

RENATA LOPES DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO DA EMPRESA
NATURA COSMÉTICOS S.A.**

Monografia apresentada à disciplina Monografia I
como requisito parcial à conclusão do curso de
Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira.

**CURITIBA
2011**

TERMO DE APROVAÇÃO

RENATA LOPES DE OLIVEIRA

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO DA EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte Banca Examinadora:

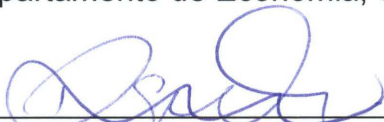
Orientador:



Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira
Departamento de Economia, UFPR.



Prof. Dr. Fernando Motta Correia
Departamento de Economia, UFPR.



Prof.ª Dayani Cris de Aquino
Departamento de Economia, UFPR.

Curitiba, 30 de Junho de 2011

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - FRENTE DA FÁBRICA DA NATURA.....	53
FIGURA 2 - NATURA COSMÉTICOS S.A.....	54
FIGURA 3 - INTERIOR DA FÁBRICA DA NATURA EM CAJAMAR.....	54
FIGURA 4 - ALTAS E BAIXAS DA NATURA NA BOVESPA.....	79
FIGURA 5 - LOJA DA NATURA NA FRANÇA.....	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCORRENTES DA NATURA NO BRASIL, POR SEGMENTO DO RAMO DE COSMÉTICOS.	49
QUADRO 2 - CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO NO SETOR DE COSMÉTICOS...	49
QUADRO 3 - PORTFÓLIO DE PRODUTOS DA NATURA.....	56
QUADRO 4 - PAÍSES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	86

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - INDICADORES FINANCEIROS DA NATURA.....	52
TABELA 2 - INDICADORES DE INOVAÇÃO	58
TABELA 3 - TABELA AMBIENTAL.....	64

***A Deus pela oportunidade de realizar este sonho.
Aos meus pais por todo ensinamento e pelo constante apoio.
Ao meu namorado Fabricio por estar sempre ao meu lado.***

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a atuação da empresa *Natura Cosméticos S.A*, uma das principais empresas de origem brasileira que conquistou uma posição de destaque no segmento de cosméticos no mercado nacional e internacional. E ainda, identificar e analisar as principais estratégias de crescimento da Natura no mercado interno, bem como seu processo de multinacionalização. O referencial teórico está sustentado na teoria de Edith Penrose, exposto na obra “Teoria do crescimento da firma”, o qual irá abordar as estratégias voltadas à expansão e inovação que permitem às firmas conquistar e liderar o mercado em que elas atuam. Além disso, procurou-se demonstrar as estratégias utilizadas para a empresa se inserir e permanecer no mercado internacional, identificando as metodologias e modelos existentes para este fim. Ao longo deste trabalho foi possível verificar que o sistema de vendas diretas utilizado desde a inauguração da Natura até os dias atuais, foi uma estratégia de suma importância seguida pelas demais estratégias adotadas para a geração de resultado e crescimento da empresa.

Palavras- chave: crescimento, inovação, internacionalização, Natura Cosméticos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 O CAMINHO DO CRESCIMENTO DAS FIRMAS	13
2.1 CRESCIMENTO E INOVAÇÃO	13
2.1.1 Vantagens relativas de custos	17
2.1.2 Diferenciação de produtos	20
2.1.3 Inovação tecnológica	23
2.1.4 Estratégias de <i>marketing</i>	27
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	30
2.2.1 Escola Uppsala	31
2.2.2 Teoria do paradigma eclético	33
2.3 A ABERTURA DE CAPITALIS	34
2.3.1 Mercado de Capitais	35
2.3.2 Valores Mobiliários	36
2.3.3 Bolsa de Valores	36
2.3.4 Abertura do Capital	37
2.3.5 Governança Corporativa	40
2.3.6 Novo Mercado	41
3 A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS	43
3.1 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS	43
4 EXPANSÃO DA NATURA S.A NO MERCADO INTERNO	50
4.1 HISTÓRIA DA NATURA	50
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	52
4.3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS	54
4.4 INOVAÇÃO	57
4.4.1 Inovação tecnológica	59
4.4.2 Diferenciação de produtos e processos	60
4.4.3 Inovação X Impacto ambiental	63
4.5 ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO	65
4.5.1 O processo de vendas diretas	65
4.5.2 Consultoras	66
4.5.3 Internet	68
4.5.4 Promotora de vendas	68
4.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	69
4.6.1 Marketing Verde	69
4.6.2 Comunicação de Marketing	69
4.6.3 Feiras	70
4.6.4 Congressos	70
4.6.5 Internet	71
4.6.6 Atendimento ao Cliente	71
4.6.7 Publicidade e Propaganda	72
4.7 APELO A SUSTENTABILIDADE	73
4.7.1 Amazônia	74
4.7.2 Biodiversidade	75
4.7.3 Gases do Efeito Estufa	75
4.7.4 Impacto dos produtos	76
4.7.5 Educação	76
4.8 ABERTURA DE CAPITALIS	77

5 EXPANSÃO DA EMPRESA NO MERCADO EXTERNO	81
5.1 A ATUAÇÃO NO MERCADO LATINO AMERICANO	82
5.2 NATURA NA FRANÇA.....	83
5.3 RESULTADOS OBTIDOS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	87
6 CONCLUSÃO	89
7 REFERÊNCIAS	93

1 INTRODUÇÃO

A teoria do crescimento da firma preconizada por Penrose (2006) se alicerça, basicamente, na análise da dinâmica de mudança das oportunidades produtivas da firma ao longo da sua trajetória. Oportunidades estas, que podem ser exploradas mediante recursos específicos da empresa, denominados como valiosos, raros e difíceis de serem imitados, na condição de geradores de vantagem competitiva sustentável, ou seja, geradores de desempenho econômico acima do normal na indústria (BARNEY, 1991). Na visão de Penrose (2006) os recursos podem ser empregados de diferentes maneiras, cabendo aos gestores maximizar sua eficiência nas atividades produtivas da firma.

Destarte, as empresas estão constantemente desenvolvendo atividades empreendedoras que, sob uma análise teórica, formam estratégias de crescimento que podem ser estudadas, gerando modelos de desenvolvimento.

Pode-se considerar a Natura Cosméticos como uma empresa geradora de um modelo singular de desenvolvimento e crescimento no mercado em que está inserida. A Natura desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos no país.

A Natura iniciou suas atividades em 1969 como uma loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com sete funcionários. Em 1974 escolheu-se o modelo de distribuição através da venda direta a fim de otimizar o potencial de vendas da empresa, sendo a primeira empresa nacional a adotar essa estratégia (NATURA, 2008). Em 1983, a Natura tornou-se uma das primeiras fábricas de bens de consumo contínuo a comercializar produtos com recargas ou refil, permitindo-lhes economia, redução de desperdícios e ampliação da consciência com o meio ambiente.

No ano 1990, a empresa identificou novas oportunidades de mercado e recombinau seus recursos produtivos. Passou a reorientar a sua carteira de produtos para linhas com base nos conceitos de biodiversidade, assim conseguiu destacar-se em termos de inovação em seu ramo de atividade. A empresa expandiu-se para alguns países da América Latina, investiu em pesquisa e desenvolvimento, diversificação de produtos, estratégias de marketing e redução de custos.

Inaugurou, em 2001, o complexo industrial de Cajamar no estado de São Paulo para pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de suas operações. E em 2004, após passar por algumas reestruturações internas e evolução da sua governança corporativa, a empresa promoveu a abertura de capital (NATURA, 2008). Segundo a *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), federação que representa as maiores empresas mundiais do segmento de vendas diretas, o Brasil está na terceira posição mundial em volume de negócios, atrás apenas dos Estados Unidos e Japão (VENDA MAIS, 2010).

O objetivo principal deste estudo é identificar e analisar as principais estratégias de crescimento da Natura Cosméticos no mercado interno e o papel da inovação dentro da empresa. E ainda, como estes fatores influenciaram a decisão da empresa em integrar o Novo Mercado da Bovespa, ao abrir seu capital.

Já o objetivo secundário é identificar e analisar o processo de multinacionalização, em termos de: causas, principais estratégias de crescimento, diversificação de processos, diversificação de produtos e investimento em seu centro de pesquisas e desenvolvimento. E por fim, analisar as principais transformações ocorridas nas estratégias de crescimento da empresa Natura ao longo de sua trajetória e como estes fatores influenciaram nas decisões tomadas pela empresa, tornando-a uma empresa brasileira de destaque do segmento de cosméticos.

Para atingir tais objetivos, o trabalho está estruturado da seguinte forma:

O Capítulo 2 é composto pelo arcabouço teórico que auxilia na compreensão das principais teorias abordadas para explicar o processo evolutivo da Natura Cosméticos.

As principais características da indústria de cosméticos são apresentadas no Capítulo 3.

O Capítulo 4 apresenta a história, a evolução do crescimento da Natura no mercado interno e motivos que a levaram a abrir seu capital. E por fim, as estratégias adotadas que permitiram a sua internacionalização compreendem o Capítulo 5.

2 O CAMINHO DO CRESCIMENTO DAS FIRMAS

A seção a seguir tem por objetivo apresentar o embasamento teórico à compreensão das estratégias de crescimento e inovação, os processos de internacionalização e a abertura de capitais.

2.1 CRESCIMENTO E INOVAÇÃO

A análise de um mercado exige a definição de seus elementos constitutivos ou atores, a fim de sistematizar a avaliação do ambiente concorrencial em que as firmas estão inseridas. Essa tarefa não é simples, visto que o ambiente é complexo e os fatores de competitividade são dinâmicos. Todavia, a compreensão passa, necessariamente, pela leitura desse ambiente, segundo um foco de análise das formas de competitividade definidas em cada mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

O empresário busca compreender esse ambiente para direcionar as suas decisões. A decisão empresarial não é uniforme, pois a leitura da realidade, enquanto processo histórico e cultural, e as condições de competitividade de cada firma são diferentes. O sucesso empresarial passa pela capacidade do empresário de interpretar esse ambiente, com suas expectativas e incertezas inerentes ao processo concorrencial, objetivando a sobrevivência momentânea e/ou o lucro econômico (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Para Possas (1999), muitos são os elementos do ambiente que influenciam o processo competitivo. São mutáveis, às vezes até efêmeros, reforçando a feição eminentemente histórica do processo competitivo.

A competitividade relacionada ao crescimento do mercado é vista através de fatores quantitativos, como o crescimento da produtividade industrial, bem como através de fatores qualitativos, tal qual a melhoria de eficiência através das exigências de clientes potenciais (POSSAS, 1999).

Estagnações de demanda e excesso de oferta exigem o balanceamento entre os fatores qualitativos e quantitativos, de forma que a inovação alcance os mercados

de forma mais rápida e tenha um ciclo de vida mais curto, abrindo espaço para novas tecnologias e processos ao gosto e exigência dos mercados.

Essa captura do valor potencial de uma oportunidade, delineada pela disponibilidade de recursos, configura, portanto, uma inovação, submetida aos riscos da deterioração da vantagem competitiva (PENROSE, 1995). Dessa forma, as empresas são impulsionadas a inovar, através da gestão das suas capacitações organizacionais, criação de novos produtos, serviços, processos e rotinas, adaptando-se às mudanças econômicas e setoriais e visando oportunidades até então inexploradas. A grande chave do sucesso da inovação, no entanto, não é o processo de produção de inovação em si, mas as características técnicas do produto e sua adequação às necessidades dos clientes (PORTER, 1990).

Penrose (2006) afirma que o crescimento da empresa revela uma consequência, não necessariamente uma intenção, gerada por forças internas da companhia e decorrente de uma melhor utilização que os empresários saibam fazer dos serviços e dos recursos produtivos. Embora a capacidade administrativa restrinja o crescimento das empresas, essa capacidade é permanentemente gerada dentro dela. A indivisibilidade do processo produtivo leva a existência de recursos ociosos, que obrigam a firma a crescer, o que geralmente acontece através da diversificação da produção.

Numa perspectiva mais ampla, Very (1993) defende que as fontes sinérgicas no processo de diversificação das atividades da empresa podem advir de duas ordens de fatores. A primeira, pelas economias via transferência e compartilhamento de recursos (mesma linha produtiva, equipamentos, mesmo canais de distribuição, por exemplo) e habilidades (transferência de tecnologias ou técnicas de *marketing*, por exemplo). A segunda, em geral pouco considerada nas análises, via capacitação gerencial da empresa que, por meio das “habilidades gerenciais”, permite à empresa obter economias ao se adotar um mesmo “estilo administrativo” e expandir e compartilhar esse estilo num maior número de atividades com certas semelhanças comerciais, gerando importantes ganhos econômicos e comerciais.

A diversificação da empresa pode-se dar na mesma área de especialização, com tecnologias conhecidas e em mercados que já opera, ou em outras áreas, sendo que nestas, as grandes empresas dadas suas vantagens econômicas e financeiras deteriam um maior potencial para implementar a política diversificante,

mesmo em *locus* concorrenciais bem mais distantes e estranhos às suas áreas de especialização (PENROSE, 2006).

Existem fatores empresariais internos, os quais responsáveis principais pela distinção entre os concorrentes, uma vez que são fatores que podem ser alterados conforme as necessidades da empresa, podendo ser a capacidade tecnológica e produtiva, a qualidade e produtividade dos recursos humanos, o conhecimento do mercado e as relações com os clientes e fornecedores (PENROSE, 2006).

As empresas procuram ampliar sua competitividade a partir de estratégias de crescimento, onde o sucesso das empresas, a garantia da competitividade, bem como a conquista e controle de mercados, depende de tais estratégias (PENROSE, 2006).

É senso comum, entre os autores que as estratégias são direcionadoras dos caminhos futuros das empresas, onde o crescimento da empresa e sua competitividade no mercado dependem dos objetivos e metas, bem como os caminhos a serem traçados, definidos durante a formulação da estratégia.

As estratégias direcionadas para sobrevivência ou lucratividade das firmas são diferenciadas pela forma que cada firma avalia o ambiente em que se alinha. CASTRO *et al.* (1996) resume a importância da estratégia dizendo que:

São as estratégias competitivas utilizadas pelas firmas em seu processo de enfrentamento no mercado, ou seja, como conquistam e/ou mantêm suas posições competitivas e, principalmente, como constroem e renovam seus potenciais competitivos ao longo do tempo, que passam a ocupar um lugar de destaque na formulação do discurso econômico. Na base destas estratégias, a existência de diferentes capacitações, graus de competência e objetivos ocupam uma posição fundamental para a explicação dos fenômenos econômicos.

A estratégia reflete a participação da empresa no mercado, pois define os meios pelos quais a organização pretende se diferenciar dos concorrentes no mercado. A estratégia se torna um ângulo diferente de competitividade, em que a característica da empresa no mercado é fundamentada pela realização da sua estratégia. Dessa forma, a estratégia competitiva ocupa papel importante e decisivo no sucesso da empresa, por construir ou renovar os seus potenciais competitivos. Cada firma tem a sua própria estratégia, alavancada pelas suas capacitações e as suas competências (PENROSE, 2006).

A capacitação da firma é aqui entendida como um conceito absoluto, significando suas habilidades para produzir um produto. A competência considera as habilidades como algo relativo, pois será determinada a partir de um padrão de produção de mercado (PENROSE, 2006).

A estratégia é necessária para reconhecer o ambiente depende da percepção da firma sobre o mercado e a forma como ela deseja conquistar o seu espaço. Isso torna forte a relação entre a estratégia da firma e o que se denomina o padrão de concorrência. Segundo KUPFER (1991):

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região ou nação) vigoraria um padrão de concorrência definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir o mercado, esforço de venda, diferenciação de produto, etc. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular que contém uma ou mais dessas formas, resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam).

Conforme Porter (1990), “a estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que não fazer”.

Definições como a de Porter (1990), tratam as estratégias como um conjunto de ações visando à manutenção ou ainda a conquista de posicionamento no mercado. Segundo o autor “são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Segundo Freire (1997), uma correta formulação e implementação das estratégias são essenciais para o desempenho competitivo no longo prazo para qualquer organização, de forma que o maior valor oferecido pelos produtos e serviços de uma empresa do que a concorrência é fruto de alocações eficientes dos recursos disponíveis, feitas através da implementação de estratégias.

A estratégia competitiva se origina de um conhecimento aprofundado da estrutura geral da indústria e como ela sofre modificações. As forças competitivas estão inseridas em qualquer indústria, seja voltada ao mercado interno ou internacional. Cabe ao empresário identificar as oportunidades produtivas e promover a recombinação dos recursos disponíveis, proporcionando à empresa reestruturação de sua base tecnológica, diversificação de seus produtos e geração de novos serviços (PENROSE, 2006). As teorias utilizadas estão direcionadas a

explicar quatro principais enfoques: vantagens relativas de custos, diferenciação de produtos, inovação tecnológica e estratégias de *marketing*.

2.1.1 Vantagens relativas de custos

A análise do posicionamento estratégico é importante para obtenção de vantagem competitiva, e é decorrente da identificação das oportunidades ambientais, dos recursos existentes, da definição de metas e de um conjunto de planos de ação para realizá-los (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Um questionamento deve ser feito no estudo sobre vantagem competitiva aliada aos custos: qual o fator que define o posicionamento estratégico, custos ou diferenciação do produto? A resposta dessa pergunta é importante para que os agentes econômicos consigam identificar claramente qual o objetivo que deve ser perseguido por todos os agentes para ganhar competitividade (PORTER, 2004).

As empresas que adotam as estratégias de menor custo são altamente produtivas e, normalmente, possuem boas relações e acesso favorável às matérias-primas, além de deter uma vasta linha de produtos e atender aos diversos clientes (PORTER, 2004). A entidade deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Um ponto importante das estratégias de menor custo é que, embora a redução de custos seja o tema central de toda a estratégia, qualidade e assistência não podem ser ignoradas (PORTER, 1990).

A adoção desta estratégia, segundo Thompson Jr. e Strickland (2000) é eficiente em ambientes onde a concorrência de preços dos competidores rivais é vigorosa, os produtos da indústria são essencialmente padronizados, existem poucas chances de diferenciação do produto. Às vezes, a marca é indiferente para os compradores, pois eles demandam o produto da mesma maneira. Os custos de mudança relativamente baixos tornam a elasticidade-preço alta, isso ocorre em mercados onde o poder de barganha dos compradores é alto.

