

---

## **Fluxos de Pertencimento e Auto-Estruturação em Duas Empresas Brasileiras Inovadoras do Setor de Cosméticos e Farmacêutico<sup>1</sup>**

Ricardo MANINI<sup>2</sup>

Leda GITAHY<sup>3</sup>

Ruy QUADROS<sup>4</sup>

Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP

### **RESUMO**

O trabalho trata a comunicação como constitutiva do todo organizacional e aponta a atividade inovadora como característica das organizações analisadas. Apresenta, para isso, a Teoria da Comunicação Constitutiva da Organização (CCO) e os 4 fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug (2009). Esses fluxos, que são o de Pertencimento, o de Auto-Estruturação, o de Coordenação de Atividades e o da Relação da Organização com Outros Atores, são abordados, com especial atenção para os dois primeiros. Apresenta as empresas pesquisadas para esse artigo - a Natura, do setor de cosméticos, e o Laboratório Cristália, do setor de fármacos. Descreve de forma sucinta o método usado para esses testes. Na sequência, duas hipóteses para o fluxo de Pertencimento e duas para o de Auto-Estruturação são analisadas. Ao fim, há uma breve conclusão.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação; organização; inovação; fluxos comunicacionais

### **Fluxos de Pertencimento e Auto-Estruturação em Duas Empresas Brasileiras Inovadoras do Setor de Cosméticos e Farmacêutico**

Existem diversos modos de enxergar a relação entre comunicação e todos organizacionais. Um dos mais interessantes é por meio da Teoria da Comunicação Constitutiva da Organização (CCO), que enxerga o todo organizacional como composto por 4 fluxos comunicacionais, os quais se relacionam e interagem. Esses fluxos, descritos por Pamela Zaug e Robert McPhee (2009) são o de Pertencimento, o de Auto-Estruturação, o de Atividades de Coordenação e o da Relação entre essa organização e outras entidades organizacionais.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutorando do Curso de Política Científica e Tecnológica do DPCT-Unicamp, e-mail: rmanini@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Política Científica e Tecnológica do DPCT-Unicamp, e-mail: ledagitahy@gmail.com

<sup>4</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Política Científica e Tecnológica do DPCT-Unicamp, e-mail: ruyqc@ige.unicamp.br

---

Esse trabalho divide-se em cinco seções. Na primeira, após essa breve introdução, são descritos cada um dos fluxos comunicacionais. Como segunda seção, faz-se a apresentação das empresas analisadas - a saber, a Natura, do setor de cosméticos, e o Laboratório Cristália, do setor farmacêutico -, e indica-se, de modo breve, como se fez o trabalho. Uma terceira seção analisa duas hipóteses ligadas ao fluxo de Pertencimento e, em uma quarta, discutem-se duas hipóteses relacionadas ao fluxo de Auto-Estruturação. Todas as hipóteses foram testadas nas empresas. Por fim, há uma pequena conclusão, que reflete sobre os achados encontrados.

### **1. Os quatro fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug**

Um arcabouço teórico de fundamental importância para a Teoria da Comunicação Constitutiva da Organização é o dos autores Pamela Zaug e Robert McPhee, publicado inicialmente em 2000 e republicado em 2009. Nesse trabalho, os pesquisadores apontam para quatro fluxos comunicacionais que, segundo eles, constituem um todo organizacional. É importante salientar que essa organização não precisa ser, necessariamente, uma empresa. Ela pode ser, por exemplo, uma tribo indígena. Nesse trabalho, contudo, analisou-se o caso de empresas.

O primeiro fluxo comunicacional de McPhee e Zaug (2009) é o de Pertencimento. Esse fluxo indica não apenas que um membro pertence à organização, mas que posição de centralidade ele ocupa no todo organizacional. Faz-se relevante apontar que as decisões mais importantes para a organização são tomadas por quem ocupa posições mais centrais, embora aqueles que ocupam posições mais periféricas tenham também importância ímpar.

No caso de empresas inovadoras, decisões como quais ideias de produtos podem ser aproveitadas e que produtos devem ir ao mercado são tomadas por quem ocupa posições mais centrais. Isso não significa, contudo, que pessoas na periferia do todo organizacional não devam ser ouvidas sobre esses assuntos. Pelo contrário - muitas vezes, são funcionários mais periféricos os responsáveis por ideias criativas que podem virar produtos e levar a empresa a lançar bens de destaque. Por isso, esses colaboradores devem ser escutados, a fim de que não se percam informações importantes. É fundamental, nesse sentido, uma comunicação corporativa mais horizontal e orgânica,

---

em que as hierarquias não inibam aqueles que estão em posição de menor grau hierárquico de expressar suas visões.

