.

Esquece-se de que gestão do conhecimento pode ser feita por todo e qualquer tipo de empresa: das empresas da economia da informação às de serviços, indústrias e até as atuantes nos segmentos agropecuários, esportivos, artesanais, culturais, de ensino, entre outros. Quanto mais informal for a empresa e intangíveis forem os ativos envolvidos até se chegar a um serviço ou produto final diferenciado, mais necessária e economicamente atrativa será a gestão do conhecimento envolvido. O desafio da gestão do conhecimento no Brasil é o país, antes de tudo, conhecer a si próprio.

A experiência de gestão do conhecimento na Natura oferece uma boa oportunidade de reflexão, ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera introdução de tecnologias. Mostra que as tecnologias são, antes de tudo, apenas meios e, ao contrário das pessoas, nada criam.

3.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA NATURA: DO ACERVO AO ACESSO OU QUANDO É VIRTUOSO SER VIRTUAL

Segundo Rezende (1997), o reconhecimento do valor e da importância estratégica da informação para a gestão do negócio fez com que, em 1992, a Natura aplicasse o primeiro sistema virtual de informações do País. O sistema é conhecido como a primeira biblioteca virtual que, contrariando os tradicionais sistemas armazenadores de informação, prima pela busca ágil e inteligente de dados e informações sintonizados com o contexto dos conceitos, crenças e valores da empresa e com a busca constante de inovação. Nele, a agilidade é proporcionada por ferramentas de tecnologias da informação e a inteligência é garantida pelos especialistas da área de informação que as operam e interpretam conteúdos, com base numa sólida experiência em atividades de *brokerage* – pioneira no Brasil – e em suas relações interpessoais, somadas às diferentes visões de mundo e conhecimentos específicos. O diferencial do sistema virtual das informações da Natura é permitir o acompanhamento do que de mais moderno e inovador está ocorrendo no mundo, nas áreas de interesse do negócio, como cosméticos e cosmetologia, venda direta, dermatologia, moda, processos de fabricação de cosméticos, embalagens, qualidade, proteção à biodiversidade e meio ambiente, fitoterapia, psicologia, hábitos de consumo e acompanhamento de empresas concorrentes.

Com a sua biblioteca virtual, a Natura quebrou o paradigma dos centros de documentação de empresas, em que se acreditava. Uma coleção de livros e periódicos especializados, pequena ou grande, poderia suprir as necessidades de informação para atualização tecnológica e acompanhamento de mercado ao repetir, dentro da empresa, a estrutura de recursos e serviços de uma “biblioteca tradicional”, mas, na realidade, na maioria das vezes, acabava transformando-se numa “biblioteca de lazer” ou numa “biblioteca do grêmio” dos funcionários.

Já na época da introdução de seu sistema virtual de informações, em 1992, era perceptível para a Natura que, num cenário de globalização de mercados e acirramento da concorrência, ganhos de tempo e de competitividade não poderiam ter limites. Da mesma maneira, o acesso à informação não poderia estar restrito e limitado à informação que pudesse ser armazenada numa sala ou num acervo.

Mais importante do que ter a informação é saber onde encontrá-la de maneira rápida e eficaz. “Guardar” não significa “dispor”, quando se necessita, e guardar informação, no sentido de manter uma biblioteca ou arquivo dentro da empresa, tem um custo geralmente subestimado, quando se pretende dispor de um sistema de informação custo-efetivo. O esforço de busca da informação deve

ser direcionado para um espectro mais amplo quanto à probabilidade de encontrar a informação procurada e, ao mesmo tempo, deve implicar menor dispêndio de recursos e energia, de maneira a possibilitar flexibilidade e agilidade de respostas diante das mudanças.

Seguindo esse raciocínio, a administração de acervos ou arquivos de documentos não deve ser o foco de um sistema de informação, cujo objetivo é a inovação e a gestão do negócio. Por que repetir, dentro da empresa, uma estrutura de acervos ou arquivos como os de uma biblioteca, quando, na realidade, fosse possível equipar-se para acessar a informação e os conteúdos de acervos e arquivos já existentes.

De acordo ainda com Rezende (1997), é com essa concepção de acesso à informação, em detrimento de manter acervos de documentos, que a Natura iniciou uma política de incremento de acesso e intercâmbio com organizações produtoras de informação e mantenedoras de acervos, em nível nacional e internacional, principalmente por meio de bancos de dados *on-line*. Concomitantemente, desenvolveu-se um sistema interno de bases de dados para disponibilizar, de maneira ordenada e inteligente, a grande quantidade de informações capturadas externamente. Surgiu, assim, a primeira biblioteca virtual do País. O acervo não é físico, mas composto do conjunto de possibilidades de acesso à informação existente em qualquer lugar do mundo, por intermédio de ferramentas de tecnologia informação aliadas ao conhecimento inerente às pessoas que as operam. A “biblioteca” da Natura é virtual porque não cabe numa sala. Sua dimensão não é limitada por paredes. Ela é o próprio mundo: o “mundo de informações” que passa ser possível acessar.

O foco de atuação da área de informações da Natura é a pesquisa e a prospecção de dados e informações técnico-científicas e de mercado, bem como sua disseminação ágil dentro da empresa e consequente disponibilidade para acesso por um sistema interno de bases de dados, bases de armazenagem de informações e registro de conhecimento.