Se o produto não é considerado comparável ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo da concorrência para ganhar vendas, o que pode anular os benefícios de sua posição (PORTER, 2004).

Chandler (1990) sugere que o principal motivo para o crescimento das firmas pode ser atribuído às economias de escala e escopo, fortemente ligadas à redução nos custos de transação. Essas economias permitem à firma expandir seus produtos e serviços, de forma que aumentam proporcionalmente o uso de transações comerciais que podem ser conduzidas dentro da empresa.

Segundo Possas (1999) os elementos que afetam os custos são bem distintos, pois estão relacionados ao tipo de produto e interligados à qualidade que este produto oferece. As vantagens provenientes em termos de custo são:

- i. **Economias de escala:** ao utilizar métodos automatizados de produção, ou mesmo através de ganhos em propaganda, pesquisas, ou outras etapas da produção é possível obter reduções de custo com o aumento do volume da produção de um bem por determinado período;
- ii. **Economias de escopo:** através de economias de escala de um conjunto de bens, com pontos em comum ao serem possuidores de uma mesma base tecnológica ou incluídos em uma mesma área de mercado;
- iii. **Capacidade de financiamento da firma:** uma menor pressão de custos financeiros, bem como uma maior disponibilidade de fundos para expansão e inovação, garante vantagem em relação aos concorrentes para uma firma com boas condições financeiras;
- iv. **Patentes e licenciamento de tecnologia:** em ambientes propícios, onde a relevância das patentes e licenciamentos tecnológicos é relevante, a detenção destas torna a empresa possuidora de condições de produção e custos únicos;
- v. **Relações com fornecedores e/ou garantia de matérias-primas:** relações mais estreitas com fornecedores podem garantir o fornecimento de insumos e suprimentos de maneira mais eficaz;
- vi. **Relações com a mão-de-obra:** quanto maior a necessidade de qualificação da mão-de-obra, maior a importância deste item, onde tal quais os insumos, deve-se prever menores custos com os trabalhadores e maior eficiência de entrega dos produtos e serviços solicitados;

- vii. **Organização da produção:** importantes vantagens de custos em relação aos concorrentes podem ser alcançadas através de custos menores, derivados de planejamento e controle da produção e sistema de qualidade;
- viii. **Eficiência administrativa:** fundamental para qualquer empresa, em especial para as de grande porte onde existem mais processos, uma administração eficaz é capaz de reduzir desperdícios e elevações desnecessárias de custos, favorecendo o fluxo de informações dentro da firma e mantendo níveis elevados de satisfação e motivação dos funcionários;
- ix. **Capacitação:** fator essencial para operar com eficácia e baixos custos, a capacitação deve existir nas dimensões concorrenciais de maior relevância, de modo a criar vantagens significativas para a firma.

Para Rezende (1997), alguns fatores são indutores do processo de verticalização, tal como a segurança quanto ao suprimento e estocamento, permitindo a empresa um maior controle sobre a qualidade, preço, prazos e especificações técnicas. Fatores que também devem ser observados como impulsionadores de uma estratégia de integração vertical dizem respeito à redução de custos durante o processo produtivo e de distribuição, bem como a apropriação do lucro da firma que prestaria o serviço agora integrado. A proximidade com o cliente nos casos onde a integração se dá para frente, adquirindo ou criando, por exemplo, canais de distribuição e a sinergia, ao integrar a atividade ao processo produtivo estão também entre os fatores de incentivo.

O aumento da competitividade da empresa através da redução de custos deve segundo Porter (1990), ser somente através da efetiva redução de custos, sempre se observando a qualidade e assistência do produto, que devem permanecer tais quais os concorrentes, podendo a empresa, uma vez atingido a liderança de custos, aumentar seus lucros e a participação no mercado através dos preços reduzidos.

A mudança no perfil dos compradores bem como o surgimento de novas tecnologias deve ser observada como riscos para este tipo de estratégia, onde a simples redução de custos em um ambiente sem diversificações pode ter uma vida útil limitada, à medida que gastos com pesquisa e desenvolvimento podem ser reduzidos (REZENDE, 2007).

2.1.2 Diferenciação de produtos

A diferenciação pode decorrer da assimetria entre as firmas, definida pela heterogeneidade dos recursos. A singularidade dos recursos heterogêneos está diretamente relacionada à resistência à erosão provocada pela competição, ou seja, à dificuldade de imitação e substituição. A resistência à imitação está associada a “mecanismos de isolamento”, tais como especificidades de ativos, principalmente aos intangíveis, e aos meios institucionais de proteção à criação tecno-científica (com destaque, dentre outras, às patentes). A resistência à substituição está vinculada à capacidade da empresa de renovar o seu posicionamento competitivo, através da aquisição de novos recursos diferenciados, uma nova combinação ou forma de explorá-los (PENROSE, 1995).

Em que pese novas oportunidades de expansão podem estar relacionadas à mudanças em condições internas ou externas à firma. As relações entre as ocorrências nos mercados e a oferta interna de serviços produtivos passam a ter significado particular, mas as firmas devem-se manter atualizadas em relação aos desenvolvimentos técnicos ocorridos ao longo do tempo (PENROSE, 1995).

Entretanto, é necessário delinear o conceito de diversificação. Já é praxe rotular as empresas como monoprodutoras ou multiprodutoras, ou como altamente diversificadas ou não-diversificadas. O significado preciso dos termos sempre dependerá do agrupamento de mercadorias que seja significativo para uma análise de cada caso. Não se pode, no entanto, adotar os termos em sentido absoluto.

É mais acertado pautar-se pela diversificação – ou não – da firma, antes de conceituar universalmente ou em absoluto o que é diversificação. Afirmo Penrose:

Para o propósito de analisar o processo de diversificação, podemos dizer que uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. Assim, a diversificação inclui aumentos na variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical e aumentos no número de áreas básicas de produção em que a firma atua. Esse último tipo de diversificação tem uma importância especial, e não pode ser medido pelo número dos diversos produtos finais ou intermediários produzidos (PENROSE, 2006).

A diversificação pode ocorrer, segundo a autora, dentro das áreas de especialização existentes na firma ou pode, por outro lado, resultar do encaminhamento para novas áreas.

Uma ampla variedade de produtos pode ser produzida para cada mercado, e uma grande variedade de mercados pode ser atendida a partir da mesma base produtiva. A diversificação dentro da mesma área de especialização refere-se à produção de mais produtos baseados na mesma tecnologia e vendidos nos mercados existentes da firma (PENROSE, 2006).

As oportunidades para novos produtos é resultado das mudanças nos serviços produtivos e nos conhecimentos disponíveis na firma. Trata-se de utilização de seus recursos de forma a produzir mais produtos com o uso de da mesma tecnologia.

Penrose (2006) destaca que existem diferenças sutis entre a diversificação em resposta a oportunidades específicas, da diversificação como política geral de crescimento da firma. As firmas se diversificam, pois agem presumivelmente baseadas na convicção de que o crescimento lucrativo, no longo prazo, será mais garantido pela diversificação.

Oliveira (1999) explica que a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação, que é dividida em seis modelos: diversificação horizontal, diversificação vertical, diversificação concêntrica, diversificação conglomerada, diversificação interna e diversificação mista.

O ambiente de competição cada vez mais elevado em que as empresas estão inseridas, assim como os crescentes níveis de exigências estabelecidos pelos clientes, cria a necessidade cada vez maior da melhor alocação dos recursos disponíveis, tanto físicos como financeiros e humanos para conforme Oliveira (1999), minimizar os problemas e maximizar as oportunidades do ambiente da empresa.

Ambientes onde, segundo Thompson Jr. e Strickland (2000), existem compradores cujas necessidades e preferências são muito diversificadas para serem atendidas por um produto padronizado, são propícios para adoção da Estratégia de Diferenciação, de modo que a firma deve estudar e conhecer a necessidade e comportamento dos consumidores de forma a compreender as reais necessidades de importância e valor do produto. Ao adotar com sucesso esta estratégia a empresa passa a oferecer produtos com diferenciais exclusivos em relação aos oferecidos

pelos concorrentes, como aumento do desempenho esperado pelo comprador ou ainda a redução de custos de uso.

Para Porter (1990) a diferenciação pode ser dar através das novas tecnologias, imagem da marca, P&D, serviços especializados, assistência técnica entre outros fatores, sempre se observando um possível aumento nos custos e a disposição dos clientes em pagar pela diferenciação oferecida. À medida que a diferenciação cria valor de uso para os consumidores, mais a empresa afasta o risco da concorrência e amplia seu poder de mercado.

Segundo Possas (1999), a diferenciação de produto proporciona vantagens competitivas através de adoções da estratégia em níveis como os de especificações, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e design, estética, linhas de produto, custo de utilização do produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte ao usuário, financiamento aos usuários e relação com usuários.

Percebe-se ainda que a adoção de uma estratégia de diferenciação pode criar uma defesa eficaz contra as cinco forças competitivas (a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes), uma vez que, proporciona barreiras de entrada através da lealdade e confiabilidade dos clientes com a marca existente, diminui o poder de barganha dos compradores ao tornar o produto mais atrativo que o dos concorrentes, ajudando também a afastar as ameaças de produtos substitutos (PORTER, 1990).

Além disso, os maiores lucros advindos dos preços mais altos cobrados pelos produtos diferenciados, coloca a empresa em uma posição mais forte para enfrentar tentativas de barganha por parte dos fornecedores.

Deste modo, as abordagens estratégicas de diferenciação são mais atrativas à medida que tornam o seu custo mais caro ou difícil de ser copiado pelos rivais.

De acordo com Brito (2002) o comportamento, preferências e desejos humanos, ou seja, fatores subjetivos fazem com que as empresas mudem a sua dinâmica estrutural e passem a diferenciar seus produtos. Essa diferenciação é possível de acordo com a competência empresarial de identificar as oportunidades de mercado, reconhecer alternativas de negócio, recombina os recursos produtivos e determinar sua capacidade tecnológica. As inovações tecnológicas são

necessárias às empresas, pois ampliam suas vantagens competitivas dentro do ramo de atividade em que elas atuam (PENROSE, 2006).

2.1.3 Inovação tecnológica

Segundo Porter (1990), a inovação tecnológica desempenha um papel importante na mudança estrutural da indústria, bem como na criação de novas indústrias. Assim, para que uma inovação tecnológica possa ser considerada valiosa por uma determinada empresa, é necessário que a nova tecnologia seja capaz de afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial. O processo inovativo depende das características específicas das indústrias e dos mercados e também dos fatores competitivos relacionados.

De todos os fatores que podem modificar as regras da concorrência, a inovação tecnológica apresenta-se como um dos fatores mais proeminentes, podendo destruir a vantagem competitiva de empresas bem posicionadas no mercado como também aumentar a competitividade de outras menos favorecidas. De acordo com Porter (1990), a inovação tecnológica irá influenciar a vantagem competitiva de uma empresa, sempre que:

- i. Reduzir o custo ou aumentar a diferenciação, além de ser protegida contra imitações;
- ii. Mudar os direcionadores do custo ou da singularidade em favor da empresa;
- iii. Melhorar a estrutura industrial;
- iv. Significar pioneirismo traduzindo-se em vantagens para o primeiro a mover-se.

A captura do valor potencial de uma oportunidade, delineada pela disponibilidade de recursos, configura, portanto, uma inovação, submetida aos riscos da deterioração da vantagem competitiva (PENROSE, 1995). Dessa forma, as empresas são impulsionadas a inovar, através da gestão das suas capacitações organizacionais, criação de novos produtos, serviços, processos e rotinas, adaptando-se às mudanças econômicas e setoriais e visando oportunidades até então inexploradas.

A grande chave do sucesso da inovação, no entanto, não é o processo de produção de inovação em si, mas as características técnicas do produto e sua adequação às necessidades dos clientes (PORTER, 1990).

É importante salientar que a inovação e consequente vantagem competitiva não decorrem apenas da criação e desenvolvimento de novos recursos, mas podem ser promovidos por uma nova combinação de recursos existentes (PENROSE, 1995). Somada ao risco eminente de qualquer atividade, diante às incertezas futuras, ressalta-se a importância do time gerencial, que deve não apenas constatar oportunidades, mas assumir os riscos e levá-las à prática.

As inovações podem proporcionar redução de custos, ganhos de produtividade, aumento na qualidade dos produtos ou serviços, assimetria competitiva e, freqüentemente, monopolização temporária de uma oportunidade de mercado, auferindo maiores lucros (KUPFER; HASENCLEVER, 2002). É importante ressaltar que estes efeitos são temporários, e este período varia segundo as diferentes legislações (dentre elas as políticas estatais de incentivo à inovação, nível de burocracia e tempo de expiração de patentes).

Além disso, é importante destacar que a inovação pode ser compreendida como um processo acumulativo, com geração de externalidades de uma inovação para as sucessoras (PORTER, 1990).

Isso significa, por exemplo, que, ao criar um produto novo, outros produtores podem ficar inspirados a gerar novos produtos, sejam eles complementares ou substitutos (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Mesmo que a inovação tecnológica não proporcione vantagem frente à concorrência, ela será considerada valiosa sempre que afetar a lucratividade de todas as empresas inseridas em uma determinada indústria (PORTER, 1990).

Empresas competitivas, focadas em processos produtivos com menor custo e mantenedores da qualidade, são naturalmente exploradoras de processos de inovação. O sucesso, e consequentemente os resultados econômicos das empresas estão ligados diretamente a capacidade destas em inovar e gerar progresso técnico.

O progresso técnico, através das áreas de desenvolvimento de produtos, deve possuir ligação com as demais áreas da firma, e pode se realizar não somente no interior desta, mas através de alianças tecnológicas ou outras formas de associação que minimizem os custos inerentes ao processo (PENROSE, 2006).

Dentre as atividades características da área de inovação está a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, através de área própria da empresa ou ainda através da aquisição de tecnologias.

A partir de seus estudos sobre inovação, Schumpeter (1982), deu uma nova visão à concorrência, que ganhou um enfoque dinâmico e evolucionário baseado em um processo contínuo de introdução e de difusão de inovações que por sua vez é “entendida como resultado da busca constante de lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre as empresas que procuram diferenciar-se umas das outras” (POSSAS, 2002).

O regime tecnológico (NELSON; WINTER, 1982), o qual se caracteriza por ser uma abordagem bem mais ampla, pois abarca as ligações existentes entre as tecnologias, a organização da produção e os padrões de relações entre fornecedores, trabalhadores e usuários, ou seja, o regime tecnológico é uma combinação de condições de oportunidade, de condições de apropriabilidade, de grau de cumulatividade do conhecimento tecnológico e de características do conhecimento básico relevante.

i. Condições de oportunidade

Nelson e Winter (1982) consideram que o regime tecnológico pode ser caracterizado através das condições de oportunidade. Assim, grandes oportunidades passam a incentivar as ações inovativas, além de fortalecer o comprometimento com as mesmas.

Entretanto, as condições de oportunidade diferem entre indústrias e tecnologias. Como Rosenberg (1982) e Nelson (1982) demonstraram, em algumas indústrias as condições de oportunidade estão relacionadas com o progresso na área de P&D, enquanto que, em outras, as fontes externas de conhecimento em termos de fornecedores e consumidores podem constituir o principal papel.

ii. Condições de apropriabilidade

A existência de mecanismos que promovam a proteção de uma inovação tecnológica contra possíveis imitações é tão importante quanto prever o seu ciclo de vida.

De acordo com Nelson e Winter (1982), as condições de apropriabilidade refletem diretamente nas possibilidades de proteção às inovações tecnológicas

contra possíveis imitações. Assim, nos casos em que a inovação tecnológica for mais facilmente passível de imitação, sua apropriabilidade será mais baixa e, conseqüentemente, o período de ganhos monopólicos será menor (POSSAS, 1999).

Dentro deste contexto, Teece (1992) destaca a relevância da proteção legal das inovações tecnológicas, onde o *know-how* e as habilidades desenvolvidas por uma empresa inovadora podem ser protegidos legalmente sempre que se enquadrarem em uma das categorias reconhecidas como propriedade intelectual como, por exemplo, patentes, direitos autorais, segredos comerciais e marcas registradas.

Entretanto, Possas (1999) acrescenta que o ritmo muito intenso do progresso tecnológico também pode tornar as patentes irrelevantes. A obsolescência muito acentuada das inovações acaba contribuindo para a diminuição da importância das patentes, as quais passam a ser superadas tão rapidamente quanto à tecnologia em questão.

iii. Grau de cumulatividade do conhecimento tecnológico

O regime tecnológico também pode ser caracterizado através do grau de cumulatividade do conhecimento básico necessário para o desenvolvimento de uma determinada inovação tecnológica.

Neste sentido, a cumulatividade refere-se ao fato do progresso técnico, em geral, não ocorrer de modo aleatório, mas seguir uma trajetória tecnológica, cujas etapas sucessivas podem ser até certo ponto identificadas antecipadamente. Assim, a introdução de inovações no âmbito da trajetória tecnológica é uma forma da firma seguir atualizando seus conhecimentos na tecnologia em questão (POSSAS, 1999).

Portanto, quando ocorrem inovações no produto ou no processo produtivo, conseqüentemente ocorrerão aperfeiçoamentos, os quais são oriundos da experiência na sua utilização. Desta forma, é possível, e muitas vezes até provável, que a inovação seja logo superada (POSSAS, 1999).

Para Nelson e Winter (1982), as firmas caracterizadas por inovarem constantemente são as que apresentam maior probabilidade de inovar no futuro em tecnologias específicas.

As empresas ao definirem suas estratégias tecnológicas terão que introduzir estruturas organizacionais compatíveis, pois são os agentes decisórios principais no processo de concorrência (POSSAS, 1999). Segundo o modelo de S.J Kline e N.

Rosenberg a geração de inovações refere-se às interações entre as atividades de P&D e às demais funções da empresa como atividades de produção, vendas e *marketing*.

2.1.4 Estratégias de *marketing*

Kotler (2000) argumenta que um dos motivos primordiais para se estudar *marketing* é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. O *marketing* estimula a pesquisa e idéias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços.

Lambin (2000) assevera que o *marketing* é um conjunto de atividades operadas por organizações e também um processo social. Em outras palavras, o *marketing* existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber o *marketing* sob um duplo enfoque. No primeiro examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção-distribuição em que a empresa opera.