O segundo fluxo comunicacional de McPhee e Zaug é o de Auto-Estruturação. É por meio desse fluxo que uma organização comunica de que modo existe e constrói seus alicerces estruturantes. Enunciados como Missão, Visão e Valores, no caso de uma empresa, constituem informações de extrema relevância, bem como toda a mídia que serve à organização, como organogramas e manuais de procedimento. Por intermédio deles a organização indica em que bases irá construir a sua trajetória. No caso de uma empresa inovadora, é preciso deixar claro, nesses enunciados e estruturas, a importância da inovação. Uma organização não conseguirá inovar de modo exitoso caso não deixe claro aos seus empregados que a atividade inovativa deve ser sempre realizada, a fim de manter uma posição de destaque no mercado em que atua. Também é essencial que a sua estrutura esteja voltada à inovação.

Esses enunciados e mídias não são simples de serem elaborados porque não existem fórmulas mágicas que permitam a uma empresa ser facilmente construída. Em geral, é por meio de muito trabalho que se consegue estruturar uma dada organização e diversos atores contribuem para que ela exista. É interessante apontar que inexiste uma única "melhor estrutura" que sirva a toda e qualquer empresa, vez que muitas delas estão em mercados diferentes (BURNS e STALKER, 1961) e têm histórias também diversas.

Em relação ao terceiro e quarto fluxos comunicacionais de McPhee e Zaug, é relevante conceituá-los, mas, na medida em que as hipóteses testadas nesse trabalho não têm relação direta com eles, não é necessário maior aprofundamento. O terceiro fluxo é o de Coordenação de Atividades. Ele diz respeito aos problemas que surgem no dia a dia da organização e à resolução dos mesmos. Bastante comunicação, tanto vertical quanto horizontal, se faz necessária para que a empresa lide da melhor forma possível com esses problemas e possa solucioná-los o mais rápido possível. Por fim, o quarto fluxo é o da relação dessa empresa com outros atores do mercado, como outras empresas, fornecedores, clientes, consultores, entre outros. Nesse caso, para ser inovadora, é necessário que a empresa esteja aberta a captar, prestar atenção e ouvir o que outras entidades fazem e como inovam. Ideias inovadoras podem surgir de diversos atores e, por isso, não é adequado que a organização se feche ao seu exterior.

---

Conceituados os quatro fluxos, as empresas pesquisadas sobre hipóteses relativas ao fluxo de Pertencimento e o de Auto-Estruturação serão agora descritas.

## **2. Empresas pesquisadas: a Natura e o Laboratório Cristália**

Foram analisadas, para esse artigo, duas empresas brasileiras inovadoras em seus respectivos setores. Tanto a Natura quanto o Laboratório Cristália têm na inovação um de seus pilares mais fortes. No caso da Natura, ela é inovadora mesmo em termos mundiais, tendo sido citada em rankings de inovação globais, como o *World's Most Innovative Companies*, da revista Forbes (2020). No caso do Cristália, embora ele seja inovador mais para os padrões brasileiros, que em geral são de pouca inovação, o laboratório se destaca no cenário nacional e é o único com origem no Brasil capaz de produzir um medicamento "da concepção da molécula ao produto final", conforme descrito em seu site.

A Natura é uma empresa nacional da área de cosméticos, higiene e beleza de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores de São Paulo. No dizer de Vilha (2009, p. 77), sua fundação data de 1969 com origem na sociedade entre Jean Pierre Berjeaut, filho do proprietário da Bionat Cosméticos, e Antonio Luiz da Cunha Seabra. Segundo a autora, já no início da sua trajetória a empresa "tinha como meta a produção e venda de produtos que fossem produzidos com fórmulas naturais, de alta qualidade, a preços competitivos" (VILHA, 2009, p. 77).

No decênio de 2010, a partir de 2016, a empresa se expandiu por meio da aquisição de outras companhias. Naquele ano, a Natura adquiriu a australiana Aēsop. Em 2017, realizou a aquisição da britânica The Body Shop. Por fim, em 2019, houve a compra da norte-americana Avon. Por meio dessas incorporações, a empresa se tornou o quarto maior grupo do setor de beleza do mundo.