Além da pesquisa, da prospecção de informações e do desenvolvimento e manutenção de bases de dados, de informações e de conhecimento, a área de informações da Natura possui um acervo, único de que se tem notícia no mundo, com cerca de dez mil produtos cosméticos de abrangência internacional, devidamente registrado e descrito em base de dados (REZENDE, 1997).

4 CONCLUSÕES

A Natura conseguiu se manter no mercado em função de sua capacidade de inovar. Essa inovação atende a fortes exigências do mercado de cosméticos e corresponde ao desejo de pioneirismo da empresa. A Natura sempre se preocupa com a sustentabilidade desde sua fundação, lançando seus primeiros cosméticos com ativos naturais. A Natura procura disseminar o relacionamento ideal do ser com o próprio corpo, e o cultivo de suas melhores qualidades diante do mundo apresentou ao mercado valores básicos de seus produtos e serviços.

Na gestão, a Natura consegue conciliar informalidade, intuição, liberdade de propor a agilidade, inovação com a previsão e controle necessário à sua operação. Agilidade e flexibilidade na tomada de decisão são características que ajudaram no crescimento da Natura. Numa prática nem sempre comum entre as empresas brasileiras, as ações da Natura são, de fato, reflexo do que está estabelecido num trecho de sua missão:

Devemos investir na construção e cultivo de um amplo e diversificado conjunto de relações éticas, transparente, calorosas, afetuosas e enriquecedoras para todas as partes.

Sabe-se que muitas empresas brasileiras ainda se ressentem da falta de instrumentos adequados e de profissionais habilitados para lidar com a informação, na tentativa de agregar-lhe valor. Na Natura, por exemplo, a Gerência de Inteligência Competitiva, que está subordinada à Diretoria de Comunicação e Marketing, foi criada em 2004, e muito tem contribuído para o sucesso da empresa, antecipando-se às tendências e aos concorrentes e inovando em informações e conhecimento.

Este estudo procurou apresentar uma reflexão sobre a possibilidade de adoção de um modelo de inteligência competitiva e de gestão de conhecimento, para as empresas, usando como estudo de caso, a empresa Natura Cosméticos S.A.

Finaliza-se, enfatizando que não se trata de um modelo pronto, porque, em projetos de inteligência competitiva, há casos de sucesso e de insucesso. O maior crédito não fica por conta dos modelos, das ferramentas ou das técnicas que são sugeridas, mas no potencial humano como uma proposta unificada de valorização e busca constante de novos conhecimentos, porque todos os desafios requerem motivação, esforço, humildade e, sobretudo, coragem. Embora o ambiente organizacional brasileiro experimente mudanças significativas, ainda persistem elementos culturais que dificultam a estruturação de técnicas mais atualizadas de gestão, como é o caso da gestão do conhecimento.

O desafio que se impõe aos gestores é articular as novas teorias organizacionais com a cultura organizacional existente e avançar no sentido de criar uma lógica de gestão que leve em consideração nossas peculiaridades culturais. A gestão do conhecimento só será eficaz se ocorrer uma ampla mudança nas normas e nos valores que orientam a gestão das pessoas na organização.

A grande virtude da inteligência competitiva é apresentar as tendências e apontar caminhos, para que empresas e instituições possam se adiantar à concorrência e demais forças presentes no ambiente. A inteligência competitiva deve detectar as necessidades de informação. Depois, a empresa deve dispor de uma boa equipe de coleta e pesquisa dos dados. A análise também deve dispor de um grupo de trabalho especializado e bastante focalizado. Por fim, a inteligência – informação relevante submetida ao processo de análise – precisa chegar às pessoas certas. Para isso, o processo de disseminação é essencial. Todas essas etapas precisam do suporte de boas ferramentas computacionais e de interação entre os envolvidos.

A empresa é um espaço sociocultural. Essa perspectiva não pode ser esquecida pelos gestores ao se definirem pela execução de um processo de gestão do conhecimento. Antes de decidir por sua estruturação, é importante ter presente quais são as normas e os valores da sociedade brasileira e como se expressam na gestão das empresas.

As empresas precisam de estratégias e recursos apropriados ao ambiente atual. O problema é que a elaboração de uma estratégia de sucesso é uma busca infinita. As empresas precisam visualizar o futuro, ter coragem para agir e tomar decisões, melhorar a produtividade de mão de obra e aumentar a eficiência operacional, melhorar o retorno sobre o capital empregado, criar oportunidade de crescimento, construir competência, ampliar as capacidades organizacionais e focalizar-se no que faz de melhor e no que traz maior rentabilidade, além de criar metas ousadas. É, preciso analisar o perfil da liderança, montar uma equipe, a mais perfeita possível, criar outras marcas e vários produtos para ampliar o portfólio, acreditar, ter fé e ter visão possível de ser realizada.

REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

EXAME. São Paulo, ago. 2009. **Maiores e Melhores**.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NATURA. **Relatório anual**. Disponível em: <www.natura.net>. Acesso em: 30 nov. 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação e conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Caderno de Pesquisas em Administração USP**, v. 8, n. 1, p. 11-21, jan./mar. 2001.

_____. Natura cosméticos: quando é virtuoso ser virtual. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 2, p. 154-158, maio/ago. 1997.

SCHEIN, E.H., **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TEIXEIRA, Filho Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.