Para o mesmo autor, o *marketing* tem o poder de delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem a pagar. No âmago do conceito, sobressai em primeiro lugar o objeto ou razão de ser do *marketing*: a troca. Por outro lado, ao envolver-se no processo de troca, o *marketing* propicia quatro tipos de estratégias: forma, tempo, lugar e posse.

Lambin (2000) lembra que as atividades correlatas ao *marketing* demandam estratégias que necessitam da análise e ao delineamento do mercado. Isso envolve segmentação, escolha de mercado-alvo e posicionamento de mercado e por fim a operacionalização destas estratégias.

Uma estratégia pode ser concebida como uma seqüência temporal de decisões, ou, alternativamente, como um processo que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma empresa em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus objetivos de longo prazo (HARRISON, 2005). As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais

simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas.

Em algumas empresas, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo (HARRISON, 2005).

O *marketing* se insere nessa seara de conceitos ao desempenhar seu papel na organização, formulando e implementando estratégias. Day (1992) define estratégia de marketing como o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Isso ocorre pela sua contínua interação com o meio externo, relacionando-se com vários públicos, em especial, com os consumidores, buscando informações e respondendo às demandas existentes.

Assim, o *marketing* contribui com a realização de estratégias que configurem entrega de valor aos mercados (WEBSTER, 1992). É necessário ter consciência de que o indivíduo compõe sua opção de compra comparando os benefícios oferecidos com os custos de aquisição da oferta e, em seguida, confrontando o valor dessa oferta com o valor das outras, fazendo por fim a sua escolha (OLIVER, 1999).

A questão do valor para o cliente, então, configura-se na preocupação da formulação e implementação de estratégias de marketing. A fim de se obter vantagem competitiva, o maior empenho é direcionado para a realização de atividades e aspectos específicos do negócio voltados para a entrega de valor superior aos clientes em relação às ofertas concorrentes (WEBSTER, 1992).

Duas dimensões da estratégia de marketing podem ser ressaltadas: a primeira, funcional, relativa ao desenvolvimento da lealdade do consumidor por meio da marca, dos serviços prestados ou do controle do acesso aos canais de distribuição. A segunda, filosófica, que aborda a questão da busca pela performance organizacional a longo prazo por meio da proliferação de uma cultura organizacional orientada para o mercado (WEITZ; WENSLEY, 1992). Essa abordagem caracteriza a responsabilidade de marketing em definir estratégia tanto no nível operacional, como as estratégias do composto de marketing, quanto no nível estratégico, em que influencia o pensar e agir dos indivíduos da organização, disseminando a crença de que os objetivos organizacionais serão atingidos se as ações contemplarem a satisfação dos clientes (WEBSTER, 1992).

A literatura de estratégia, ao longo dos anos, abordou vários desses aspectos. Varadarajan e Jayachandran (1999) e Shoham e Fiegenbaum (1999) afirmam que a bibliografia sobre estratégia apresenta mais estudos a respeito do conteúdo do que do processo da estratégia. Isso significa que o enfoque das pesquisas está concentrado mais no que a estratégia é e menos em como se chega à escolha de uma estratégia específica, bem como às ações necessárias para realizá-la.

O processo da estratégia é fonte de vantagem competitiva duradoura, uma vez que é mais difícil de ser imitado do que o próprio conteúdo das estratégias do composto de marketing. Isso ocorre quando se considera que um processo é constituído por um conjunto de ações de formulação e implementação, influenciado pela estrutura e cultura organizacionais, crenças e competências de indivíduos, enfim, construído a partir das capacidades organizacionais. As últimas são os elementos particulares de cada organização, sendo complicado o concorrente conhecer esses elementos e saber de que forma foram relacionados para gerar a estratégia avaliada (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

A importância do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco – mercado e concorrência –, pode ser destacada mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu processo estratégico (HOOLEY *et al.*, 2005). Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa do marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo.

O segundo papel do marketing é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e objetivos da empresa às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à empresa identificar os segmentos que os compõem, avaliar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los. Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a empresa irá adotar, em busca do atendimento de seus objetivos de crescimento e rentabilidade (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

O terceiro papel revelador da importância do marketing no processo competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e consequente satisfação do cliente. O marketing contribui na coordenação dos

esforços que visam a garantir a satisfação do cliente e a mantê-lo (HOOLEY *et al.*, 2005).

Cada empresa estabelece uma estratégia de comercialização mais adequada ao mercado em que está inserida e escolhe a melhor forma de divulgar cada tipo de produto, às características do mercado e ao posicionamento estratégico de suas concorrentes. O objetivo geral das empresas utilizarem estratégias de *marketing* é proporcionar um aumento das vendas através da modificação das preferências dos consumidores ou aumento do nível de informação dos mesmos em relação ao produto comercializado (SHOHAM; FIEGENBAUM, 1999).

2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização, segundo Freire (1997), deve ser considerada proveitosa à medida que contribui para aumentar a competitividade no longo prazo.

O impacto positivo na posição competitiva pode ocorrer através da exploração das competências essenciais em novos mercados, onde o aproveitamento destas competências, através da sua utilização nos fatores críticos de sucesso no negócio, é capaz de proporcionar uma posição competitiva internacional forte.

Da mesma forma, impactos positivos são proporcionados através da realização de economias de localização, onde ao efetuar uma dada atividade em um país com condições mais favoráveis de custos e distribuição, a firma é capaz de reforçar suas vantagens competitivas tanto no mercado doméstico como no mercado internacional. Por fim, o aumento das economias de escala e de experiência também é considerado como impacto positivo da estratégia de internacionalização, à medida que um maior volume de produção e vendas possibilita, além da repartição dos custos totais entre as unidades, avanços na curva de experiência (FREIRE, 1997).

Da mesma forma que a estratégia pode apresentar impactos positivos, pode também implicar em custos e riscos que devem ser considerados. As dificuldades em ultrapassar as barreiras à entrada, bem como a utilização dos recursos, são fatores anteriores ao início das atividades nos mercados externos e que podem afetar de forma negativa todo o processo. A dispersão dos esforços em vários países por sua vez, pode dificultar a conquista de liderança em qualquer mercado,

expondo dessa forma as tecnologias e produtos para os concorrentes estrangeiros, muitas vezes mais preparados em determinado mercado.

A teoria sobre o processo de internacionalização considera que as empresas sofrem pressões para se internacionalizar e o fazem em um processo de comprometimento incremental (PENROSE, 2006). Segundo Barney (1991), a expansão global pode ser considerada como escolha estratégica que tem como objetivo a ampliação da base de recursos e a exploração dos existentes. A motivação da empresa é orientada pela dinâmica e competição entre as firmas em busca de posição estratégica em vários mercados a fim de alavancar a competitividade.

2.2.1 Escola Uppsala

Entre as teorias dos processos de internacionalização, a de Johanson e Vahlne (1977) é considerada uma das mais importantes e pertence à Escola Uppsala. O modelo Uppsala explica o fluxo do processo de internacionalização das firmas como continuidade do processo de aprendizagem, considerando alguns pressupostos como: a falta de conhecimento é o maior obstáculo no processo de internacionalização; o conhecimento adquirido na experiência é o processo mais importante na internacionalização; o investimento no processo de internacionalização ocorre de maneira gradual.

Essa linha de pensamento fez com que os estudos de negócios internacionais deixassem de ser analisados sobre uma óptica estritamente econômica para também serem examinados na perspectiva da teoria comportamental da firma (Cyert e March, 1963; Nelson e Winter, 1982) e a teoria de Penrose (1995). Na visão destes pesquisadores, a firma internacional define-se como uma organização caracterizada por processos acumulativos de aprendizagem e que apresenta uma estrutura complexa de recursos, competências e influências (HEMAIS; HILAL, 2002).

Um dos pressupostos da escola é que a internacionalização da firma se dá em função de seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui, impedindo a

ampliação da firma deve-se buscar novos lugares para expansão, normalmente a expansão geográfica (HEMAIS; HILAL, 2002).

Desta forma, a internacionalização das firmas é vista como um processo de aprendizagem onde a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

Os estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1999) apresentam que o conceito de cadeia de estabelecimento refere-se ao fato de que a empresa se desenvolve em um determinado mercado internacional investindo recursos sequencialmente. Em contra partida, o montante de recursos investidos no mercado-alvo é dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Assim, quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais conhecimento adquire sobre este mercado; quanto maior o conhecimento sobre determinado mercado, maior a aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão de uma empresa, maior a probabilidade dos investimentos serem efetuados.

A distância psíquica, segunda característica observada por Johanson e Wiedersheim- Paul (1999). Esse modelo pressupõe que a fronteira está relacionada com a distância psíquica: as empresas procuram por mercados psicologicamente mais próximos para internacionalizar – proximidade em termos de desenvolvimento, cultura e política, por exemplo. E só passam a atuar em mercados psiquicamente mais distantes, à medida que vão agregando conhecimento em relação aos novos mercados. Portanto, quanto maior a distância psíquica entre os países de origem e o país estrangeiro maior o nível de incerteza (HEMAIS; HILAL, 2002).

De acordo com Cyert e March, as evidências sugerem que a empresa começa seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos, diminuindo assim o grau de incerteza inerente ao processo de internacionalização (HEMAIS; HILAL, 2002).

Os resultados dos estudos realizados deram origem ao modelo de Uppsala idealizado por Johanson e Vahlne (1977). O modelo proposto baseia-se em três pressupostos: o primeiro dá conta que, o conhecimento necessário à internacionalização é adquirido especialmente através da experiência, esta representando, portanto o que há de mais relevante em processos de internacionalização (PENROSE, 1995); no segundo se tem que a ausência de conhecimento consiste no maior obstáculo em processos de internacionalização e,

por último, que a internacionalização das operações da empresa é realizada de maneira gradual.

2.2.2 Teoria do paradigma eclético

O conceito de Paradigma Eclético da produção internacional foi apresentado por Dunning (1988 *apud* BARRETO, 2002) no Nobel Symposium, Suécia, em 1976. A intenção era oferecer uma abordagem holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a significância dos fatores que influenciam a ação de produção no exterior pelas empresas e o crescimento de tal produção.

A teoria eclética de internacionalização das firmas sustenta-se no argumento que uma empresa para tornar-se uma multinacional tem que previamente ser uma empresa líder no seu país de origem, acumulando ativos tangíveis (capital físico e financeiro) e intangíveis (tecnologia, marcas, patentes) com elevados custos de transação, via mercado internacional (BARRETO, 2002)

A acumulação de ativos está relacionada diretamente com a acumulação financeira global da firma que é determinado, por sua vez, pelas estratégias competitivas na indústria onde ela atua (PORTER, 1995).

As firmas multinacionais têm maior capacidade de diferenciação de produto e são também mais diversificadas que as firmas nacionais dos países hospedeiros de investimentos externos diretos (GIPIN, 2002). Dunning¹ (1988 *apud* BARRETO, 2002) acrescenta que é necessário haver uma ligação entre a estrutura organizacional da empresa, as informações sobre o processo de internacionalização juntamente com o comportamento da questão da localização para facilitar o processo de tomada de decisão de internacionalização da empresa.

Na teoria do paradigma eclético ou paradigma OLI, as atividades das empresas são baseadas em três vantagens: propriedade (*ownership advantages*) que são os recursos próprios ou controlados pela empresa – relacionam-se com ativos intangíveis; localização (*localization advantages*) referente a aspectos econômicos e estruturais do país, como infra-estrutura, energia, custos com mão de obra, e a internalização (*internalisation advantages*) que ocorre à medida que a

¹ Dunning, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1988.

empresa possui atividades em diferentes localidades, passa a dividir seus processos produtivos de acordo com as capacidade e vantagens comparativas de cada local. Quanto maiores forem os benefícios líquidos da internalização um maior número de empresas ensejarão envolver-se diretamente na produção externa (BARRETO; ROCHA, 2002).

Quanto maior a vantagem de propriedade das empresas, maior o incentivo que elas têm de explorá-la elas mesmas. E quanto maiores as economias de produção e de marketing em relação a uma localização estrangeira, mais propensas as empresas estarão a se comprometer com investimentos diretos no exterior. O Paradigma Eclético se apóia, portanto, na combinação destes três fatores – vantagens de propriedade, localização e internalização que devem ser avaliados sempre que uma organização decide sobre a realização de investimentos diretos no exterior (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

2.3 A ABERTURA DE CAPITALAIS

A abertura de capital pode ter como objetivo a captação de recursos no mercado ou apenas ser uma estratégia da empresa. Quando uma empresa abre seu capital, torna-se uma empresa de capital aberto, com obrigações e o dever de prestar informações ao mercado. Para uma empresa obter êxito em sua abertura de capital dependerá do relacionamento que ela possui com seus investidores e com o mercado, sempre tomando cuidado com a manutenção da liquidez de suas ações na Bolsa de Valores (BOVESPA, 2009).

A abertura de capital é uma oferta pública (IPO – *Initial Public Offering*) de uma parcela da companhia que passará a ter ações negociadas, e distribuídas entre outros acionistas através de uma distribuição primária ou secundária de ações. Cavalcante e Misumi (2005) ressaltam que a abertura de capital proporciona à empresa, recursos a custos mais baratos do que a captação de financiamentos bancários e faz com que a marca da empresa se fortaleça junto ao mercado. As boas práticas de governança corporativa são uma condição essencial para a abertura de capital à medida que a empresa deve prestar contas aos seus

acionários e tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC², 2006).

2.3.1 Mercado de Capitais

A globalização e a interdependência econômica mundial exigem cada vez mais a competitividade entre as empresas. No entanto, essa característica pode ter alguns empecilhos quando se faz necessário os seus desenvolvimentos através do uso de financiamentos, sendo assim algumas organizações têm recorrido ao mercado financeiro em busca deste suporte.

Segundo Famá e Neto (2001) o alto custo de captação de recursos no país, os ineficientes sistemas tributários, aliados à falta de uma poupança interna no país, dificultam o financiamento das companhias brasileiras. Deste modo, o mercado de capitais aparece como alternativa para solucionar essas questões.

Enquanto Pinheiro (2001) analisa que o surgimento do mercado de capitais deveu-se a necessidade de atendimento da atividade produtiva, no sentido de garantir um fluxo de recursos nas condições adequadas em termos de prazo, custo e exigibilidade.

Na perspicácia de destacar a importância do mercado de capitais para a conjuntura econômica Gitman elucida que:

Os mercados de capitais são necessários para o crescimento do estoque de bens de capital na economia. Estes permitem que aqueles segmentos da economia que precisam de capital para adquirir instalações e equipamentos obtenham os fundos dos numerosos poupadores na economia. Permitem que indivíduos, empresas, governos, e instituições canalizem suas poupanças para empréstimos em longo prazo ou compras de títulos de empresas, governo, e instituições financeiras (GITMAN, 1997).

O mercado de capitais constitui-se por um conjunto de operações com valores mobiliários, realizadas predominantemente em bolsas de valores ou mercados organizados. Os principais participantes deste mercado são os investidores institucionais, empresas de grande porte, investidores de varejo e os bancos,

² O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil.

corretoras e distribuidoras participantes do mercado de emissão, distribuição e negociação de valores mobiliários (CAVALCANTE; MISUMI, 2005).

2.3.2 Valores Mobiliários

Coelho (2005) afirma que as ações são valores mobiliários representativos de unidade do capital social de uma sociedade anônima, Lei nº. 6.404 de 15/12/1976, que conferem aos seus titulares um complexo de direitos e deveres. Para este mesmo autor as ações podem ser classificadas como:

- i. Ordinárias: aquelas que conferem aos seus titulares os direitos que a lei reserva ao acionista comum. Afere a seu titular o direito de votar nas Assembléias Gerais.
- ii. Preferenciais: não dão ao titular o direito de voto, mas têm prioridade no recebimento do dividendo e, no caso de dissolução da empresa, têm preferência no reembolso do capital.

2.3.3 Bolsa de Valores

De acordo com Fortuna (2005) as bolsas de valores tratam-se, em síntese, do local especialmente criado e mantido para a negociação de valores mobiliários em mercado livre e aberto, organizado e mantido pelas corretoras e autoridades. Elas operam com autonomia administrativa, financeira e patrimonial e responsabilidade de fiscalização direta de seus respectivos membros e das operações com valores mobiliários nelas realizadas, mas sempre sob a supervisão da CVM³.

A essência da existência das bolsas de valores é proporcionar liquidez aos títulos negociados, atuando por meio de pregões contínuos. Que têm responsabilidades pela fixação de um preço justo, formado por consenso de mercado mediante mecanismos de oferta e procura. Obrigam-se as bolsas, ainda, a

³ Comissão de Valores Mobiliários

efetuar dentro do menor prazo e da maior amplitude possível, a divulgação de todas as operações realizadas (ASSAF NETO, 1999).

2.3.4 Abertura do Capital

Quando a empresa é de capital aberto e possui registro como tal na Comissão de Valores Mobiliários passa a ter a obrigação de prestar informações periódicas ao mercado sobre seu comportamento social, econômico e financeiro. A abertura plena do capital se dá através do lançamento de ações junto ao público, dado o volume de negócios resultante e as transformações por que passa a companhia.

Deste modo, como afirmam Vieira e Oliveira (2007) a abertura de capital é uma oferta pública de uma parcela da companhia que passará a ter ações negociadas em mercado, e distribuídas entre outros acionistas através de uma distribuição primária ou secundária de ações. As razões que levam uma empresa a considerar a abertura de seu capital são determinantes na escolha do tipo de valor mobiliário a ser emitido, do tipo de lançamento a ser feito e do tipo de investidor mais apropriado aos seus objetivos.

Segundo Oliveira (2002) a abertura de capital está diretamente ligada aos investimentos que essa deseja fazer. Com a abertura de capital, a empresa recebe um recurso menos oneroso do que buscar em instituições financeiras e com esse recurso poderá pôr em prática projetos de melhoria da produção, bem como aumentar o seu capital circulante.

Assaf Neto (2005) diz que a principal vantagem da abertura de capital para uma sociedade, é o prazo indeterminado dos recursos levantados, não apresentando esses valores prazos fixos para resgate.

Dentre as vantagens que as empresas que abrem o capital devem encontrar estão:

i. Recursos para investimentos ou reestruturação de passivos

Com a ampliação da base de captação de recursos financeiros e de seu potencial de crescimento, através do acesso ao mercado de capitais do País, busca-se captar recursos para serem destinados ao financiamento de projetos, expansão,

mudança de escala ou diversificação de seus negócios, ou mesmo à reestruturação de seus passivos financeiros. A captação de recursos através do lançamento de valores mobiliários é uma alternativa aos financiamentos bancários, viabilizando o acesso a investidores potenciais, não só no Brasil, como no exterior.

