



## OS DESAFIOS DA NATURALL COSMÉTICOS

Ficção criada para uso didático por Adriano Leal Bruni ([albruni@minhasaulas.com.br](mailto:albruni@minhasaulas.com.br)) a partir história da Natura.

**Versão de 08/08/2023 06:38.**

### HISTÓRIA

Economista de formação, Antônio Carvalho decidiu abrir seu próprio negócio depois de trabalhar três anos para um pequeno laboratório fabricante de cosméticos, o Bellezapura. Lá ele amadureceu seu interesse e se aprofundou nos estudos de assuntos referentes a cosméticos terapêuticos da pele, tais como a fisiologia e a bioquímica. Em 1969, Carvalho decidiu que era hora de ter seu próprio negócio e fundou em sociedade com Maurício Gomes, filho do dono do Bellezapura, a Indústria e Comércio de Cosméticos Mulher Bonita Ltda., que passou a se chamar Cosméticos Naturall Ltda em 1970 com a inauguração da loja em badalada rua de São Paulo. Além da loja, a empresa possuía uma fábrica na Vila Dona Augusta também em São Paulo, que serviu de sede da empresa até 1973.

Desde o início das suas atividades, a Naturall se diferenciou por seus produtos feitos para o clima brasileiro e para os tipos de peles locais. Seus fundadores tinham a visão de oferecer aos seus clientes não apenas produtos cosméticos, mas proporcionar acima de tudo o bem estar e o equilíbrio através de um novo conceito de beleza ligado a saúde e ao autoconhecimento. A empresa demonstrou em seus valores a preocupação com meio-ambiente, excelência na qualidade dos produtos e que estes fizessem os clientes refletirem na função de um cosmético pensando o próprio conceito de beleza.

Depois de quatro anos funcionando na loja de rua, era preciso fazer a Naturall crescer e, na busca pelo modelo adequado para realização desta expansão, os sócios perceberam, a partir de uma experiência vivida com um distribuidor do Rio Grande do Norte, que o sistema de vendas diretas seria o mais adequado para realizar esta expansão. A adoção do modelo de vendas diretas estava alinhada com as preocupações de Carvalho de passar a visão da empresa aos clientes, além de se configurar um modelo de implementação mais barato, que dispensava investimentos pesados em marketing ou em abertura de lojas próprias, proporcionando maiores margens. Surgiram, assim, as Consultoras Naturall, participantes fundamentais da estratégia de mercado da empresa.

A operacionalização do modelo começou através da empresa Pró-Beleza, fundada por Carvalho e Amanda Souza, responsável pela distribuição dos produtos e administração da força de vendas em São Paulo. O Rio de Janeiro, inicialmente atendido por um distribuidor independente, teve sua distribuição a cargo da Fascinação, enquanto o resto do país passou a ser atendido pela Esplêndida, criada por Gomes e outro sócio.

Na década de 1980, (a chamada “década perdida” para muitas empresas no Brasil), a Naturall experimentou um grande crescimento (35 vezes o seu tamanho na época) contando com novos parceiros se integrando ao negócio na fabricação de cosméticos de cores e perfumes. Alguns fatores que contribuíram para o crescimento da empresa neste período foram: o mercado brasileiro fechado, a inflação alta e moeda instável, que desestimulavam a entrada de players internacionais no mercado brasileiro reduzindo a concorrência.

Após este período de crescimento acelerado, a partir de 1989 a Naturall enfrentou dificuldades com a altíssima inflação, o custo da capital alto e a abertura do mercado brasileiro para a concorrência. O resultado foi a fusão das cinco empresas que formavam o grupo Naturall, seguindo-se uma grande reestruturação que durou até 1992. Este processo incluiu uma mudança importante de comando na empresa, com a saída de Gomes, a empresa passou a adotar um modelo peculiar de comando, exercido por três presidentes (presidente fundador, presidente executivo e presidente de operações), que estabeleceram um curioso triunvirato para reconduzir a empresa ao crescimento após se tornarem os sócios principais da Naturall.

Em 2000, inicia-se o terceiro ciclo na vida da empresa, uma fase de investimentos em infraestrutura e capacitação, com a construção do Espaço Naturall, um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, inaugurado em 2001. É nesta época também que surge a renovação da sua marca, reforçando e renovando a sua visão e seu papel frente aos consumidores.

O êxito da iniciativa ficou patente no desempenho dos anos seguintes, culminando com resultados históricos em 2003, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas sociais e ambientais.