A respeito da atividade inovativa, é possível ler, em matéria do jornal Valor Econômico, intitulada "Anpei leva a candidatos propostas para inovação", que, na visão da vice-presidente de Marketing, Inovação e Sustentabilidade da empresa, a inovação é importante para a companhia desde a produção sustentável até o consumo consciente de seus produtos. Segundo ela, em 2018, "cerca de 65% das receitas da empresa provinham de produtos lançados nos últimos 2 anos". Também de acordo com a executiva, a Natura produz por meio de colaborações com "uma rede de parceiros formada por fornecedores, universidades, instituições de pesquisa e órgãos de fomento", com a meta

---

de ter "valores compartilhados" e criar "relações sólidas e perenes". Por fim, como ela destaca, "desde 2006 mais de 100 projetos de pesquisa foram desenvolvidos com universidades e envolveram cerca de 5 mil participantes".

A Natura tem um faturamento anual maior do que US\$ 10 bilhões (2019), de acordo com a revista *Época Negócios*, e tem mais de 40 mil colaboradores no mundo inteiro. A empresa mostra uma forte preocupação com a sustentabilidade e faz muita Pesquisa & Desenvolvimento a fim de conseguir usar ativos da biodiversidade amazônica. A companhia procura ter práticas socioambientais inovadoras em sua cadeia de abastecimento (CARVALHO E BARBIERI, 2012) e incentiva o consumo consciente. Além disso, desenvolve tecnologias e práticas produtivas e tem metas de diminuir práticas poluentes e conservar o meio ambiente (VILHA E CARVALHO, 2005).

No caso do Laboratório Cristália, ele foi fundado em 1972 pelo médico Ogari Pacheco e atua no mercado "hospitalar, biológico, farmoquímico, genéricos, corporais e imunobiológicos" e tem mais de 2500 colaboradores (Prochnik *et al*, 2016, p. 10). É uma empresa de capital fechado e no qual o seu presidente atua de forma bastante presente. Sua primeira planta foi construída em Itapira, no interior do estado de São Paulo, para fornecer medicamentos para o hospital psiquiátrico que já era de Pacheco. Conforme dizem Stal *et al*, no começo "a fabricação de fármacos objetivava exclusivamente à redução dos custos operacionais, que levaria ao aumento da lucratividade do hospital psiquiátrico". (Stal *et al*, 2014, p. 309). A companhia exporta produtos para países da América Latina, África e Oriente Médio. Além disso, lidera o mercado em anestesia da América Latina. Possui patentes no Brasil, Estados Unidos, União Europeia e China, entre outros países.

Para Eva Stal *et al* (2014), a companhia teve que fazer uma escolha na sua trajetória - a produção de genéricos ou se tornar uma referência em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, pela qual optou. O Cristália faz, por exemplo, inovação aberta desde 2004 e, para isso, foi necessário criar um Conselho Científico, o qual junta acadêmicos de diversas áreas, com o objetivo de analisar ideias advindas de centros de pesquisa e universidades. Tais agentes trabalham como "antenas parabólicas", e trazem ideias pelas quais a organização pode se interessar.

---

O Cristália investe 4% do seu faturamento líquido em inovação. Tem 107 patentes registradas e mais de 300 depositadas. O faturamento da empresa é de cerca de R\$ 1,6 bilhão (2017).

Ter seguido por meio do setor de Farmoquímica foi importante para a inovatividade da organização. Segundo Prochnik *et al* (2016), é muito mais complicado inovar nas formulações, por conta de aspectos regulatórios, do que na produção de matérias-primas. Ao expandir a farmoquímica, a companhia conseguiu implementar as "capacidades técnicas necessárias para atividades de P&D" (Prochnik *et al*, 2016, p. 10). Tais capacidades técnicas compreendem a concepção do projeto, o desenvolvimento do princípio ativo, a realização de estudos pré-clínicos e clínicos, a farmacotécnica, e, ainda, a produção e o comércio de fármacos (Prochnik *et al*, 2016, p. 10).