Para Famá (2001) trará maior facilidade na obtenção de recursos, a empresa pode conseguir fundos necessários para se financiar junto aos acionistas, ou através de debêntures, que não precisaria se endividar a curto prazo para levantar fundos.

ii. Imagem institucional - maior exposição ao mercado, valor da marca da empresa.

A transparência e confiabilidade exigidas nas suas informações básicas facilitam os negócios, atraindo o consumidor final, gerando maior presença e prestígio no mercado. Para Famá (2001) a empresa deve zelar por sua marca, informando sempre ao mercado os fatos relevantes. Dessa forma a empresa mais transparente é mais valorizada pelos investidores refletindo no preço da ação da Companhia.

iii. Maior flexibilidade estratégica - liquidez patrimonial.

Os acionistas controladores aumentam a liquidez do seu patrimônio, através da oportunidade de negociação de sua participação na empresa, que tende a se valorizar ao longo do tempo pela diversificação de compradores, sobretudo investidores institucionais, nacionais ou estrangeiros. Segundo Famá (2001) pequenos e grandes investidores podem negociar mais facilmente seu patrimônio e lucrar com os ganhos advindos da valorização das ações e da distribuição de dividendos.

iv. Reestruturação societária

Problemas relativos à estratégia empresarial partilham de heranças e processos sucessórios podem se encontrar uma solução através de uma abertura de capital, porque esta escolha possibilita aos administradores uma maior proporção de opções.

v. Profissionalização da Administração

A abertura de capital leva à aceleração da profissionalização da companhia, uma administração profissionalizada é um dos pontos que mais interessa ao investidor, dada à necessidade de treinamento profissional dos ocupantes de cargos de direção. Para Famá e Neto (2001) a empresa deve atender as exigências legais para se adaptar a nova realidade, assim os ganhos com a profissionalização da administração são expressivos.

vi. Relação com os funcionários

A abertura do capital de uma empresa pode ser feita também para seus funcionários. Para Famá e Neto (2001) as empresas devem valorizar seus funcionários. Programas de bônus em ações incentivam os funcionários a buscarem cada vez mais resultados.

vii. Menor custo na captação bancária

De acordo com Famá e Neto (2001) uma empresa de capital aberto, sendo mais transparente, possui menor risco quando avaliada pelos bancos. Dessa forma, a taxa de juros cobrada para o empréstimo de fundos é menor.

A abertura de capital pode ser bastante vantajosa para as empresas, contudo, algumas companhias vêem desvantagens na abertura de capital principalmente ao que tange aos custos; Autores como Leal e Costa (2000) destacam o custo do capital próprio, a falta de proteção ao acionista minoritário e o processo de abertura de capital praticado no país como principais custos. Alguns críticos da abertura de capital como Cavalcante e Misumi (2005), apontam outros inconvenientes dentre as quais se destacam:

- i. Divulgação de informações, isto é, a necessidade de atendimento as normas mais específicas e rigorosas, no que tange aos procedimentos e princípios contábeis;
- ii. Distribuição dos dividendos, logo, a parcela dos lucros distribuídos aos acionistas pagas em dinheiro;
- iii. Entrada de novos acionistas que influenciarão nas decisões estratégicas;
- iv. Acréscimo de custos administrativos com auditorias, contábeis, publicações legais etc.

Os custos fixos segundo Assaf Neto (2000), inerentes ao processo de abertura de capital de uma empresa podem ser agrupados da seguinte forma: internos, legais e institucionais; publicação, publicidade, "*marketing*"; e intermediação financeira.

2.3.5 Governança Corporativa

A fim de intermediar as relações existentes entre os sócios proprietários, administradores, investidores e as demais partes interessadas (*stakeholders*) de uma companhia, há mecanismos e princípios que governam esse processo decisório, os quais de acordo com Carvalho (2002) podem ser resumidos na expressão "governança corporativa". Esta, inicialmente, surgiu com o intuito de proteger os interesses dos acionistas de administradores que visam apenas o retorno financeiro pessoal. Entretanto, Carvalho (2002) alerta que em diversos países como o Brasil, no qual o acionista majoritário detém o controle da empresa e aponta seus administradores, a função primordial da governança é evitar a expropriação da riqueza dos acionistas minoritários por parte dos majoritários. Outra definição interessante é a de Lodi (2000):

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios: equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.

Se a governança corporativa tem como função assegurar os direitos dos acionistas e partes minoritárias, então suas práticas refletem em benefícios para as empresas. Visto que, ao proteger todos seus sócios, ela assegura a presença de investidores minoritários, que é imprescindível para a sedimentação de um mercado líquido de negociação de papéis emitidos, o qual propicia elevada liquidez às ações das companhias de capital aberto (CARVALHO, 2002). Logo, pode-se afirmar que a

governança contribui para o surgimento de novos investidores bem como a permanência dos antigos. Ademais, a governança empresarial facilita o acesso ao crédito, posto que as instituições financeiras depositam maior confiança em empresas praticantes, além da maior facilidade para obtenção de fundos que a abertura de capital proporciona.

No Brasil há iniciativas de caráter privado e público, que buscam a consolidação do mercado de capitais local. Esse movimento é ilustrado pela criação, em dezembro de 2000, dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa, bem como pela reforma da Lei das S.A.s (Lei 6.404/76), consubstanciada na edição da Lei Federal 10.303/01. Ambas as ações são voltadas para a melhora da transparência e da imagem das companhias abertas (CARVALHO, 2002).

Sobre a iniciativa pública entre as mudanças relevantes da nova Lei das S.A.s destaca-se a limitação da emissão de ações preferenciais a 50% do total de ações emitidas, em vez de 67% anteriores. Por outro lado, a Bovespa realizou importante feito em prol das boas práticas de governança, ao criar os níveis diferenciados: Nível 1, Nível 2 e “Novo Mercado”, com exigências maiores para empresas participantes deste último nível, em que um dos requisitos é a emissão, exclusivamente, de ações ordinárias, tendo todos os acionistas o direito ao voto (BOVESPA, 2009).

2.3.6 Novo Mercado

O Novo Mercado é um segmento diferenciado de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que, voluntariamente, se comprometam com práticas de governança corporativas adicionais, implicando na adoção um conjunto de regras societárias conhecidas com “boas práticas de governança corporativa”, mediante maior grau de transparência (BOVESPA, 2009).

A premissa básica do Novo Mercado é que a valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias. No Novo Mercado, são negociadas apenas ações com direito a voto, o que possibilita ao investidor ter uma presença mais ativa (BOVESPA, 2009).

Além disso, também há a obrigação de estender, para todos os acionistas, as mesmas condições obtidas aos controladores quando há a venda do controle da

companhia (*tag along*). Já no caso de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado, a empresa deve realizar uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação por, no mínimo, o valor econômico (BOVESPA, 2009).

Em relação à divulgação, uma empresa listada no Novo Mercado precisa adaptar e divulgar suas informações financeiras de acordo com os padrões internacionais IFRS⁴. Também deve divulgar os termos dos contratos firmados entre companhias e partes relacionadas, além de, em bases mensais, divulgar as negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.

⁴ International Financial Reporting Standards (IFRS) são normas internacionais de contabilidade, um conjunto de pronunciamentos contábeis internacionais publicados e revisados pelo International Accounting Standards Board (IASB).

3 A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

A indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – HPPC, no Brasil, caracteriza-se por ser composta de diversos tipos de empresas, que produzem diferentes carteiras de produtos e que possuem diferentes estratégias de comercialização. Assim, a caracterização a seguir apresenta a história da indústria de cosméticos e um panorama atual do segmento no Brasil, com informações das principais empresas atuantes.

3.1 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

A preocupação com a higiene pessoal surgiu com a própria espécie humana. O desejo de sentir-se bem evolui a cada ano, assim do anseio de sentir-se bonito, ou em alguns casos saudável, originou-se a necessidade de serem desenvolvidos produtos que são capazes de alterar a aparência das pessoas (ABIHPEC – II CADERNO DE TENDÊNCIAS, 2010).

O uso de cosméticos nos leva há, pelo menos, 30 mil anos (SECEX⁵, 2004). Desde os povos primitivos tinham o hábito de pintar o corpo para fins ornamentais e religiosos. Muitos cosméticos se originaram na Ásia, mas os primeiros registros de seu uso estão no Egito, onde, segundo registros da época, a famosa Cleópatra se banhava com leite de cabra para obter uma pele mais suave e macia (SEBRAE⁶, 2009).

A Idade Moderna trouxe uma nova era para os cosméticos, através dos Descobrimentos e a ampliação das fronteiras “mundo” que conheciam até então (ABIHPEC, 2009).

A indústria da beleza é tão ampla, que é necessário caracterizar o mercado dos cosméticos e entender a sua evolução. Saber distinguir qual a classificação mais adequada aos cosméticos tornará mais acessível a compreensão do estudo (SEBRAE, 2009).

⁵ Secretaria de Comércio Exterior.

⁶ Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Por englobar tantas atividades fins em sua estrutura, a indústria da beleza, dos cosméticos, sofre diversas classificações. Quando analisada através da classificação da economia Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), utilizada tanto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para elaboração da Pesquisa Industrial Anual (PIA), quanto pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), para a elaboração do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), há um código específico para a atividade de fabricação de cosméticos, é a Classe 2473-2 FABRICAÇÃO DE ARTIGOS DE PERFUMARIA E COSMÉTICOS – CONCLA: Comissão Nacional de Classificação (EUROMONITOR, 2009).

Essa classe compreende a fabricação de perfumes, produtos de beleza e higiene pessoal, águas de colônia, desodorantes e sais de banho, cosméticos e produtos de maquiagem, creme dental; preparados para higiene pessoal, xampus e outros produtos capilares, depiladores, bronzeadores e protetores solares, e preparados para manicure ou pedicure (EUROMONITOR, 2009).

No Brasil, para a classificação por produto, a mais utilizada é a dada pela Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), na qual os cosméticos, perfumarias e higiene pessoal são classificadas com óleos essenciais e resinóides, produtos de perfumaria ou tocador preparados e reparações cosméticas. Apesar de conter uma visão mais ampla do setor, essa classificação, assim como a Classe 2473-2, traz delimitações, pois não incluem alguns de seus principais insumos, tais como insumos básicos químicos e embalagens de vidro (EUROMONITOR, 2009).

A definição mais abrangente e mais utilizada para o setor foi dada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que define produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria como:

Preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (GARCIA et al, 2003).

De acordo com o Informativo Setorial do BNDES⁷ de 2007, a indústria de cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumaria, chamada de indústria da

⁷ Banco Nacional do Desenvolvimento.

beleza, é um segmento da indústria química cuja atividade básica é a manipulação de fórmulas e pode ser dividida em três segmentos:

- i. **Higiene Pessoal:** composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar, etc.;
- ii. **Cosméticos:** produtos de coloração e tratamento de cabelo, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para depiladores, etc.;
- iii. **Perfumaria:** perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba, etc.

O mercado mundial de cosméticos, que em 2008 totalizou venda de US\$ 269 bilhões, mostra que os Estados Unidos têm o maior mercado de cosméticos, cerca de 20% do mercado, o que o deixa em primeiro lugar no mundo, enquanto que o Brasil ocupa a terceira colocação com cerca de aproximadamente 8,6% do mercado. É o primeiro mercado em desodorante; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, proteção solar, perfumaria e banho; terceiro em produtos para cabelos e cosmético cores; sexto em pele e oitavo em depilatórios (EUROMONITOR, 2009).

Em 2008, o crescimento do mercado brasileiro foi de 27,5%, maior índice de crescimento registrado entre os dez mercados mundiais, movimentando US\$ 28,77 bilhões. Isso demonstra que o setor é caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais, com atuação global, diversificadas e especializadas nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABIHPEC, 2009).

Uma pesquisa divulgada pela revista inglesa *The Economist*, em 2005, revelou que os brasileiros estão entre os povos que mais se preocupam com a aparência pessoal: no que se convencionou chamar de ranking da vaidade, que levou em consideração o tempo em que as pessoas gastam para cuidar da sua aparência, o País apareceu no 7º lugar entre os 30 pesquisados – a frente de países relevantes da indústria da beleza e da estética como, por exemplo, os Estados Unidos (que ficaram com a 9ª colocação).

Ao revelar tais números, a pesquisa reforça o que muitas empresas desse setor já sabiam: o potencial de crescimento que se apresenta no Brasil para a indústria de cosméticos. O Brasil está em primeiro lugar ocupando 34,2% do

crescimento mundial. Este dado mostra que, em uma indústria tradicionalmente dominada pelos países desenvolvidos, o Brasil está crescendo rapidamente (ABIHPEC, 2009).

Existem duas entidades principais que acompanham o setor no Brasil, a Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), que considera em suas estatísticas as vendas líquidas ex-factory das suas associadas, e a Euromonitor Internacional, que utiliza o critério de vendas à base de balcão (SEBRAE, 2010).

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,5% nos últimos 15 anos, tendo passado de um faturamento "*ExFactory*", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 27,3 bilhões em 2010 (ABIHPEC, 2010).

Até 1994, o país manteve superávits em sua Balança Comercial entre 10 e 15 bilhões de dólares. Entre 1995 e 1998, com o advento do Plano Real e a utilização do câmbio como âncora principal para a estabilização da moeda, a Balança Comercial Brasileira apresentou déficits entre 3 e 7 bilhões de dólares (ABIHPEC, 2010).

A partir de 1999, com a introdução do câmbio flutuante, observou-se forte desvalorização do real e o déficit foi reduzido para 1,3 e 0,7 bilhão de dólares no ano seguinte. Em 2001, o real foi novamente desvalorizado, principalmente devido à crise econômica na Argentina, provocando um superávit de US\$ 2,7 bilhões. Seguiu-se em 2002, outra forte depreciação do Real incrementando o superávit para US\$ 13,2 bilhões, em 2003 o superávit foi de US\$ 24,9 bilhões. De 2004 a 2006, apesar da valorização do real, o superávit apresentou crescimento, atingindo US\$ 46,5 bilhões em 2006. Em 2010 o superávit foi reduzido para US\$ 20,2 bilhões, refletindo a continua valorização do real (ABIHPEC, 2010).

O déficit comercial do setor, que atingiu US\$ 163,1 milhões em 1997, foi sendo reduzido nos anos seguintes, atingindo US\$ 8 milhões em 2001 e, a partir de 2002, revertido para resultados superavitários. Em 2009, o superávit atingiu US\$ 131 milhões, com queda de 27,8% sobre 2008, refletindo a valorização do real, que resultou em US\$ 3 milhões de déficit em 2010 (ABIHPEC, 2010).

Existem no Brasil 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que 20 empresas de grande

porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total (ABIHPEC, 2010).

O setor também conta com grande participação na geração de empregos contabilizando cerca de 60 mil postos diretos e 3,5 milhões indiretos. Sob o aspecto de emprego, o setor também apresentou resultados importantes, quando comparado com o crescimento do emprego no país (SEBRAE, 2010).

De acordo com a ABIHPEC, vários fatores têm contribuído para este excelente crescimento do Setor, dentre eles destacam-se:

- i. Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- ii. A utilização de tecnologia de ponta e o consequente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- iii. Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- iv. Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.
- v. Novos nichos de mercado

Além das mulheres, os homens se deram conta de que boa imagem é essencial para que eles sejam bem sucedidos tanto na profissão quanto nas conquistas emocionais ou na própria vida (SEBRAE, 2010).

Em 2010, o Brasil ocupou a 2ª posição no mercado mundial de cosméticos masculinos. Sendo que existem, segundo o IBGE, 83,58 milhões de homens.

O fato dos homens estarem perdendo o preconceito em cuidar da sua própria beleza traz boas perspectivas para o mercado de cosméticos masculinos – afinal, enquanto em 2007 os produtos de beleza para homens não chegava a representar nem 0,5% do total comercializado no País, esse percentual ultrapassou os 2% em apenas um ano (ibidem).

Segundo o Instituto Euromonitor (2010), o mercado mundial de produtos masculinos movimentou cerca de US\$ 26,7 bilhões em 2009. O maior mercado de consumo no mundo é EUA, que movimenta US\$ 3,5 bilhões em cosméticos masculinos.

De acordo com a ABIHPEC, a venda de produtos masculinos cresceu 19,9% em 2008 (ao tempo em que os produtos femininos apresentaram um crescimento de não mais que 17,6%) – o que torna inegável que essa já é uma alternativa a se considerar pela indústria de cosméticos.

Considerando ainda a crescente preocupação dos brasileiros em torno da imagem, a melhoria da qualidade dos produtos nacionais e o maior nível de informação da população, entendem-se os índices acentuados de crescimento de vendas (mesmo em épocas de crise) e os motivos que tornam esse setor tão promissor.

A partir do século XVIII, as primeiras grandes organizações internacionais se instalaram no Brasil, entre elas Unilever e a Colgate-Palmolive. A primeira comercializa as marcas *Close-up*, *Signal*, *Dimension*, *Dove*, *Impulse*, *Lux*, *Organics*, *Ponds*, *Rexona*, *Seda*, *Sun*, *Vinólia* e *Vasenol* e a segunda as marcas *Colgate*, *Sorriso*, *Prevent*, *Palmolive*, *Protex*, *Pom Pom*, *Darling*, *Halo*, *Evitol*, *Speed Stick* e *Cashimere Bouquet*. As duas companhias se instalaram no país nos anos de 1920 e, além dos produtos higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, elas fabricavam também produtos, como por exemplo: produtos alimentícios e destinados à limpeza doméstica.

A última grande empresa internacional a se instalar no país, no mesmo período, foi a *Johnson & Johnson*, no ano de 1933, a qual era responsável pela introdução no mercado nacional dos produtos descartáveis (absorventes higiênicos e fraldas).

Em 1959 foi inaugurada a Avon, líder mundial no sistema de venda direta. Com a abertura da empresa no Brasil, a Avon publicou um anúncio no suplemento feminino do Jornal Diário de São Paulo (AVON, 2007).

Oportunidade às donas de casa. Para a senhora, que quer acrescentar dinheiro ao orçamento doméstico! Trabalhando apenas 4 horas por dia, representando Avon Cosméticos em seu bairro, a senhora terá uma excelente oportunidade de ganhar mais! Nós a treinaremos. Marque uma entrevista pelo telefone 36-7201 (AVON, 2007).