#### **DESAFIOS**

O crescimento da empresa era marcado pelo sucesso. Suas operações eram, em linhas gerais, lucrativas. A empresa atuava num mercado em continuado crescimento e onde sua participação nas vendas era crescente. Contudo, a empresa estava sempre precisando de dinheiro. Como entender essa “contradição”: lucrativa e sem dinheiro?

#### **LIVRO EM QUE O USO DO CASO É SUGERIDO**

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

#### **PROBLEMATIZAÇÕES POSSÍVEIS**

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

#### **[NATURALL\_FIN\_DFC\_GERAL]**

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Fluxo de Caixa. Use a situação para discutir e aprender sobre a DFC. No livro, estude o capítulo sobre a DFC e responda o que se pede.

Questões conceituais.

- [1]** Quais as informações contidas no Balanço Patrimonial?
- [2]** Quais as informações contidas na Demonstração de Resultado?
- [3]** Quais as informações contidas na Demonstração de Fluxo de Caixa? Como diferenciar o método direto e o indireto?

Questões sobre a organização do caso.

- [4]** Como evoluiu a empresa?
- [5]** Durante a evolução, quais os investimentos necessários?
- [6]** Como desconstruir a “contradição” lucrativa e sem dinheiro? Por que não seria, de fato, uma “contradição”?
- [7]** Quais demonstrações estariam envolvidas nos diagnósticos “lucrativa” e “sem dinheiro”? Como as mudanças no Balanço Patrimonial afetam essas informações?

A organização do caso é inspirada na empresa Natura. Analise as informações contábeis da empresa apresentadas no Anexo deste caso (ou no arquivo Natura\_DCs.xlsx). Responda:

- [8]** Em qual ou quais anos a empresa gerou lucro e caixa?
- [9]** Em qual ou quais anos a empresa gerou lucro e não gerou caixa?
- [10]** Em qual ou quais anos a empresa não gerou lucro e gerou caixa?

#### **[NATURALL\_FIN\_DFC\_CAIXA\_VERSUS\_COMPETENCIA]**

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Fluxo de Caixa. Use a situação para discutir e aprender sobre a DFC. No livro, estude o capítulo sobre a DFC e responda o que se pede.

Suponha que uma revendedora da empresa iniciou um período sem estoques e com saldo inicial de caixa igual a \$8 mil. Fez compras no valor de \$12 mil. Pagou 50% no ato da compra. Vendeu 70% pelo dobro do custo da mercadoria vendida, recebendo 20% no ato da venda.

Sob o ponto de vista da competência, calcule:

- [1] Receita de vendas.
- [2] CMV.
- [3] Resultado.

Sob o ponto de vista do caixa, calcule:

- [4] Entradas.
- [5] Saídas.
- [6] Movimento de caixa.
- [7] Saldo final de caixa.

#### [NATURALL\_FIN\_DFC\_DIRETO]

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Fluxo de Caixa. Use a situação para discutir e aprender sobre a DFC. No livro, estude o capítulo sobre a DFC, especialmente a seção que discute a DFC pelo método DIRETO, e responda o que se pede.

- [1] O que é o método direto na construção da DFC?
- [2] Em quais condições o uso do método direto na construção da DFC é recomendável?

Suponha que Amélia Santiago, consultora de vendas da empresa, tenha registrado no mês 1 um saldo inicial de caixa igual a \$2300, um estoque igual a \$500, contas a receber de clientes igual a \$700 e contas a pagar a fornecedores igual a \$300. Ao longo do mês, comprou \$800 em mercadorias (pagando 60% no ato), vendeu \$1400 (recebendo 50% no ato), recebeu as vendas de meses anteriores e pagou o que devia relacionado a compras de meses anteriores. Seu estoque final foi igual a \$600.

Construa a sua DFC pelo método direto e responda:

- [3] Qual a soma das suas entradas?
- [4] Qual a soma das suas saídas?
- [5] Qual o seu movimento de caixa?
- [6] Qual o seu saldo final de caixa?

No início do mês 2, ela pagou tudo o que devia e recebeu todo o saldo de clientes. Depois, comprou \$1400 em mercadorias (pagando 30% no ato), vendeu pelo triplo do custo

(recebendo 80% no ato), recebeu as vendas de meses anteriores e pagou o que devia relacionado a compras de meses anteriores. Seu estoque final foi igual a \$300.