Em termos de metodologia, para fazer a pesquisa, montou-se um questionário semi-estruturado e visitou-se tanto a Natura, em Cajamar, quanto o Laboratório Cristália, em seu escritório em São Paulo. Quatro pessoas da Natura foram entrevistadas e, no caso do Cristália, três funcionários responderam as perguntas. Além disso, utilizou-se informações retiradas de jornais e revistas sobre essas empresas, além dos sites das mesmas e de artigos científicos. Esse trabalho deriva de uma tese a ser defendida no Departamento de Política Científica e Tecnológica na Unicamp.

Na próxima seção, apresentam-se duas hipóteses relativas ao fluxo de Pertencimento e é feita a discussão nas duas empresas.

### **3. Hipóteses relacionadas ao fluxo de Pertencimento**

Conforme foi visto na seção anterior, o fluxo de Pertencimento indica não apenas se a pessoa pertence à organização, mas o quão central ela é no todo organizacional. Nesse sentido, importa analisar o discurso dos líderes a respeito da atividade inovativa - esse discurso é o que motiva os demais colaboradores a pensar em inovações. Com isso em vista, testamos nossa primeira hipótese, que é:

A1: Organizações com forte desempenho inovador são apoiadas por lideranças corporativas e técnicas que manifestam a prioridade e centralidade da inovação tecnológica para a estratégia competitiva da empresa em seu fluxo de comunicação (em suas diversas manifestações de discurso); esse engajamento se

---

reflete na ênfase dada aos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento+Inovação da Organização.

No caso da Natura, seus próprios co-presidentes incentivam a atividade inovadora. Por exemplo, de acordo com Pedro Passos, em um artigo publicado no jornal Folha de S. Paulo, intitulado "Meio ambiente sem achismos",

"A verdade é que estamos em meio a transformações profundas no mundo em todos os campos do conhecimento, sem lugar para achismos. Eles se agravam no Brasil devido ao nosso enorme atraso na economia, na tecnologia e na governança pública. É mais racional incentivar a boa ciência, envolver os empresários, fomentar a inovação, coisas assim". (PASSOS, Folha de S. Paulo, 2019)

Ainda nesse texto, o co-presidente indica que,

"(...) ao contrário do barulho dos alarmistas e negacionistas, o desenvolvimento sustentável é possível. Mas precisamos pôr a mão na massa, redobrando os aportes em tecnologia inovadora —a solução mais eficaz contra a crise climática." (PASSOS, Folha de S. Paulo, 2019)

A fim de verificar essa hipótese, foi visto ainda se os colaboradores acreditam plenamente no discurso das lideranças. De modo geral, na Natura pode-se dizer que a resposta é afirmativa, mas essa crença divide-se entre aqueles que acreditam no discurso de modo mais literal e prestam atenção nos detalhes das falas e os que vêem falácias nesse discurso, mas acreditam nos direcionamentos principais que estão contidos nele. De acordo com uma colaboradora do grupo que presta atenção nos detalhes,

"muitas vezes, uma coisa que é muito importante aqui na Natura é que a maioria das coisas depende da gente. Então se eu quero treinamento, por exemplo, eu faço doutorado... então me dão liberdade para eu poder fazer doutorado. E eles falaram que iam dar liberdade para a gente poder se especializar. Então eu não vejo nada que eles falam que realmente não aconteça". (Pesquisadora em Desenvolvimento de Fórmula A da Natura, entrevista em 2019)

Foi pedido, ainda, que os funcionários falassem três palavras que mostrassem a importância que a empresa dá para a inovação. De acordo com outra colaboradora,

"Eu acho que uma é liberdade, de inovar mesmo. Recurso, para poder inovar. E eu acho que o próprio apoio também, que não adianta você ter o material se a outra pessoa não acreditar, precisa do próprio apoio da empresa." (Pesquisadora em Desenvolvimento de Fórmula B da Natura, entrevista em 2019).

Essas três palavras - liberdade, recurso e apoio - indicam que a hipótese está provavelmente correta porque "apoio" para a inovação é encontrado no discurso das

---

lideranças e "recurso" tem a ver com o capital que é alocado para as atividades de Pesquisa & Desenvolvimento.