A Avon foi a pioneira das indústrias da beleza a adotar a estratégia de venda direta. Por adotar o mesmo sistema de comercialização da Natura, a Avon é considerada sua principal concorrente. O quadro abaixo traz os demais concorrentes fortes da Natura, divididos por segmento de cosméticos.

Segmento do Mercado	Principais Concorrentes
Fragrância	Avon e O Boticário
Cuidado com a pele	Avon, Beiersdorf, L'oreal, Monange e Univelar
Cuidado com cabelos	Colgate-Palmolive, Johnson&Johnson, L'oreal e Unilever
Maquiagem	Avon e O Boticário

QUADRO 1 – PRINCIPAIS CONCORRENTES DA NATURA NO BRASIL.

Fonte: LOUZADA; SANTOS, 2005.

Uma característica que pode ser percebida na venda direta, quando utilizada por empresas estrangeiras, é que elas aproveitam a estrutura logística já montada, para vender outros produtos em seus catálogos, não necessariamente os de fabricação própria, como perfumes e cosméticos. Muitas vezes são incorporados produtos de utensílios domésticos, jóias, vestuário, entre outros, o maior exemplo é a empresa americana Avon, que apresenta cerca de um terço de seu faturamento global proveniente de produtos “não-cosméticos” (GARCIA; FURTADO, 2002).

Além da competição com a Avon no mercado de vendas diretas, a Natura também encontra concorrência nas empresas com sistemas de vendas varejistas e franquizadas, conforme indicado no quadro anterior. As empresas deste setor vendem seus produtos através das cadeias de distribuição de supermercados, lojas de departamento e farmácias, com exceção do O Boticário, que trabalha com lojas de franquia, sendo normalmente produtos oriundos de produções em massa, com preços mais acessíveis e altas quantidades vendidas. O quadro abaixo exemplifica os canais de comercialização.

Canais de Comercialização do Setor		
Meio de Vendas	Canal de Comercialização	Empresas Líderes
Venda Direta	Consultoras	Natura e Avon
Vendas no Varejo	Supermercados e Farmácias	Johnson&Johnson, Gillette, Unilever
Franquias	Lojas Próprias ou Franquiadas	O Boticário

QUADRO 2 - CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO NO SETOR DE COSMÉTICOS.

Fonte: EUROMONITOR, 2005.

4 EXPANSÃO DA NATURA S.A. NO MERCADO INTERNO

Nesta seção serão elucidadas as principais estratégias adotadas pela Natura em seu processo de evolução, bem como sua história na indústria de cosméticos.

4.1 HISTÓRIA DA NATURA

A Natura Cosméticos S.A foi fundada em 1969, quando Antônio Luiz da Cunha Seabra abriu uma loja e um laboratório em São Paulo. Em 1983, a Natura tornou-se uma das primeiras fábricas de bens de consumo contínuo a comercializar produtos com recargas ou refil. Em 1989, as quatro empresas que compunham o sistema Natura, originárias de parcerias com outros empreendedores, foram incorporadas à Natura Cosméticos. No ano de 1999, a Natura comprou o fabricante de produtos fitoterápicos, a Flora Medicinal, para aquisição de tecnologia na produção de produtos à base de plantas, seguindo sua estratégia de desenvolvimento de produtos baseados na biodiversidade brasileira. A aquisição também visava o ganho de conhecimento dos canais de venda de varejo – considerável potencial de distribuição de cosméticos a médio e longo prazo (NATURA, 2000).

A Natura desde a sua abertura adotou a estratégia de comercialização via vendas diretas: os produtos são comercializados em ciclos de três semanas, sendo impressos a cada ciclo um catálogo com todos os produtos que serão vendidos (NATURA, 2000). É um processo que vai além do sistema de venda porta a porta, buscando uma relação de confiança e proximidade entre a revendedora e os clientes (POMMEZ, 2004).

Até 1990, a Natura foi beneficiada pela política de substituição de importações, que tornava os produtos importados inacessíveis a grande parte da população. A abertura comercial facilitou a vinda de concorrentes estrangeiros para o Brasil, e muitas empresas nacionais fecharam ou foram compradas. A Natura recusou várias propostas de compra e conseguiu prosperar, apesar da forte competição (GHOSHAL; TANURE, 2004), passando a investir pesadamente em

programas de qualidade e tecnologia, que proporcionaram uma taxa média de crescimento de 31% ao ano.

A empresa passou a década de noventa reorientando a carteira de produtos para linhas com base nos conceitos de biodiversidade. A partir de 2000 começa lançar produtos baseados na biodiversidade brasileira representados inicialmente pela linha Ekos (FERRO; BONACELLI; ASSAD, 2006) e a desenhar o ciclo de vida dos produtos comercializados estudando o impacto ambiental. Em abril deste mesmo ano, a Natura mudou o logotipo a fim de expressar a sua renovação, novidade e leveza perante o mercado (REBOUÇAS, 2010).

Em 2001, inaugurou o complexo industrial de Cajamar no estado de São Paulo para pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de suas operações. A conclusão da fábrica permitiu a fabricação de produtos de alta qualidade, proporcionou flexibilidade e eficiência produtiva, além de baixas necessidades de investimento para futuras expansões. Além disso, a Natura possui uma fábrica e um laboratório para desenvolver óleos de palmeiras oleaginosas nativas, em Benevides (PA), e centros de distribuição, em Itapeverica da Serra (SP), Matias Barbosa (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE) e Canoas (RS) – este, inaugurado em 2008 (NATURA, 2008).

A Natura investiu, em 2001, 27,2 milhões de reais; no ano seguinte, 28,8 milhões de reais e em 2003, 35,5 milhões de reais, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e matérias-primas, novas embalagens e pesquisa de mercado. O que representa, respectivamente, 3,3%, 2,9% e 2,7% da receita líquida da empresa.

Desde 1997, a Natura aprimorou o sistema de divulgação dos seus relatórios a fim de atender às exigências da governança corporativa, para concretização do processo de abertura de capital. Em 2004, a empresa passou a integrar o Novo Mercado da Bovespa (NATURA, 2005), obtendo R\$ 768,12 milhões, através da venda de 25% de suas ações (VALOR ECONÔMICO, 2004).

Em termos financeiros: em 2008, receita líquida consolidada da Natura Cosméticos S.A., alcançou 3,6 bilhões de reais, 17,7% superior à registrada em 2007. O lucro líquido de 542,2 milhões de reais foi 17,3% maior do que no ano anterior, e o EBITDA⁸ foi de 859,9 milhões de reais, com crescimento de 22,5% e

⁸ EBITDA é a sigla em inglês para Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, que traduzido literalmente para o português significa: "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização".

margem de 23,8%. O ano de 2008 foi encerrado com um saldo de 350,5 milhões de reais em caixa, um endividamento líquido correspondente a 0,11 vezes o EBITDA do ano e uma valorização de 18% das suas ações (NATURA, 2008).

No primeiro trimestre de 2011 a receita líquida consolidada da Natura foi de R\$ 1.145,8 milhões, com crescimento de 13,0% em relação ao mesmo período de 2010. O EBITDA alcançou R\$ 264,1 milhões (evolução de 8,4% em relação ao 1T10) com uma margem de 23,0%. O lucro líquido foi de R\$ 150,5 milhões e a margem líquida de 13,1%. Na operação Brasil a receita líquida avançou 11,7% e nas operações internacionais 36,5% em moeda local (BM&FBovespa: NATU3, 2011). Na tabela abaixo constam informações referente aos principais indicadores financeiros da Natura Cosméticos.

Principais Indicadores da Natura				
Ano	2005	2006	2007	2008
Receita Bruta consolidada (R\$ milhões)	3.243,6	3890,0	4.115,90	4.642,00
Receita bruta América Latina (R\$ milhões)			182,2	265,1
Lucro líquido (R\$ milhões)	396,9	460,8	462,3	859,9
Número de acionistas	2.706	9.705	20.798	10.927
Número de colaboradores	Brasil	3.575	4.361	4.798
	Exterior	553	724	1.121
	Total	4.128	5.085	5.919
Número de produtos lançados	213	225	183	118
Investimento em inovação (R\$ milhões)	67,1	87,8	108,4	103

TABELA 1 - INDICADORES FINANCEIROS DA NATURA.

Fonte: Relatório Anual da Natura, 2009.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da empresa Natura Cosméticos conta com organizações subsidiárias, além da Companhia em si.

- i. **Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.:** suas atividades concentram-se preponderantemente na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Companhia, bem como para suas subsidiárias no exterior.



FIGURA 1 - FRENTE DA FÁBRICA DA NATURA.

Fonte: Natura, 2006.

- ii. **Natura Logística e Serviços Ltda.:** suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos para as empresas do conglomerado sediadas no Brasil.
- iii. **Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.:** suas atividades concentram-se no desenvolvimento de produtos e tecnologias e na realização de pesquisas de mercado. É controladora integral da Natura.
- iv. **Innovation et Technologie de Produits SAS – França,** centro satélite de pesquisa inaugurado em 2007, em Paris.
- v. **Ybios:** as atividades da Ybios consistem na pesquisa, gestão, desenvolvimento de projetos, produtos e serviços no campo da biotecnologia, inclusive por meio de parcerias e acordos com universidades, fundações, empresas, cooperativas e associações, dentre outras entidades públicas e privadas.
- vi. **Natura Cosméticos S.A. – Chile, Natura Cosméticos S.A. – Peru, Natura Cosméticos S.A. – Argentina, Natura Cosméticos C.A. – Venezuela, Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia, e Natura Distribuidora de México S.A:** suas atividades são semelhantes às desenvolvidas pela Companhia no Brasil.
- vii. **Natura Europa SAS e Natura Brasil SA:** suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

A Figura 2 mostra a logo marca da empresa na fábrica de Cajamar:



FIGURA 2 - NATURA COSMÉTICOS S.A.

Fonte: Natura, 2006.

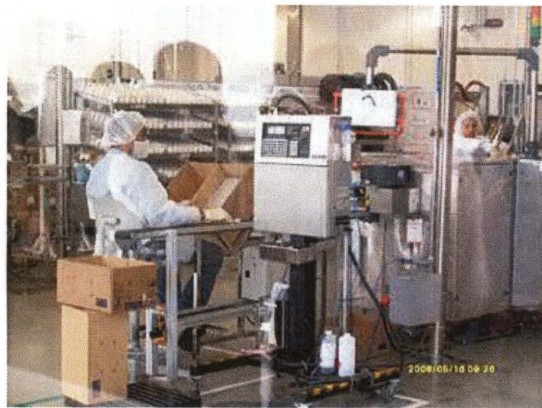


FIGURA 3 - INTERIOR DA FÁBRICA DA NATURA EM CAJAMAR.

Fonte: Natura, 2006.

4.3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

Um dos fundamentos da Natura é a busca constante pela excelência de produtos e serviços, o que é essencial para o estabelecimento e a manutenção da qualidade na relação com seus públicos (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

Na indústria de cosméticos, o ciclo de renovação de produtos leva de dois a três anos, e, para se enquadrar nesse ritmo, a Natura investe cerca de 3% de sua receita líquida em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), melhorias de processos e convênios com universidades e centros de pesquisa no Brasil (principalmente USP e UNICAMP), França, Itália e Estados Unidos (FERNANDES JR.; OLIVEIRA, 2004).

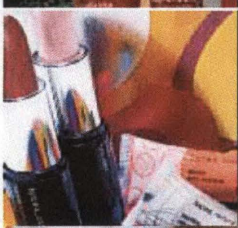
Os executivos da empresa reconheceram que seu sucesso dependeria em grande parte da capacidade de inovar continuamente, principalmente depois da abertura comercial do País. Mas não poderiam enfrentar concorrentes globais

criando tecnologia a partir do zero. Daí a aquisição, em 1999, da Flora Medicinal, cujo acervo de pesquisas com mais de 280 plantas brasileiras e uma linha de 300 produtos já desenvolvidos, deu a empresa uma vantagem competitiva considerável no lançamento de novos produtos (VASSALLO, 2003).

Para gerar novos produtos, seu grupo de P&D absorve conhecimentos da comunidade científica, fornecedores e concorrentes. Estabelece parcerias de desenvolvimento tecnológico, integra e refina as opções tecnológicas com organizações externas. Além do Centro de Pesquisa de Cajamar, a Natura possui dois Laboratórios de Pesquisa e Tecnologia, sendo um em Paris e outro em Benevides, Pará (CAGNON, 2004).

O portfólio de cerca de 900 produtos é renovado a uma média de 130 lançamentos por ano. Em 2007 ela investiu 47,4 milhões de reais em P&D e lançou 182 produtos. Em 2008 foram 118 lançamentos. “Os produtos lançados nos últimos dois anos responderam por 67,5% das vendas – uma evidência de sua capacidade de inovação apoiada, sobretudo, no apelo sustentável” (MANO; COSTA, 2009).

A empresa oferece uma enorme variedade de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Seu portfólio conta com aproximadamente 740 de Unidade de Manutenção de *Stock* (*Stock Keeping Units – SKUs*). Dentre as diversas linhas de produtos, agrupam-se categorias de maquiagem, tratamento para o rosto, corpo, banho, óleos corporais, perfumaria, cabelo, proteção solar, infantil e higiene oral. A Natura Cosméticos destaca-se por algumas submarcas que a simbolizam, dentre elas tem-se (NATURA COSMÉTICOS, 2009):

Foto	Linha de produtos	Descrição
	Chronos	A linha <i>Chronos</i> oferece opções para tratamento da pele do rosto, desenvolvidas para mulheres com mais de 30 anos. Esta linha inclui uma variedade de produtos de limpeza, tonificação e hidratação da pele além de produtos anti-sinais, divididos em categorias para mulheres de 30 a 45, 45 a 60 e 60 ou mais.
	Natura Ekos	A linha <i>Natura Ekos</i> utiliza recursos biodiversidade. Os produtos <i>Natura Ekos</i> são biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que além da diminuição do impacto ambiental, oferecem economia e aproveitamento de embalagens. <i>Natura Ekos</i> cobre a maior parte dos segmentos de mercado nos quais atuam, incluindo sabonetes, xampus, condicionadores, hidratantes e perfumes.
	FACES de Natura	FACES de Natura é uma linha completa de cosméticos e produtos de higiene pessoal destinada a um mercado mais jovem. Oferecem produtos para tratamento de pele, cosméticos e fragrâncias.
	Tododia	A linha <i>Tododia</i> oferece uma grande variedade de produtos desenvolvidos para uso diário em diversos segmentos. Esta linha segue uma tendência mundial no uso cosmético de ingredientes naturais como o leite, o açúcar e o mel.
	Mamãe e Bebê	A linha <i>Mamãe e Bebê</i> de produtos para higiene pessoal foi desenvolvida para afirmar o valor do vínculo existente entre mãe e filho. Os ingredientes, texturas, fragrâncias, cores, formas e funções desses produtos são desenvolvidos para o bebê e para a mulher grávida.
	Fragrâncias e perfumes	Uma variada seleção oferece alternativas para ambos os sexos, todas as idades e estilos, contemplando as diferenças nas preferências dos consumidores. Fragrâncias, perfumes, desodorantes e emulsões hidratantes perfumadas, com ampla variação de preço, embalagem e modo de usar.
	Natura Única	A linha de produtos de maquiagem <i>premium Natura Única</i> contém ingredientes que tratam e protegem a pele, e usam fórmulas testadas. A linha <i>Natura Única</i> inclui produtos para o rosto, os olhos e os lábios.

QUADRO 3 - PORTFÓLIO DE PRODUTOS DA NATURA.

Fonte: Relatório Anual da Natura, 2009.

Em 2008 a empresa optou pela estratégia “Menos é Mais” – reduziu o número de itens de seu portfólio de 930 para 739, a fim de maximizar os resultados da comunicação e do treinamento de consultoras e consultores, com benefícios para os consumidores finais. Desta forma, racionalizou os custos e focou nos investimentos de quatro lançamentos, a saber: as linhas *Naturé*, *Tododia* e *Amor América* e o *antissinais Chronos Politensor de Soja* – cujas vendas superaram as expectativas.

4.4 INOVAÇÃO

A inovação é um dos pilares para o alcance do desenvolvimento sustentável. As empresas competitivas, focadas em processos produtivos com menor custo e mantenedores da qualidade, são naturalmente exploradoras de processos de inovação. O sucesso, e conseqüentemente os resultados econômicos das empresas estão ligados diretamente a capacidade inovativa e geração do progresso técnico.

O progresso técnico, através das áreas de desenvolvimento de produtos, deve possuir ligação com as demais áreas da firma, e pode se realizar não somente em seu interior, mas através de alianças tecnológicas a fim de alcançar a minimização dos custos inerentes ao processo.

A Natura é uma empresa reconhecida por sua cultura voltada à inovação desde o início de suas operações. A inovação não se aplica apenas a seus produtos que já ganharam muitos prêmios de inovação, mas se estende também a seus processos internos, abordagem de conceitos dos produtos, modelo de negócios, associação da marca com a sustentabilidade.

O campo para a inserção de novas abordagens em nossos negócios é amplo e engloba as pesquisas de ciência e tecnologia, o desenvolvimento de novos conceitos e produtos, métodos para garantir a segurança dos produtos; as estratégias em assuntos regulatórios, a estratégia comercial e também o sistema de gestão e as novas formas de relacionamento com o seu público.

O próprio Sistema de Gestão Natura é um direcionador do processo de inovação. O investimento na estrutura cada vez mais ágil e descentralizada, próxima de públicos de relacionamento, colaborativa, contribui para a manutenção de uma postura inovadora (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Com o objetivo de promover a contínua inovação em ofertas para o consumidor foi destinado, em 2009, 111,8 milhões de reais – o equivalente a 2,6% da receita líquida. Já no primeiro trimestre de 2011, o índice de inovação continuou em patamar elevado, alcançando 62,6% no trimestre. Neste período o investimento foi de 2,8% da receita líquida em pesquisa e desenvolvimento (NATURA COSMÉTICOS, 2011). O índice mede a representatividade de vendas, no exercício, dos produtos lançados e demonstra o peso que a inovação em produtos tem para o desempenho comercial da Natura.