[7] Qual a soma das suas entradas?

[8] Qual a soma das suas saídas?

[9] Qual o seu movimento de caixa?

[10] Qual o seu saldo final de caixa?

#### **[NATURALL\_FIN\_DFC\_INDIRETO]**

AULAS SOBRE FINANÇAS: Demonstração de Fluxo de Caixa. Use a situação para discutir e aprender sobre a DFC. No livro, estude o capítulo sobre a DFC, especialmente a seção que discute a DFC pelo método INDIRETO, e responda o que se pede.

Usando as informações de Amélia Santiago apresentadas em problematização anterior, construa a sua DFC pelo método indireto e responda:

[1] Qual o resultado?

[2] Qual o valor dos ajustes?

[3] Qual o seu movimento de caixa?

[4] Qual o seu saldo final de caixa?

Use, agora, as informações da Natura apresentados no Anexo. Responda o que se pede:

[5] Como a DFC poderia ser construída: pelo método direto ou indireto? Justifique.

[6] Considere a construção de uma DFC pelo método indireto para o ano de 2021. Quais os efeitos de cada uma das variações das contas do BP (com exceção da conta Caixa) sobre o caixa?

[7] A partir dos efeitos conjuntos variações das contas do BP sobre o caixa, qual o valor dos ajustes?

[8] Construa uma proposta de DFC para o ano de 2021.

Suponha que Amélia Santiago, consultora de vendas da empresa, tenha registrado no mês 1 um saldo inicial de caixa igual a \$2300, um estoque igual a \$500, contas a receber de clientes igual a \$700 e contas a pagar a fornecedores igual a \$300. Ao longo do mês, comprou \$800 em mercadorias (pagando 60% no ato), vendeu \$1400 (recebendo 50% no ato), recebeu as vendas de meses anteriores e pagou o que devia relacionado a compras de meses anteriores. Seu estoque final foi igual a \$600.

Construa a sua DFC pelo método indireto e responda:

[9] Qual o valor dos ajustes?

[10] Qual o seu movimento de caixa?

ANEXO: INFORMAÇÕES DAS DEMONSTRAÇÕES DA NATURA<sup>1</sup>

Em Milhões de Reais	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Do BP			
Ativos			
Ativo Total	60.448	60.918	21.185
Ativo Circulante	17.450	18.735	9.430
Caixa e Equivalentes de Caixa	4.007	5.822	4.514
Aplicações Financeiras	1.979	2.521	1.026
Contas a Receber	3.476	3.598	1.686
Estoques	5.404	4.544	1.431
Tributos a Recuperar	1.538	1.313	509
Outros Ativos Circulantes	1.046	937	265
Ativo Não Circulante	42.999	42.183	11.754
Passivo e Patrimônio líquido			
Passivo Total	60.448	60.918	21.185
Passivo Circulante	13.694	16.160	7.518
Passivo Não Circulante	18.188	17.371	10.304
Patrimônio Líquido Consolidado	28.567	27.387	3.362
Da DRE			
Receita de Venda de Bens e/ou Serviços	40.165	36.922	14.445
Custo dos Bens e/ou Serviços Vendidos	14.012	13.230	4.033
Resultado Bruto	26.153	23.692	10.411
Despesas/Receitas Operacionais	25.019	22.925	9.060
Resultado Antes do Resultado Financeiro e dos Tributos	1.134	768	1.351
Resultado Financeiro	- 1.027	- 1.035	- 1.047
Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	107	- 268	305
Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro	- 1.048	275	149
Resultado Líquido das Operações Continuadas	1.155	- 543	155
Resultado Líquido de Operações Descontinuadas	- 16	- 121	-
Lucro/Prejuízo Consolidado do Período	1.139	- 664	155
Lucro por Ação - (Reais / Ação)	1	- 1	0
Da DFC			
Caixa Líquido Atividades Operacionais	- 114	1.286	1.300
Caixa Líquido Atividades de Investimento	- 652	679	- 314
Caixa Líquido Atividades de Financiamento	- 1.245	- 778	2.312
Varição Cambial s/ Caixa e Equivalentes	197	121	-
Aumento (Redução) de Caixa e Equivalentes	- 1.814	1.308	3.299

Estes números estão contidos no arquivo Natura\_DCs.xlsx.

<sup>1</sup> Disponível em: < <https://site.tc.com.br/analise-investimentos/NTCO3/>>. Acesso em: 25 out. 2022.