No caso do Cristália, o discurso da empresa sobre inovação está intimamente ligado ao que pensa o seu presidente, Ogari Pacheco, sobre o assunto. Esse discurso pode ser visto, por exemplo, quando houve a inauguração de uma nova fábrica em Itapira para a produção de insumos contra o câncer. Na ocasião, ele afirmou que:

“O Brasil hoje importa 100% dos insumos para a produção de medicamentos contra o câncer. Isso não apenas torna o País dependente de insumos tão estratégicos, como reduz o acesso dos pacientes a tratamentos de ponta. A Farmoquímica Oncológica Cristália é um grande passo para mudar esta realidade”, (PFarma, 2019)

No mesmo evento, ele ainda reiterou que

“Precisamos deixar de ser apenas um exportador de commodities para passar a exportar produtos de alta tecnologia e valor agregado. E, para isso, é preciso investir em pesquisa científica” (PFarma, 2019)

O principal modo de transmissão desse discurso para os colaboradores são as preleções de reunião. A companhia tenta fazer ao menos uma vez por mês as reuniões entre a alta gerência e os funcionários. Por essa forma, quem é central para a empresa passa para os atores de grau hierárquico mais baixo a importância da inovação. É preciso mencionar ainda que existe um Comitê de Inovação, o qual junta pessoas de diversas áreas e que sinaliza para a relevância da atividade inovativa várias vezes ao ano.

Os profissionais entrevistados do Cristália disseram acreditar no discurso da empresa. Uma colaboradora citou que se fala em inovação não apenas para mostrar uma boa postura ao mercado, mas sim para buscá-la de fato.

Quanto às palavras que foram mencionadas pelos colaboradores que indicam a importância que a empresa dá para a inovatividade, foram mencionados "crescimento", "foco", "família", "destaque", "financiamento" e "disruptura". Nota-se certa correspondência entre as palavras ditas pela funcionária da Natura, já que "recurso" é praticamente sinônimo de "financiamento" e "apoio" está em sintonia com "família". Por outro lado, "família" está ligada a um discurso mais paternalista, que parte do presidente da empresa.



A segunda hipótese ligada ao fluxo de Pertencimento testada foi se:

A2: Lideranças de Organização com forte desempenho inovador valorizam em seu discurso a comunicação horizontal e o trabalho e processos decisórios multifuncionais em seus diversos níveis hierárquicos.

Foi pedido aos profissionais da empresa que eles comentassem a frase "Manda quem pode, obedece quem tem juízo". Embora nas duas empresas os funcionários tenham dito que a frase guarda um fundo de verdade, foi unânime a visão de que essa não é uma colocação adequada e sim grosseira.

No caso da Natura, expressou-se que a organização é uma empresa e que, como toda empresa, existe uma estratégia que precisa ser seguida. Por outro lado, é preciso deixar espaço para que as ordens sejam discutidas entre a alta gerência e os demais colaboradores ao menos até certo ponto. Após esse ponto, não há o que se discutir e é preciso seguir, já que a decisão está tomada. Conforme diz um colaborador da Natura,

"Obviamente a gente está em uma empresa, a gente está em um ambiente corporativo onde existe uma estratégia, que precisa ser seguida. Então em alguns momentos acontece o 'manda quem pode, obedece quem tem juízo', mas em 100% dos momentos isso acontece comigo trazendo o meu ponto de vista, trazendo a minha estratégia, trazendo o meu contraponto, e querendo discutir ele". (Pesquisador em desenvolvimento de produto, entrevista em 2019)

Outra visão expressada foi se a ordem partiu do chefe imediatamente superior ou se veio de instâncias mais acima. Se veio mais de cima, torna-se mais difícil discutir, vez que a ideia não é do próprio chefe, mas até ele próprio está seguindo o que foi pedido. Por fim, foi dito ainda que a colocação para seguir a estratégia não é dita de modo agressivo e sim com frases mais amenas, a fim de manter o diálogo em um nível aceitável. Nunca é dito, por exemplo, um "baixa a bola e obedece", mas sim um "você não sabe porque não é da sua alçada". É interessante apontar que foi colocado que quando o subordinado discute com o seu chefe um determinado ponto e consegue, por meio de argumentos, provar que está correto, o chefe tende a acatar.

No Cristália, foi dito que os colaboradores de grau hierárquico mais baixo são estimulados a expressar seus pontos de vista e contribuir com as suas experiências. No caso, por exemplo, de uma pessoa ser chamada para uma reunião, é porque se acredita que ela tem ideias que podem contribuir para o desempenho da companhia.