A Natura possui cerca de 200 pesquisadores sob o comando de uma vice-presidência de inovação com diretoria e gerências intermediárias que formam as áreas de Pesquisa (desenvolvimento de novas tecnologias), Desenvolvimento (lançamento de novos produtos), Suporte (questões regulatórias e gestão do conhecimento) e Marketing. Subordinada à área de Pesquisa está a Gerência de Parcerias e Inovação Tecnológica que é acionada quando a empresa não tem capacidade interna para desenvolvimento de nova tecnologia de interesse ou quando o benefício do desenvolvimento externo é maior.

A área de P&D possui uma gerência de processos subordinada à área de Marketing que tem a função de integrar as demais áreas da empresa nos projetos estratégicos de desenvolvimento de novos produtos. Possui um departamento estruturado para a gestão da Propriedade Intelectual com definição de estratégia de patenteamento com utilização do Sistema *Patent Cooperation Treaty* (PCT) que traz vantagens como facilidades de adequação às formalidades de países estrangeiros para depósito da patente, divulgação internacional do trabalho, aumento das chances de aceito do pedido de patente do projeto sem outros países.

Indicadores de Inovação			
	2007	2008	2009
Investimento em inovação (R\$ milhões)	108,4	103,0	111,8
Receita líquida investida em inovação	3,4	2,8	2,6
Número de produtos lançados (un.)	183	118	103
Índice de Inovação (%)	56,8	67,5	67,6

TABELA 2 - INDICADORES DE INOVAÇÃO

Fonte: Relatório Anual da Natura, 2010.

4.4.1 Inovação tecnológica

Com o objetivo de ampliar sua capacidade de inovação, a Natura possui centros de pesquisas satélites em Belém, Cajamar, Campinas e Paris.

Além disso, nos processos internos da empresa pode-se observar uma clara preocupação com a readequação do perfil dos profissionais de P&D mais focados na busca de novas tecnologias, assumindo uma postura mais negociadora – são os “pesquisadores-negociadores”. Para tal os profissionais identificados com potencial de desenvolvimento em tais habilidades são treinados em cursos externos custeados pela empresa e começam a participar de negociações com parceiros num esforço de formar competências para atender os processos de desenvolvimento conjunto de tecnologia (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

O P&D interno é muito atuante desenvolvendo a maior parte dos produtos lançados. Já a área de Pesquisa ou de Tecnologia como é conhecida na empresa está mais intensamente trabalhando com parcerias dentro do paradigma de inovação aberta com 50% dos projetos de referentes a 2008 e 2009, sendo trabalhados em cooperação ou parceria com universidades, centros de pesquisa e outros laboratórios. Acredita-se na importância da troca de conhecimento e nas relações de parceria entre a comunidade científica e o setor produtivo. Assim, buscam parceiros que compartilhem suas crenças, com o objetivo de incentivar a pesquisa científica e auxiliar no processo de geração de Inovação Tecnológica, com foco no desenvolvimento sustentável (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

A Natura cada vez mais procura investir em pesquisa que gere novas possibilidades e coloque cada vez mais à frente na geração de inovação. Desta forma, intensificam projetos de pesquisa próprios e desenvolvidos em Instituições de Ciência e Tecnologia, a partir do estabelecimento de redes de pesquisa no Brasil e no exterior; investem em infra-estrutura laboratorial; e em aquisição de novas tecnologias e em projetos de pesquisa desenvolvidos parcialmente na Natura por alunos de mestrado e doutorado (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

O investimento da Natura em parcerias ocorre por meio do Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica⁹, voltado para a geração colaborativa de inovação

⁹ O programa é destinado a todos os pesquisadores e estudantes ligados a Instituições de Ciência e Tecnologia reconhecidas pelo governo brasileiro.

tecnológica, unindo a Natura ao meio acadêmico e órgãos de apoio à pesquisa (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Entre os temas que priorizados estão as tecnologias sustentáveis, a eficácia e segurança dos produtos, o bem-estar e as dimensões sensoriais dos nossos produtos. A cada dois anos, reconhece-se pública e financeiramente o melhor projeto, por meio do Prêmio Natura de Inovação (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

Em 2009, a Natura recebeu 600 mil reais de apoio financeiro da Finep¹⁰ para seu programa de Pesquisa e Desenvolvimento. Também obteve um financiamento de 81,7 milhões de reais do BNDES, destinado a investimentos em tecnologia da informação e inovação e à capacitação industrial e logística (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Natura Campus

O trabalho com parceiros faz parte do Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica, criado em 2007, que tem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).

As instituições de fomento contribuem com o financiamento conjunto dos projetos apresentados e com a viabilização de equipamentos, de bolsas científicas e de materiais de pesquisa para os participantes.

4.4.2 Diferenciação de produtos e processos

Os controles de qualidade, bem como os métodos de organização da produção, envolvem os fatores da área de produção, de forma que maiores níveis de qualidade e produtividade estão associados à adoção de equipamentos, apoiando a produção ou ainda controlando as etapas do processo produtivo. Esta adoção faz parte de um novo paradigma produtivo, no qual a eficácia não somente através da redução de custos, mas também da qualidade do produto, flexibilidade e velocidade na entrega.

A Natura acredita que um bom clima organizacional é fator fundamental para o sucesso da organização. O desenvolvimento de produtos na Natura está voltado para a criação de soluções cosméticas, fragrâncias e produtos de higiene pessoal que promovam a melhor relação do indivíduo consigo mesmo, com o outro e com o

¹⁰ Financiadora de Estudos e Projetos.

mundo, e este conceito ocupa o seu centro de Razão de Ser, o qual procura criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

“Bem estar”

É a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

“Estar bem”

É a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo.

Ao longo de 2008, a Natura implantou um modelo de organização baseado em gestão de processo a serviço de unidades de negócios e unidades regionais, desta forma há uma descentralização das decisões. Cada unidade de negócio é responsável pelo desenvolvimento de seus produtos, pela gestão e resultados.

O Sistema de Gestão Natura se constitui em 18 macroprocessos, que se aplica a toda a empresa. Eles são essenciais para que a empresa possa continuar expandindo suas atividades com a segurança de que irá reproduzir sua forma de operar onde quer que seja, mantendo sua proposta de valor a diferentes localidades.

Em 2005 foi inaugurado o segundo armazém vertical (AV) da empresa. Sua estrutura automatizada, aumenta a capacidade de estocagem em cerca de 116%, permitindo maior agilidade no atendimento às Consultoras. O AV apresenta um tempo de reposição de dois minutos, sendo que o sistema de gestão de estoques é integrado com o sistema de controle SAP¹¹. E o tempo de movimentação dos materiais, do armazém até a fábrica, é de 14 minutos (SILVA, 2009).

Pelo fato de em 2008, consultores e consultoras Natura terem sofrido problemas quanto aos prazos de entrega em virtude de questões como vendas muito superiores ao projetado em alguns períodos do ano, esse assunto se tornou um fator fundamental para que se tenha atenção e cuidado, a fim de reduzir o Índice de Não Atendimento (INA) que subiu neste ano. Por isso, o INA é um tema central da Natura. Já em 2009 foi criado um grupo de trabalho formado pelas principais lideranças da companhia, que atuaram de maneira vigorosa na adoção de medidas de curto, médio e longo prazos, como a oferta de produtos substitutivos e mais vantajosos para as Consultoras Natura, a manutenção de promoções, o

¹¹ Empresa alemã criadora do software de gestão de negócios.

redimensionamento dos estoques, a gestão de portfólio e a revisão do modelo logístico (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

Em 2010, a empresa assumiu o compromisso de reverter as situações citadas acima, a partir de uma série de ações estratégicas, como investimentos em infraestrutura, em logística e nos sistemas de informação, com focos na ampliação da flexibilidade e no aumento da qualidade de projeção da demanda. Para tal, em 2009 a empresa iniciou o aumento de investimentos em capacitação industrial e logística, bem como em tecnologia da informação, integrando os diversos sites e operações, com o objetivo de melhorar a qualidade de seus serviços, permitirem o crescimento futuro e continuar avançando em ganhos de produtividade.

A empresa ainda identificou uma grande oportunidade de melhoria em seus serviços do canal de vendas, na disponibilidade de produtos e nos prazos de entrega (NATURA COSMÉTICOS, 2009), investindo também nos canais pela Internet. Para que esta mudança pudesse ocorrer a empresa colocou em prática uma grande mudança organizacional diminuindo distâncias hierárquicas dentro de seus sistemas para que houvesse maior proximidade entre consultores, clientes finais e a Natura em si, de forma a melhorar o desempenho entre as mesmas (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

A criação, produção e comercialização da carteira de produtos devem ser projetadas para trazer benefícios a todos os envolvidos.

No que diz respeito à etapa de desenvolvimento dos produtos, a empresa procura maximizar em suas fórmulas o uso de ingredientes vegetais renováveis e naturais, ou seja, produzidos sem processamento químico, até o limite da viabilidade financeira de cada projeto. Além disso, utilizam ingredientes vegetais obtidos por meio de tecnologia de baixo impacto ambiental.

Uma das grandes expectativas da empresa é elevar, no limite da viabilidade financeira dos projetos, o uso de tecnologias desenvolvidas em seus laboratórios, com o intuito de estimular e aumentar os ganhos de todos os envolvidos nas cadeias de fornecedores que a empresa organiza, capacita e desenvolve, sejam eles provedores, beneficiadores ou institutos de ciência e tecnologia, além de compensar seus investimentos em pesquisa.

4.4.3 Inovação X Impacto ambiental

A fim de diminuir o impacto ambiental das embalagens de seus produtos, desde 2007 a Natura Cosméticos, mantém um projeto de Reciclagem Logística Reversa. Este projeto que foi implantado primeiramente em Recife, funciona com a parceria das consultoras e consultores Natura, de transportadoras e de cooperativas de catadores locais (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

A idéia do projeto é fazer com que os Consultores (as) Natura desempenhem um trabalho de agentes voluntários para a coleta de todo e qualquer material Natura após o uso por seus clientes, e encaminhá-los às cooperativas de catadores locais por meio das transportadoras parceiras que entregam os pedidos a estas em casa. Para isso, a cada venda e/ou visita as consultoras têm a oportunidade de informar seus clientes sobre o projeto e a importância da reciclagem (BULLARA, 2010).

Já nos primeiros dois anos de trabalho, a empresa contou com 13.608 consultoras participantes e arrecadou 210 mil kg de materiais recicláveis, sendo 70% papel e papelão (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

Além desta iniciativa, desde 2007, a Natura disponibiliza uma tabela ambiental de seus produtos, fornecendo ao consumidor informações sobre origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas, além de percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens¹². A tabela tem uma função educativa, contribuindo para a conscientização dos consumidores sobre os impactos ambientais dos produtos (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

A busca por matérias-primas renováveis também está presente na formulação dos produtos, sendo um dos pilares de suma importância na gestão da empresa. Em 2009, a meta de ampliar para 79% o total de material de origem renovável vegetal em seus produtos foi superada, fechando o ano com 79,2% (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

¹² O total de vezes que a embalagem original pode ser reutilizada sem prejudicar sua aparência

Tabela Ambiental			
Produto	2007	2008	2009
% material de origem renovável vegetal	78,8	77,5	79,2
% material de origem vegetal natural	15,6	8,0	5,2
% material com certificação de origem	13,2	20,3	16,1
Embalagem	2007	2008	2009
% material reciclado pós-consumo	0,7	0,7	0,7
% material reciclável	90,6	85,8	85,9

TABELA 3 - TABELA AMBIENTAL.
Fonte: Relatório Anual da Natura, 2010.

Com o propósito de sustentar a inovação de seus produtos, a empresa preocupa-se em conseguir excelência nas seguintes esferas:

- i. Pesquisas científicas para a identificação de ativos da biodiversidade brasileira e para a viabilização desses novos ingredientes na elaboração de produtos com benefícios diferenciados;
- ii. Fundamentos científicos sobre pele e cabelo e profundo entendimento das necessidades do consumidor;
- iii. Novos modelos e métodos para garantir a segurança dos produtos e as estratégias globais de assuntos regulatórios;
- iv. Sistema de Cosmetovigilância, que monitora possíveis efeitos adversos dos produtos, ampara o consumidor final e alimenta o processo de inovação;
- v. Foco em entendimento científico de elementos controversos e estratégia de substituição;
- vi. Conceituação e desenvolvimento de novos produtos que alimentam um contínuo fluxo de lançamentos em curto e longo prazo;
- vii. Novas embalagens, formas inovadoras e diferenciadas de levar o benefício ao consumidor, com o mínimo impacto ambiental.

Essas ações consolidam a promoção e a sustentação de inovações no mercado e no meio científico; a aprovação do produto pelo consumidor; e as tecnologias proprietárias diferenciadas, desenvolvidas internamente ou por uma rede

de parceiros estratégicos, formada por instituições de ciência e tecnologia do Brasil e do exterior.

Em 2005, a expectativa inicial era ter, em até aproximadamente sete anos, 50% dos seus projetos de inovação realizados por meio das parcerias externas. Em 2009, esse percentual foi atingido, três anos antes do prazo inicialmente previsto. O alcance rápido dessa meta significa o reconhecimento do meio científico em relação ao compromisso com a inovação e tem possibilitado uma maior vazão aos projetos de pesquisa.

4.5 ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

4.5.1 O processo de vendas diretas

Com o objetivo de construir um relacionamento através do atendimento customizado, observa-se no cenário do marketing organizacional a crescente utilização de uma das ferramentas do marketing direto: o sistema de vendas diretas.

No Brasil, empresas de diferentes setores têm adotado esta forma de comercialização, destacando-se o setor de cuidados pessoais, responsável por cerca de 86% do mercado de vendas diretas. Dentro deste setor, a indústria de cosméticos apresenta um amplo desenvolvimento no uso das vendas diretas, com o objetivo de construir um relacionamento através do atendimento customizado

O mercado-alvo no Brasil teve evolução, em valores nominais, de 15,2% em 2009, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec¹³). O segmento de venda direta também manteve seu ritmo de expansão no País e movimentou, em 2009, R\$ 21,85 bilhões, um avanço de 18,4% sobre o ano anterior (ABEVD, 2009).

A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) contabilizou ao final do ano 2,37 milhões de revendedores ativos, o que representou uma ampliação de 17% no canal de vendas na comparação com 2008.

¹³ Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador no Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

Segundo a agência Euromonitor¹⁴, o Brasil se tornou o maior mercado do planeta em venda direta de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, à frente de países como Estados Unidos e Japão.

Na disputa por espaço nesse mercado em permanente expansão, o *market share* da Natura no mercado-alvo no Brasil voltou a crescer em 2009, passando de 21,4%, em 2008, para 22,5%, em 2009. Segundo dados da Sipatesp/ABIHPEC, divulgados para o ano de 2010, a Natura obteve um ganho de *market share* de 110 pontos base no mercado alvo, alcançando 24,0% de participação e ampliando a liderança no mercado brasileiro (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

A Natura optou pela venda direta como alternativa de viabilizar seu crescimento sem abandonar a proposta de prestação de consultoria aos seus consumidores.

4.5.2 Consultoras

O sistema de distribuição dos produtos Natura é realizado pelas Consultoras Natura espalhadas por todo o Brasil e, em menor escala, na Argentina, no Chile, no Peru e no México (INFOINVEST, 2010).

Em 2009, ao completar 40 anos, a Natura atinge a marca histórica de um milhão de consultoras, sendo em média 879,7 mil no Brasil e 159,2 mil nas operações internacionais e mais de um mil colaboradores em suas operações na Argentina, Chile, Peru, Colômbia, México e França (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Ao se encerrar o primeiro trimestre de 2011, pode-se notar que o canal de vendas seguiu crescendo de forma consistente. A base das consultoras no Brasil teve uma expansão de 16,7% e nas operações internacionais o crescimento foi de 24,0%, ao final do trimestre. O *turnover*¹⁵ e a inadimplência continuaram em patamares baixos, mostrando a qualidade desse crescimento (BM&FBOVESPA, 2011).

A cada Ciclo Natura – 21 dias ou 3 semanas - a empresa imprime cerca de 1,3 milhão de cópias do catálogo Vitrine Natura. No catálogo estão inclusos os preços de referência para os consumidores, porém as Consultoras Natura são livres

¹⁴ Consultoria Internacional que oferece pesquisas do setor de CFT em diversos países do mundo

¹⁵ Rotatividade do canal em um ano.

para estabelecer os preços e condições segundo os quais oferecerão os produtos (INFOINVEST, 2010).

Os pedidos realizados pelas Consultoras Natura são realizadas via telefone ou pela Internet. Em 2007, a empresa recebeu em média 35,8 mil pedidos por dia útil no Brasil. Neste mesmo ano, aproximadamente 56% dos pedidos processados pelas Consultoras Natura e pelos colaboradores da empresa foram feitos pela central de atendimento, e aproximadamente 44% foram realizados através da Internet (INFOINVEST, 2010). Com a evolução destes canais de comercialização, no primeiro trimestre de 2011, a participação de pedidos pela internet manteve os patamares do final de 2010, de 90% (BM&FBOVESPA, 2011).

As Consultoras Natura correspondem a quase toda a totalidade de vendas da empresa. Portanto, a manutenção de um relacionamento próximo e estreito com estas é de extrema importância para a oferta de um serviço personalizado e de alta qualidade para os consumidores. Para isto, a empresa reconhece os resultados de suas vendas de diversas maneiras, tais quais (INFOINVEST, 2010):

- i. Eventos anuais de gala com premiação das melhores Consultoras Natura em cada região;
- ii. Convites especiais para eventos de lançamento de produtos;
- iii. Visita “VIP” às Cidades de São Paulo, Cajamar e Itapeverica da Serra, no Estado de São Paulo.

Além destes eventos a empresa também proporciona às Consultoras diversos treinamentos desenvolvidos para melhorar a qualidade do relacionamento das Consultoras Natura com o consumidor final (INFOINVEST, 2010).