Em relação à frase "Manda quem pode, obedece quem tem juízo", as respostas colhidas no Cristália foram bem semelhantes às ditas na Natura. Foi indicado que as ordens podem ser discutidas, ao menos até certo ponto. Nem o presidente da empresa utiliza essa frase, estando, em geral, aberto à discussão. É importante apontar que o ambiente no Cristália é mais familiar, centrado na figura do seu presidente, do que na Natura, que tem mais funcionários e é mais profissional, e na qual os presidentes não tem cargos executivos. O presidente do Cristália chega até mesmo a discutir formulação com os seus funcionários. Há, assim, certa centralização em sua figura.

Tanto no caso do Cristália quanto da Natura, foram feitas questões a respeito da cultura do erro, isso é, se os erros são tolerados ou não. Como seria de se esperar, todos os entrevistados disseram que não gostam de errar, mas que os erros acontecem e não são puníveis de forma muito rígida, por exemplo, com demissões. Segundo uma entrevistada do Cristália,

"Eu não acredito que exista algum processo infalível, onde todo mundo está acertando, não tem como. Eu não olho desse jeito. Agora eu não posso dizer pelas outras pessoas, obviamente tem erros e erros... Nunca vi um profissional ser demitido de primeira assim, sumariamente, não. A empresa respeita as leis. Que você primeiro adverte, adverte de novo, adverte mais uma vez... Às vezes a gente fica tolerando uma pessoa que vê que não está produzindo até tempo demais..." (Coordenadora de P&I do Cristália, entrevista em 2019)

Ficou assim demonstrado, que tanto no caso da Natura quanto do Cristália, a comunicação horizontal é incentivada. É evidente que há hierarquias que precisam ser seguidas, a fim de colaborar com a estratégia da empresa, mas as ordens podem ser discutidas ao menos até certo ponto.

Na próxima seção, serão analisadas duas hipóteses ligadas ao fluxo de Auto-Estruturação no caso dessas duas companhias.

#### **4. Hipóteses ligadas ao fluxo de Auto-Estruturação**

Para testar a primeira dessas hipóteses foram examinados os enunciados disponíveis nos sites das duas empresas, além do relatório da Natura dirigido aos seus acionistas. A primeira hipótese é se:

B1: Organizações com forte desempenho inovador comunicam a prioridade à inovação tecnológica de modo formal e inequívoco por meio de seus enunciados de identidade (Missão, visão, valores, etc).

---

No caso da Natura, a missão colocada no site é ""promover o bem-estar - relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza". No site não foi encontrado um enunciado de visão tradicional, mas um documento intitulado "Visão 2050". Nesse texto, na seção "Marcas e Produtos", aparece um tópico a respeito de "Inovação de Marcas e Produtos", que sinaliza a importância da inovação para a empresa. Mesmo os Valores não foram encontrados de modo tradicional, mas há uma página específica no site sobre "Inovação".

Nessa página, a companhia reitera que "inovação é gerar impacto positivo na sociedade e no planeta por meio dos novos produtos, experiências e serviços criados para promover o bem estar em toda a nossa rede de relações". Indica ainda que, além de inovar em produtos, inova também em serviços e em novos negócios. Comunica que constrói relações com instituições no Brasil e no resto do mundo para ser mais inovadora.

No relatório aos acionistas da Natura de 2019, a empresa afirma que

"A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo" (Natura, Relatório Anual 2019, institucional, p. 6)

Nesse documento, expressa que há espaço para ser mais inovadora e que irá buscar esse caminho. No tópico "Nossa Estratégia", a Natura indica que um dos seus pilares é procurar ser mais inovativa por meio da diferenciação dos produtos. Em um tópico específico sobre modelos de negócios, aponta ainda que a inovação tecnológica é diretriz fundamental para a expansão da empresa. Relaciona também a atividade inovativa à sustentabilidade e expressa que busca o desenvolvimento sustentável nos lugares em que extrai matéria-prima. Logo, é possível dizer que a Natura comunica de modo formal e inequívoco por meio dos seus enunciados de identidade a importância da inovação, o que torna essa hipótese verdadeira para a empresa.

No caso do Cristália, o lema da companhia é "estar sempre um passo a frente". É possível inferir que para estar um passo a frente é necessário inovar, o que a empresa tem feito. A missão da empresa é descrita como "Colaborar na melhoria das condições de tratamento de saúde da população, inovando, desenvolvendo, produzindo, comercializando e proporcionando acesso a produtos com qualidade e preço justo." No caso da visão, a empresa coloca que ela é a de "Ser uma empresa referência, com

propósitos e valores que contribuam de forma ampla e inovadora para o desenvolvimento de produtos e serviços que possibilitem um viver mais saudável e longo aos seres humanos". Entre os valores da empresa, o primeiro a aparecer é inovação. Também aparecem "Respeito", "Qualidade" e "Excelência com Simplicidade".

Há uma página no site a respeito de P&I. Nela, afirma-se que "O Cristália é o único laboratório brasileiro capaz de desenvolver todas as etapas de produção de um novo medicamento, da concepção da molécula ao produto final". No site também é possível ler que "innovar é unir o trabalho acadêmico à prática científica". Também se indica que no Complexo de Itapira foi instalado um centro de Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação bastante moderno, além de afirmar a existência do Conselho Científico. As inovações, para a empresa, tem como meta proporcionar ganho terapêutico ao paciente, o que significa "eficácia, segurança, diminuição de efeitos colaterais, ampliação do acesso para a população e maior adesão aos tratamentos".

Fica claro, portanto, que os enunciados de identidade do Cristália também comunicam a importância da inovação, de modo que para essa empresa a hipótese é verdadeira.

A segunda hipótese colocada tem a ver com o organograma das empresas e a facilidade com a qual é possível discutir inovação. Construiu-se, assim, essa segunda hipótese:

B2: Em organizações com forte desempenho inovador, há unidades organizacionais específicas de P&D+I, as quais reportam diretamente ao CEO.

Organiza-se do seguinte modo o organograma da Natura. O CEO está no grau mais alto da hierarquia. Logo abaixo dessa posição estão as Unidades de Negócio, divididas por canal - Venda Direta, E-Commerce e Lojas (varejo). Essas unidades têm vice-presidências (VPs), e as VPs mais relevantes são a de Marketing, Inovação e Sustentabilidade (MIS) e a de Operações e Logística.

Dentro da MIS, há duas diretorias de P&D, uma sendo a Diretoria de Inovação de Produtos e, a outra, a Diretoria de Inovação Expandida. Há também, entre outras diretorias, a Diretoria de Sustentabilidade. Na Diretoria de Inovação Expandida há unidades habilitadoras, como a Gestão de Inovação e a de segurança de produtos, para

---

que a inovação possa realmente ir ao mercado. Do modo como foi estruturada, a Gestão de Inovação constitui uma unidade robusta a fim de que discussões sobre atividade inovadora tenham espaço.

As Diretorias de Inovação tem um grande número de pessoas. Na Diretoria de Inovação Expandida colaboram 85 pessoas e, na Diretoria de Inovação de Produtos, outros 120 funcionários trabalham, além de estagiários. Somadas, são 205 pessoas lidando diretamente com inovação e discutindo o assunto. Essas unidades organizacionais específicas de P&D se comunicam diretamente com o CEO, de modo que segunda a hipótese é verdadeira.

No caso do Cristália, o organograma é mais simples. Como na Natura, o CEO (presidente) está acima de todos. Ele comanda três vice-presidências, que são a de Produtos, a de Mercado e a de Operações. No mesmo nível dessas diretorias, e com status de diretoria, há a Gerência de Inovação.

No Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, concentra-se o planejamento e a coordenação das pesquisas. Nele, existem 4 departamentos, com cada um se responsabilizando por um tipo de projeto. Esses departamentos são o de Biotecnologia, o de Farmoquímica, o de Novos Produtos e o de Pesquisa e Inovação (P&I). Os dois primeiros lidam com princípios ativos, enquanto o de Novos Produtos trata de genéricos e similares. Já o de Pesquisa & Inovação é um laboratório responsável especificamente pela inovação incremental, como novas fórmulas, e inovação radical, como novos princípios ativos (Prochnik *et al*, 2016). Segundo Prochnik *et al*, um quinto do pessoal que trabalhava com Pesquisa & Desenvolvimento tinha no mínimo uma especialização ou um mestrado na época em que foi escrito o artigo.

Ainda de acordo com Prochnik, em relação ao Conselho Científico criado em 2004, boa parte das pessoas que trabalham nele vem da academia. Há espaço para discussões profícuas sobre a atividade inovativa. Profissionais do Conselho e do departamento de P&D foram fundamentais para o portfólio de fármacos do Cristália. A gerência de inovação tem amplo contato e comunicação com o presidente da empresa, o que faz o ambiente do Cristália ter um caráter bastante familiar. Desse modo, a segunda hipótese dessa seção também é válida para o Cristália.