Com o objetivo de ampliar e melhorar a relação entre consultores e a empresa, foi lançado em 2008 o modelo Consultora Natura Orientadora (CNO). O desenho desse modelo começa com as Gerentes de Relacionamentos (GRs) dando mais suporte às atividades das CNOs. Estas, que também atuam como consultoras, são parte relevante do novo modelo comercial, pois contribuem no estreitamento e no cultivo das relações, na alavancagem do crescimento do negócio e exercem um papel importante na atração, orientação e desenvolvimento de consultoras e consultores (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Em 2009, um ano depois do lançamento deste projeto, a Natura já contava com aproximadamente 9 mil consultoras orientadoras no Brasil, sendo que cada uma atendia até 150 consultoras. O modelo CNO, com sua capilaridade, vai ao

encontro da estratégia de regionalização da empresa. Tal medida trouxe à empresa um crescimento neste canal e aumento nas vendas. Ainda, segundo os consumidores, este modelo gera um atendimento exclusivo (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

4.5.3 Internet

Os produtos da Natura Cosméticos também são vendidos diretamente aos consumidores através da ferramenta da Internet. Por ser um mercado ainda novo na empresa, este é um canal de vendas com impacto de baixa relevância na receita da mesma. Porém, a Natura Cosméticos visualiza que esta ferramenta de comunicação é o meio de comunicação que mais cresce atualmente (INFOINVEST, 2010).

4.5.4 Promotora de vendas

Em 2007, a estrutura de vendas da empresa era formada por oito gerências de mercado (que atuavam em regiões específicas do país) e 50 gerentes de venda (sendo estes responsáveis pela supervisão do trabalho das 1.055 promotoras de vendas). As Promotoras de Vendas são o elo principal da empresa com as Consultoras Natura, estas acompanham, recrutam e fornecem treinamento às Consultoras (INFOINVEST, 2010).

Assim como a qualidade de um bom relacionamento com as Consultoras Natura é considerado um meio de propagação do serviço Natura no mercado. A qualidade do relacionamento da empresa com suas Promotoras de Vendas é desenvolvida da mesma forma. O que inclui iniciativas de campanhas anuais para a força de vendas, dando prêmios às promotoras de vendas que alcançarem objetivos preestabelecidos e pagamentos de prêmios (INFOINVEST, 2010).

4.6 ESTRATÉGIAS DE *MARKETING*

Com o objetivo de construir um relacionamento através do atendimento customizado, observa-se no cenário do marketing organizacional a crescente utilização de uma das ferramentas do marketing direto: o sistema de vendas diretas. Desta forma, A Natura tem nas suas consultoras uma das principais mídias de promoção (OLIVEIRA; PEREIRA, 2003).

Como suporte às estratégias de crescimento da Natura, além de uma maior exposição da marca, a empresa elevou seus investimentos em outras formas de marketing. Em 2010, o Plano de Ação do triênio 2008-2010 fechou com um investimento em marketing no valor de 409,5 milhões de reais financiados por ganhos de produtividade de 449,2 milhões de reais no período.

4.6.1 Marketing Verde

A Natura assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar por meio de pesquisas e análises os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar, ou até mesmo eliminá-los e com os positivos maximizá-los.

Com isso a Natura se compromete a agir de acordo com a manutenção e melhoria das condições ambientais, renovando suas fontes de matéria prima e otimizando seus processos de produção com mais eficiência e confiabilidade.

Com todas essas ações de sustentabilidade a Natura solidifica uma imagem no mercado de alto valor agregado o que resulta em boa reputação da empresa, sendo ela uma das empresas pioneiras comprometidas com o meio ambiente.

4.6.2 Comunicação de Marketing

A comunicação é fundamental para que os clientes saibam sobre as atividades da empresa e seus produtos, ações promocionais, feiras e revistas especializadas, site, jornal, revistas, pós-vendas, atendimento a clientes por

diferentes canais de comunicação auxiliam nas vendas e conseqüentemente no crescimento da corporação.

4.6.3 Feiras

A Natura participa de feiras destinadas á cosméticos em geral, como a *Hair* Brasil que acontece anualmente e tem como público-alvo, profissionais de salões de beleza e clinicas de estética. Ações em feiras promovem a vanguarda da marca anunciando seus lançamentos e demonstrando seus produtos e serviços de forma mais concreta e eficaz, tendo um contato direto com o cliente e obtendo *feedbacks* imediatos sobre todo o processo de promoção, desde o stand até o atendimento prestado ao cliente.

4.6.4 Congressos

Em junho de 2010, a Natura apresentou suas inovações durante o 10º Congresso Mundial de Perfumaria, que foi realizado em Cannes, na França.

O evento, promovido a cada três anos pela American Society of Perfumers, promoveu o debate sobre mercados emergentes, tendências, sustentabilidade, essências que se transformam em marca, renovação da perfumaria, matérias-primas proibidas e demais temas de interesse do setor, que no Brasil cresce em média 17% ao ano, ao contrário dos mercados americano e europeu, em declínio.

A Natura é a única empresa no Brasil e uma das poucas no mundo que possui uma perfumista própria, a qual é a responsável do Núcleo Olfativo da Natura, que com muita tecnologia, transforma óleos essenciais da biodiversidade brasileira em fragrâncias exclusivas.

Com isso a Natura mostra a sua vanguarda em relação a diversas outras marcas do segmento, se mostrando forte e incisiva para os seus clientes, como modelo a ser seguido.

4.6.5 Internet como estratégia comercialização

Em seu site, a Natura disponibiliza informações sobre a empresa, como Visão de Mundo, Razão de Ser, Crenças, Princípios de Relacionamento Natura e Políticas Natura. A utilização desta ferramenta, a internet, não apresenta ainda uma grande relevância na receita da empresa. Como a internet vem sendo um dos principais canais de comunicação das empresas em geral, a Natura criou a *Natura.net* onde disponibiliza informações para os clientes, colaboradores, consultores, fornecedores e investidores sobre a empresa e seus produtos (INFOINVEST, 2010).

A fim de abrir espaços para que as consultoras possam estar sempre atualizadas sobre as novidades e os lançamentos foi criado o Blog Consultoria, especificamente para as trocas de informações entre representantes desse público. Também desenvolveram *hotsites* específicos para as campanhas de lançamento de produtos e, a partir de 2009, o Portal do Conhecimento, disponibiliza conteúdos para treinamentos dos consultores e consultoras (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Outra inovação da empresa foi o investimento na ampliação da interface com os consumidores por meio das redes sociais “Natura Nós” e “Natura Conecta”.

O “Natura Nós” é uma rede social semelhante aos conhecidos “Orkut” e “Facebook”, acessível até então apenas aos colaboradores, terceiros residentes e gerentes de relacionamento. Em 2009, possuía 2,5 mil cadastrados, que interagem entre si sem a mediação da Natura e trocam mensagens sobre diferentes assuntos. Já o “Natura Conecta” é uma rede aberta à participação da população e desenvolve atividades que são criadas e moderadas pela Natura para envolver os participantes, como palestras e mesas redondas (transmitidas em vídeo pela internet) e *wikishops*¹⁶.

4.6.6 Atendimento ao Cliente

Através da ferramenta da internet, a empresa disponibiliza um serviço de perguntas frequentes, para esclarecimento de eventuais dúvidas que possam surgir e que possam ser resolvidas apenas com a verificação desse banco de informações.

¹⁶ Debates virtuais, com chats abertos para a participação de todos os interessados.

Existe também um atendimento *online*, por meio de um *chat*, onde um colaborador da Natura se encontra à disposição em horário comercial para atender os clientes de forma rápida e eficaz, o que permite dinamizar o processo de atendimento ao cliente.

O atendimento também pode ser obtido por telefone, onde “consultores atendentes” auxiliam os demais consultores. Além de executarem vendas e fornecerem informações sobre a empresa.

4.6.7 Publicidade e Propaganda

A Natura é uma empresa que tem seu departamento de marketing bem estruturado e conta com bons profissionais que pesquisam, analisam e criam técnicas para o mercado cada vez mais competitivo. Investe em canais de comunicação previamente estudados, os esforços em publicidade apelam para rádios onde clientes e consultores escutam e na televisão a marca agrega leveza, e solidez em mercado, além de demonstrar comprometimento com o meio ambiente, somando assim mais confiabilidade e respeito pelos seus clientes.

Com o objetivo de manter a proximidade e o diálogo sempre aberto com seus colaboradores, existem canais de comunicação para informar com transparência todas as ações e os fatos relevantes ocorridos internamente.

A novidade, em outubro de 2008, foi o lançamento do Canal Natura, um veículo digital jornalístico que trouxe mais dinamismo à comunicação diária das atividades. São, no total, 20 pontos de transmissão – 12 em Cajamar, quatro em Alphaville e quatro em Itapeverica da Serra. A principal característica do Canal Natura é propiciar o envolvimento dos colaboradores, que podem sugerir pautas e até mesmo atuar na reportagem.

No mesmo ano, a empresa decidiu transformar o seu jornal interno “Ser Natura Colaborador”, que era mensal, em edições especiais, que serão produzidas toda vez que há necessidade de divulgar temas estratégicos.

4.7 APELO A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade é uma diretriz do Planejamento Estratégico Natura, aprovado pelo Conselho de Administração. Sendo assim, os indicadores socioambientais também são incluídos como metas estratégicas.

A Natura quer cada vez mais ser inovadora em torno das demandas sociais e ambientais relevantes no presente e no futuro, em todos os países onde atua, por isso está atenta aos riscos e às oportunidades que envolvem as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e a limitação dos recursos naturais.

As práticas de sustentabilidade também se estenderam às operações internacionais. Em 2009, foi criada a Diretoria de Sustentabilidade para a América Latina, com o intuito de aprofundar a gestão de sustentabilidade nos demais países latino-americanos nos quais atua, além do Brasil. Com isso, a Natura pretende:

- i. Assegurar negócios bem sucedidos no longo prazo, que por atender aos interesses dos públicos de relacionamento (*stakeholders*) tenham seu apoio e engajamento (busca de fidelização).
- ii. Contribuir de forma consistente para transformação da sociedade em direção ao desenvolvimento sustentável, criando um modelo de negócios que alie o crescimento econômico às necessidades sociais e ambientais.
- iii. Construir líderes conscientes e genuinamente interessados pelas questões ambientais e pelo desenvolvimento econômico e social.

As atividades da Natura Cosméticos são guiadas por uma forte cultura organizacional e por uma política sócio-ambiental que prima o desenvolvimento sustentável e a manutenção de um bom relacionamento com a sociedade. A empresa possui inúmeros programas, que tem como objetivo a minimização dos impactos negativos causados à natureza (NOGUTI, 2007).

Por ser uma empresa ligada à natureza, a Natura Cosméticos assume a responsabilidade de gerenciar constantemente os impactos de seus processos no meio ambiente, identificando seus riscos, e capacitando seus colaboradores. Já que a questão ambiental está estruturada em sua organização e planejamento estratégico, a empresa promove a educação ambiental como uma de suas diretrizes

políticas de meio ambiente e busca a ecoeficiência em sua cadeia de valor (NOGUTI; 2007).

Desde 2001, para avaliar o impacto ambiental das embalagens dos produtos Natura, a empresa utiliza a Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), uma ferramenta que quantifica os impactos ambientais dos produtos nas fases de extração de matérias-primas, produção, uso e disposição final. Em 2008, a empresa apresentou uma evolução positiva quanto a diminuição dos impactos ambientais relativos às embalagens Natura, mensurados pelo indicador de ACV por quilograma de produto faturado. A empresa atingiu seu objetivo na redução devido a três fatores:

- i. Redução de massas relativas e melhor ecoeficiência de materiais de apoio comercial, como a Revista Natura, reformulada ao longo de 2008;
- ii. Design de embalagens que incorporam a preocupação constante de redução de impactos no desenvolvimento dos novos produtos, evidenciado na mudança da especificação da sacola Natura, que passou, no início de 2008, a ser produzida a partir de papel 100% reciclado pós-consumo;
- iii. Efeito positivo do mix de produtos vendidos, com o crescimento mais rápido de produtos de menor impacto, como, por exemplo, os sabonetes em barra (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

4.7.1 Amazônia

A Natura acredita que o desenvolvimento sustentável da Amazônia, com base na manutenção e na valorização do seu patrimônio natural e cultural, é uma necessidade para garantir o futuro. Para que exerça seu papel no contexto de planeta, entende-se que é fundamental direcionar para a região, recursos educacionais, científicos e tecnológicos, que além de estimular o desenvolvimento de cadeias sustentáveis possam aliar a geração de trabalho e renda com o uso equilibrado dos recursos naturais (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

Somente uma atitude aberta e colaborativa, com o envolvimento e a gradual corresponsabilização de parceiros e dos públicos com os quais a empresa se relaciona, pode-se deflagrar um importante processo de transformação da atual realidade da região amazônica (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

Em 2009, a Natura esteve focada na ampliação de seu repertório sobre a Amazônia, por meio de seminários com a presença de especialistas no tema. Realizou-se também uma série de visitas à região, para vivenciar a realidade local. Essas atividades envolveram a alta gestão da Natura com intuito de conceber, em 2010, um programa de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e propiciem novas oportunidades para o negócio (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

4.7.2 Biodiversidade

O risco de extinção dos ativos da biodiversidade é uma grande ameaça à vida no planeta. A Natura decidiu contribuir para o uso equilibrado dos recursos naturais, inserindo, em sua plataforma tecnológica, o uso sustentável de ativos da biodiversidade e a valorização das culturas regionais e locais em que ela possui fornecedores. Assim gera riqueza estas comunidades fornecedoras e incentiva a adoção de práticas sustentáveis que permitem avançar no compromisso com o desenvolvimento (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

Além disso, a empresa mantém incentivos à criação de fundos de desenvolvimento comunitários, a construção de cadeias de valor de preço justo e a remuneração pelo uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional. Com o objetivo que essas iniciativas possam estar integradas e bem-sucedidas (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

4.7.3 Gases do Efeito Estufa

As mudanças climáticas tornaram-se um dos grandes desafios da sociedade atual. Se nada for feito, todos sofrerão as consequências da elevação temperatura global, provocada pela crescente emissão dos gases de efeito estufa (GEEs).

A Natura considera esse tema altamente relevante e por isso, em 2007, elaborou o Programa Carbono Neutro, no qual ficou definida a meta de redução de 33% as emissões relativas de gases de efeito estufa em toda sua cadeia produtiva

no prazo de cinco anos, entre 2007 e 2011. Em 2009, obtiveram uma redução de 5,2% das emissões, totalizando, desde 2006, um acumulado de -16,1%. O programa contempla ainda, a compensação das emissões que não se consegue evitar, realizada por meio de projetos de caráter socioambiental, que promovem a captura de carbono (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

4.7.4 Impacto dos produtos

A Natura, diante de uma busca sistemática pela redução dos impactos causados por seus produtos, investe em instrumentos e práticas inovadoras.

Dessa forma, investe na vegetalização das fórmulas e no uso de substâncias orgânicas. Nas embalagens, oferece o uso de refis e adota o uso de materiais recicláveis e reciclados. Em 2009, alcançou o melhor índice no uso de material de origem renovável vegetal de sua história: 79,2% (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

4.7.5 Educação

Além de todas as ações citadas anteriormente em relação ao meio ambiente, a Natura considera outro aspecto com grande relevância: a educação. Acredita que a educação é um dos mecanismos decisivos e poderosos para alavancar os processos de transformação da sociedade.

Sua atuação nessa área ganhou, em 2008, novo impulso com a criação do Instituto Natura, uma instituição sem fins lucrativos, com sede independente, que assumi os investimentos sociais privados da Natura, o que inclui também a gestão dos projetos do Crer para Ver¹⁷. Por meio desse programa, são desenvolvidas ações para o aprimoramento da qualidade do ensino público, tendo como foco o incentivo à leitura e a melhoria da escrita.

¹⁷ O resultado das vendas de produtos da linha Crer Para Ver é revertido para projetos que contribuem com a melhoria da educação pública no país e beneficiam alunos e profissionais da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens Adultos. Em 2011, o projeto chegou a 210 novos municípios com o Projeto Trilhas, que visa apoiar escolas, professores e alunos de 4 a 6 anos.

No âmbito interno, para que a educação pudesse promover sustentabilidade a empresa propôs reflexões, construção de conhecimento, capacitação dos gestores a fim de identificar os desafios socioambientais e traduzi-los em oportunidades de negócio sustentável.

4.8 ABERTURA DE CAPITALIS

Desde 1999, a Natura já adotava práticas de governança corporativa e elaborava um relatório anual que obedecia aos parâmetros da ABRASCA¹⁸, mesmo enquanto companhia fechada e sem ser obrigada a fazê-lo. Visto que seus dirigentes decidiram implementar ações que aumentassem a credibilidade da empresa no mercado, alavancando seu desempenho por meio de um gerenciamento desafiante e, acima de tudo, construindo um ambiente corporativo democrático e participativo.

Quando a Natura decidiu abrir seu capital, a empresa já havia percorrido um longo caminho no sentido da implementação de boas práticas, e tinha montado uma plataforma de governança bem estruturada. Sendo que, seus balanços financeiros já eram preparados de acordo com as normas internacionais, seu Conselho de Administração incluía membros externos, com o Comitê de Auditoria sendo presidido também por um conselheiro externo, e um departamento de relações com os investidores fora estabelecido.

A Natura optou por aderir voluntariamente aos requisitos de listagem do Novo Mercado, que era o segmento especial de governança corporativa mais exigente da BOVESPA, a Bolsa de Valores brasileira. No Novo Mercado, as empresas concordam em adotar práticas de governança que vão além das exigências regulatórias brasileiras, oferecendo maior transparência e fortalecendo os direitos dos acionistas minoritários. As empresas do Novo Mercado somente podem emitir ações com direito a voto, e tem de garantir *tag-along rights* aos acionistas minoritários, ou seja, o direito a usufruir das mesmas condições oferecidas aos acionistas majoritários, no caso de venda do controle da companhia.

¹⁸ Associação Brasileira das Companhias Abertas.

Ao se observar os níveis de informações disponibilizadas pela empresa, enquanto companhia fechada, pode-se dizer que o processo de abertura de capital da Natura foi de certa forma um movimento natural, já que há anos se preocupava e elaborava relatórios em conformidade aos exigidos ou valorizados pelo mercado. Dessa forma, não foi surpresa que tenha, com a abertura, aderido ao Novo Mercado da Bovespa, compondo o seleto grupo de empresas com governança corporativa extremamente avançada (CORDEIRO, 1981).

A IPO da Natura atraiu cerca de 5.000 investidores, e a demanda por ações foi de 14 vezes o número ofertado. Tal demanda ajudou a elevar o preço das ações no *aftermarket*, resultando em ganhos de 18% logo no primeiro dia. Mesmo antes da IPO, a demanda por ações da Natura parecia forte. Durante uma pré-IPO, em um *roadshow* internacional, o número de pedidos foi maior do que o número de investidores visitados.