---

## 5. Conclusões

Conforme pode ser visto por meio de análise das hipóteses, as empresas comunicam e percorrem caminhos relevantes para serem inovadoras. No caso das duas companhias pesquisadas, a inovação está dentro das suas estratégias de crescimento. O discurso a favor da atividade inovativa parte tanto do co-presidente da Natura, que não ocupa um cargo executivo mas a representa, quanto do presidente do Cristália, que atua de modo muito presente no dia a dia da empresa.

Características dos fluxos de Pertencimento e de Auto-Estruturação podem ser encontradas na constituição e trajetória das duas empresas. São organizações que não têm uma rigidez hierárquica muito grande e no qual seus funcionários são incentivados frequentemente a pensar e comunicar aspectos relativos à inovação.

Uma diferença importante constatada é que a Natura, que é de capital aberto, tem uma gestão mais profissional, na qual os co-presidentes são representantes e não agem no cotidiano da organização, mas por meio de discursos e junto a outros atores. No caso do Cristália, a empresa é mais familiar e depende muito das ações de seu presidente, Ogari Pacheco. Ele chega até mesmo a sugerir inovações para a organização, o que não ocorre no caso da Natura. Entretanto, seu grande conhecimento do mercado em que atua, seu carisma e a liderança que exerce sobre seus funcionários por meio da comunicação colabora para que o Cristália tenha uma trajetória exitosa.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Sérgio Ruck. **Valor Econômico**. São Paulo, 16 de ago. de 2018. Disponível em: < <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2018/08/16/anpei-leva-a-candidatos-propostas-para-inovacao.ghtml> >. Acesso em: 29 de set. de 2020.

BURNS, Tom; STALKER, George Macpherson. The management of innovation. London. **Tavistock Publishing. Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1961.

CARVALHO, André Pereira de; BARBIERI, José Carlos. Innovation and sustainability in the supply chain of a cosmetics company: a case study. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 144-156, 2012.

CRISTÁLIA. **Site institucional**. Disponível em < <https://www.cristalia.com.br/> >. Acesso em: 29 de set. de 2020

FORBES. **World's Most Innovative Companies**, c2020. Disponível em: <<https://www.forbes.com/special-features/innovative-companies.html>>. Acesso em: 29 de set. de 2020.

MCPHEE, Robert D.; ZAUG, Pamela. The communicative constitution of organizations. **Building theories of organization: The constitutive role of communication**, v. 10, n. 1-2, 2009.

NATURA. **Site institucional**. Disponível em <<https://www.natura.com.br/a-natura>>. Acesso em 29 de set. de 2020.

NATURA. **Relatório Anual aos Acionistas**. Disponível em <[https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br\\_09/relatorio-anual-2019/relatorio\\_anual\\_natura\\_2019.pdf](https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_09/relatorio-anual-2019/relatorio_anual_natura_2019.pdf)>. Acesso em: 29 de set. de 2020

Natura confirma compra da Avon e se torna quarta maior empresa de beleza do mundo. **Época Negócios**. São Paulo, 22 de maio de 2019. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/natura-confirma-compra-da-avon-e-se-torna-quarta-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>> Acesso em: 29 de set. de 2020

PASSOS, Pedro. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 18 de out. de 2019. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/pedropassos/2019/10/meio-ambiente-sem-achismo.shtml>>. Acesso em 29 de set. de 2020

PROCHNIK, Victor et al. **Inovação no contexto de convergência tecnológica em biotecnologia: um estudo de caso** Blucher Engineering Proceedings, v. 3, n. 4, 2016.

REIS, Fábio. **PFarma**. São Paulo, 21 de junho de 2019. Disponível em <<https://pfarma.com.br/noticia-setor-farmaceutico/mercado/4160-cristalia-inaugura-primeira-farmoquimica-oncologica-do-pais.html>>. Acesso em 29 de set. de 2020

STAL, Eva; NOHARA, Jouliana Jordan; DE FREITAS CHAGAS JR, Milton. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 2, p. 295-320, 2014.

VILHA, Anapatricia Morales et al. Gestão da Inovação na Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. 2009.

VILHA, Anapatricia Morales; CARVALHO, Ruy de Quadros. Desenvolvimento de novas competências e práticas de gestão da inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável: estudo exploratório da Natura. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 3, n. SPE, p. 01-15, 2005.