Após a abertura de capital, em 2004, suas vendas cresceram 33%, atingindo R\$ 2,5 bilhões, elevando a um crescimento de 117% ao longo dos últimos três anos (2001-2004). Suas operações no restante da América Latina também evoluíram consistentemente, apresentando um crescimento, em dólares, de 52% para o ano e de 107%. Sua participação no mercado doméstico passou de 17,1% em 2003 a 18,9%.

A governança corporativa da Natura passou por uma significativa evolução, nos últimos anos, especialmente a partir da abertura de capital, em 2004, e da adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA). Mais alta instância administrativa da Natura, o Conselho de Administração é composto por três sócio-fundadores e por quatro conselheiros externos independentes, que não ocupam nenhum cargo executivo internamente. A escolha dos conselheiros levou em consideração qualificações, como ausência de conflitos de interesse (NATURA, 2004).

Os avanços na governança renderam à Natura o prêmio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em 2009, na categoria Evolução. O modelo também está sendo reconhecido internacionalmente. Há três anos, a empresa integra o *Company Circle of Latin American Corporate Governance*, uma associação formada por um grupo de corporações latino-americanas, escolhidas pelo *International Financial Corporation* (IFC), do Banco Mundial, diante da qualidade das práticas de governança. Em 2009, esse grupo lançou um guia com experiências de

sucesso desenvolvidas pelas empresas participantes (NATURA COSMÉTICOS, 2009).

Em 2009, foi realizada uma oferta pública secundária de ações, que ampliou de 26,2% para 39,5% a parcela do capital total da Natura disponível para negociação no mercado, ao preço R\$ 26,50 por ação, o que resultou em aproximadamente R\$ 1,5 bilhão (NATURA COSMÉTICOS, 2010). Segue a evolução das ações da Natura na Bovespa de 2004 a 2010.



FIGURA 4 - ALTAS E BAIXAS DA NATURA NA BOVESPA.

Fonte: BM&BOVESPA, 2011.

A Natura optou pela abertura de capital através da oferta secundária de ações porque os acionistas controladores acreditavam que tal movimento permitiria a criação de liquidez para os seus investimentos, além de consolidar a posição da companhia no mercado interno e também facilitar a expansão internacional no longo prazo.

A negociação das ações em bolsa também pode ser vista pelos controladores como uma oportunidade de exposição do negócio aos investidores internacionais, uma vez que depois da oferta pública inicial, a empresa tende a melhorar seu grau de risco de crédito. Por isso a abertura de capital trata-se de uma estratégia de crescimento para a empresa que a adota. Assim, o acesso ao mercado de capitais para futuras e possíveis captações a melhores taxas de financiamento, também foram uma motivação, já que a abertura de capital aumenta a transparência pela divulgação de relatórios financeiros.

5 EXPANSÃO DA EMPRESA NO MERCADO EXTERNO

A expansão internacional sempre foi um desafio para a maioria das empresas brasileiras, pois o acesso aos grandes mercados consumidores de produtos cosméticos não é restringido por barreiras comerciais às importações, mas pela existência de fortes barreiras econômicas relacionadas ao alto padrão de qualidade dos produtos e à grande capacidade técnica e produtiva das empresas internacionais como Revlon, Estée Lauder, P&G e Shiseido (GARCIA; FURTADO, 2002).

A Natura é uma empresa essencialmente brasileira e toda a área de inovação e desenvolvimento de produto está no Brasil. Possui operações fora do Brasil, que representam de 3 a 4% da receita e estão se expandindo (NATURA, 2009). A Natura buscou por meio do processo de internacionalização resistir à investida das empresas estrangeiras no mercado nacional, bem como expandir para um novo mercado e adquirir o conhecimento que ela não possuía em relação aos seus concorrentes internacionais.

A Natura, desde o início da sua internacionalização, utiliza como estratégia o investimento próprio para entrar em outros países. A Natura não desconsidera a hipótese de fazer uma aquisição internacional, mas, alianças estratégicas estão descartadas, pelo menos no curto e médio prazo. Por outro lado, Garcia (2005) sugere que as dificuldades encontradas pela Natura no mercado internacional derivam da ausência de ativos comerciais expressivos nos mercados externos em que ela tentou ingressar. Estes ativos poderiam ser viabilizados através de contratos de parcerias com empresas locais ou através de fusão ou aquisição, o que permitiria a utilização da marca e os canais de comercialização já estabelecidos.

No início, a empresa enfrentou dificuldades pela falta de um modelo de negócios que pudesse ser adotado internacionalmente (Gomes, 2006). A iniciativa partiu de alguns ex-gerentes da Natura que começaram a distribuição importando os produtos do Brasil (MINTZBERG *et al.*, 2006). A Natura buscou uma redefinição dos seus processos organizacionais e só tornaria a investir em uma nova tentativa em 1992 e 1993, no mercado latino-americano.

5.1 A ATUAÇÃO NO MERCADO LATINO AMERICANO

O processo de internacionalização da Natura começou no mercado latino americano, mais especificamente no Chile em 1982 por meio de distribuidores terceirizados, seguindo depois com uma curta experiência em Miami em 1983 com a marca Numina e nos cinco anos seguintes o desenvolvimento de parcerias com distribuidores na Bolívia, Argentina e Peru. a empresa começou a atuar nesses países por meio de distribuidores e, somente depois, aumentou seu comprometimento com instalações físicas na forma de escritórios e de centros de distribuição.

De acordo com Gracioso e Najjar (2000), a partir de 1994 a Natura deixou de exportar produtos para parceiros internacionais e passou a desenvolver operações próprias de comercialização, com a montagem de centros de distribuição e a formação de consultoras na Argentina, Chile e Peru.

Segundo Ghoshal e Tanure (2004), as operações no Peru foram por meio de parceria com o intuito de conhecer melhor o mercado, mas conforme estes autores esta parceria foi logo desfeita. Observa-se nesta primeira fase de internacionalização da Natura, que o processo se inicia com operações mais simples de exportação. Nota-se que na Bolívia se verifica o menor envolvimento da empresa com o exterior, uma vez que ainda atua por meio de um representante comercial.

Desde 1999, a empresa tem usado como estratégia, enviar colaboradores do Brasil com a missão de transmitir o modelo de negócios e a visão institucional para as operações internacionais, e integrá-los à cultura local, o que tem se mostrado mais eficiente e produtivo (GOMES, 2006).

A partir de 2000, a Natura retomou as operações na Argentina com nova estratégia, transferindo o diretor de vendas para Buenos Aires e criando relacionamentos locais a exemplo de anúncios na televisão criados por uma empresa argentina. Em 2002, entrou para os *free shops* de aeroportos brasileiros

A Natura iniciou operações em 2005 no México, visto que havia adquirido experiência em outros mercados latino-americanos, que lhes proporcionou conhecimentos e segurança suficientes para a empresa partir diretamente para a implantação de um escritório no México (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

Em 2006, a Natura estava presente na Venezuela e em 2007 na Colômbia. Contudo, em agosto de 2009, por causa da insegurança institucional, decidiu sair da Venezuela.

A intenção foi firmar-se nos países que consomem 80% de todos os produtos cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal da América Latina (NATURA COSMÉTICOS, 2008). O desconhecimento do mercado e do perfil do consumidor, a distância e a diferença de idioma acabaram contribuindo para adiar a entrada em outros mercados, além da América Latina.

O aprendizado e o estabelecimento de subsidiárias próprias dentro do mercado latino americano demonstraram que existe uma forte governança corporativa e um alinhamento das operações neste mercado. Verifica-se um padrão de atuação muito semelhante ao adotado pela matriz, com a mesma linha de produtos e o mesmo canal de distribuição, incluindo forte atuação no relacionamento com as consultoras.

As experiências que a Natura obteve no seu processo de internacionalização no mercado latino americano, mostraram a importância de possuir ativos comerciais no mercado-destino dos produtos.

5.2 NATURA NA FRANÇA

A Natura analisou o mercado francês de cosméticos para tomada de decisão de ingressar na França por meio de entrevistas com jornalistas especializados no setor, visitando empresas, como exemplo a L’Oreal e pesquisas com o consumidor final (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

A Natura decidiu apostar em produtos diferenciados para facilitar sua entrada no mercado europeu, levando sua linha Ekos (que lá se chama Ekos Natura), baseada em ativos naturais brasileiros. Com isso a companhia pretendia se legitimar perante o consumidor francês com uma proposta de originalidade brasileira, mas que concorre com a rede inglesa *The Body Shop*, que enxergou essa oportunidade anos antes (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

A Natura iniciou seu processo de internacionalização no mercado europeu em Portugal, em 1994, já na fase de operações próprias de comercialização, porém pelos mesmos motivos apontados no seu processo de internacionalização no

mercado latino americano, esta operação não evoluiu sendo encerrada quatro anos depois.

A proximidade física e, especialmente, a compatibilidade cultural foi decisiva para priorizar os primeiros passos na América Latina e em Portugal. Porém em Pough, o processo de internacionalização não foi bem-sucedido. Em 1998, a operação portuguesa foi encerrada. A causa apontada foi a falta de coordenação: os produtos eram os mesmos, mas cada país fazia marketing, distribuição e relacionamento com revendedoras à sua maneira, sem uma orientação central. Assim notou-se a importância do estudo das diferenças culturais (CORREA, 2001).

A Natura inaugurou sua loja em *Saint Germain des Prés*, ponto privilegiado de Paris, em 2005. Este empreendimento visava a avaliar a viabilidade dos negócios na França. Nesse sentido, um dos principais objetivos foi verificar o melhor método de comercialização para a Europa Ocidental através de análises periódicas da experiência vivida, sendo uma operação destinada a aprender sobre esse novo mercado que possui características distintas em relação ao mercado latino americano e também com o objetivo de construir a marca Natura na Europa.

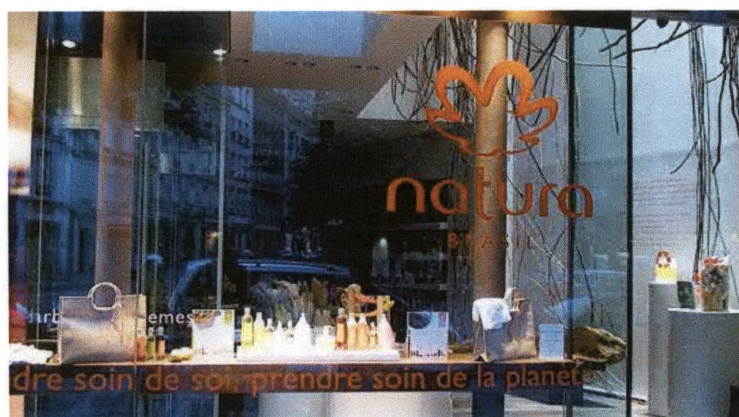


FIGURA 5 - LOJA DA NATURA NA FRANÇA.

Fonte: Natura, 2006.

A Natura teve que rever sua estratégia de internacionalização, uma vez que decidiu entrar em um mercado fisicamente distante e culturalmente mais sofisticado. Nestes casos Ghoshal e Tanure (2004) apontam a desvantagem de origem como um obstáculo à entrada em mercados sofisticados, onde existe uma percepção dos consumidores internacionais que acreditam que produtos de empresas desconhecidas de países emergentes sejam produtos inferiores. Outro ponto que impactou a decisão da Natura em relação ao mercado europeu foi com relação ao

canal de distribuição, pois na Europa a venda direta é associada a produto de qualidade inferior, motivo esse que levou a Natura a estabelecer uma loja física em Paris.

Os principais motivos que levaram a Natura à internacionalizar-se na França foram:

- i. A França é a porta de difusão no mercado mundial de cosméticos, ou seja, sucesso na França significa impacto positivo no mundo. Esta visão estratégica da Natura em escolher a França baseou-se no fato desse mercado ser mais competitivo, com consumidores mais exigentes e uma vez obtendo sucesso, seria mais fácil ingressar em outros mercados, tendo a França como referência.
- ii. Possui um canal de relacionamento aberto em função de muitos fornecedores serem franceses.
- iii. Resgate da paixão do empreendedor Luis Seabra, pois quando ele fundou a Natura, viajou várias vezes à França para entender o mercado de cosméticos.

Segundo Joel Ponte¹⁹ (2006), a França também é um laboratório para o desenvolvimento de um novo modelo comercial. Nesta estratégia de internacionalização a loja foi a melhor contribuição e a principal quebra de paradigma. Os principais objetivos da loja são divulgar a marca e recrutar consultoras através da Casa Natura.

Para atender a este mercado que a empresa se inseriu foram necessárias mudanças nos produtos, como a própria embalagem se adaptando ao mercado francês. Todavia, o que particularmente chama a atenção no empreendimento francês é o modo como a Natura utiliza a sua loja como veículo de comunicação.

A idéia da Natura é fazer com que as atendentes da loja francesa desenvolvam vínculos com suas clientes, por meio da cordialidade tipicamente brasileira, do mesmo modo que fazem as revendedoras da Natura nos outros países. Dessa forma, os conceitos da empresa são transmitidos por meio de relações interpessoais, em vez de puras relações comerciais, garantindo uma maior eficiência no processo de comunicação. Na França, a renda como consultora não é

¹⁹ Diretor Natura Europa em 2006.

prioritária, como em outros mercados - a Natura utiliza a “venda direta por relação”²⁰ (NATURA COSMÉTICOS, 2008).

O grande sucesso no mercado europeu foi ter conseguido construir uma marca de valor alto, com um canal de valor baixo permitindo usar a rentabilidade forte muito acima do canal (mercado massa x mercado de luxo). A política de preço para o mercado francês foi baseada na mesma percepção de preço que teriam os brasileiros, logicamente na devida na relação de poder de compra do consumidor (NATURA COSMÉTICOS, 2010).

Os preços estão de 60 a 80% mais caros que os do Brasil, porém são preços acessíveis e calculados como se já operasse com produção em larga escala, para garantir competitividade no mercado francês. Posicionaram o preço em um nível mais alto que sua concorrente Avon, enquanto que no Brasil o preço praticado está mais perto do mercado de massa do que do mercado de luxo.

No caso da Natura verifica-se que os motivos que a levou se internacionalizar foi a busca de economia de escala; desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; exploração de vantagens de localização; e o receio da saturação do mercado brasileiro.

Os produtos da Natura vendidos dentro ou fora do País saem da fábrica de Cajamar. Porém o objetivo é terceirizar a fabricação de produtos com volume e peso grandes, mas preço unitário baixo, como sabonetes e xampus, para reduzir gastos com frete. Já os produtos mais leves e menos volumosos, com preços unitários mais altos, devem continuar sendo fabricados em Cajamar. No quadro abaixo é possível visualizar o processo de internacionalização da Natura de forma sintetizada:

País	Data	Forma de atuação	Vendas
Chile	início de 1980	1º distribuidor local	vendas diretas
Argentina	início de 1990	2º escritório e centro de distribuição	
Peru			
Bolívia	final de 1980	representante comercial	
México	agosto/2005	escritório	
Franca	abril/2005	escritório e loja	loja e site

QUADRO 4 - PAÍSES DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

Fonte: Natura, 2006.

²⁰ É uma escolha filosófica da essência da Natura onde compartilhar valores e compromisso com a verdade são a força da marca. O canal onde há relação é a parte essencial, a relação é mais importante do que a remuneração.

5.3 RESULTADOS OBTIDOS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Os motivos que levaram a Natura a atuar no mercado internacional foram diferentes quando considerados os mercados latino-americano e francês. Na América Latina a intenção era ampliar seu mercado de atuação atingindo os países que representam juntos mais de 80% do consumo de cosméticos e produtos de higiene pessoal da região. Conforme destacado por Garcia (2005) e Urban (2006), a Natura aproveitou as suas competências e capacidades técnico-produtivas e tecnológicas bastante desenvolvidas e consolidadas no mercado doméstico para conquistar novos mercados nos países vizinhos.

Por outro lado, na França, o motivo da internacionalização foi de fortalecer a marca Natura, submetendo-a a um dos consumidores mais exigentes do mundo. Para concretizar este “teste”, a empresa optou pelos produtos da linha Ekos, que traziam uma filosofia inovadora de utilização sustentável da biodiversidade brasileira. Por fim, a empresa almejou avaliar um canal de distribuição alternativo às vendas diretas que pudesse ser replicado para futuras expansões no mercado europeu.

A estratégia de internacionalização adotada pela Natura, segundo as definições de Goshal (1987) e Yip (1989), é a “multidoméstica”²¹, visto que a empresa não capturou ainda uma participação significativa nos principais mercados mundiais, e a oferta de seus produtos está sendo personalizada de acordo com as características regionais de cada mercado. Como exemplo, o caso dos produtos específicos para o mercado mexicano, com fragrâncias mais fortes, doces e frutais.

Analisando a estratégia da Natura pela abordagem comportamental da escola clássica de Uppsala, verifica-se a aplicação do conceito de distância psicológica, visto que a empresa iniciou seu processo de internacionalização em locais similares aos das operações domésticas, ou seja, com menores diferenças culturais, de idioma e estrutura de governo. Foi o caso dos países sul-americanos (Argentina, Peru e Chile) pelos quais a Natura operou inicialmente.

Por outro lado, o caso Natura contradiz em parte o processo gradual e sequencial de comprometimento definido pelos precursores da escola de Uppsala. Pois a Natura optou pelo investimento direto no exterior, criando sua própria

²¹ Aquela que varia de acordo com as características regionais de cada mercado.

estrutura de comercialização e distribuição (estruturas para coordenação e controle das vendas diretas ou estrutura de loja personalizada).

Contudo, analisando por outro ângulo, com base no mecanismo básico de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), verifica-se que o processo de internacionalização da Natura foi gradual, na medida em que a empresa buscou capturar conhecimento do mercado em poucos países sul-americanos antes de expandir seus negócios em toda América Latina. E no caso europeu, optou por iniciar com apenas uma loja em Paris, aprendendo como trabalhar com um consumidor exigente, antes de expandir sua presença no restante da Europa.

Os maiores desafios são a continuidade do processo de internacionalização, consolidando a presença na América Latina, e o aprimoramento da relação com as comunidades tradicionais. A empresa deverá, em dois anos, iniciar produção em outros países da região, por empresas terceirizadas. O plano de expansão na Europa e a entrada nos Estados Unidos – o maior mercado de cosméticos e vendas diretas do mundo – foram adiados. Em 15 anos, os negócios no exterior deverão corresponder a 30% do faturamento (Madureira, 2009).

6 CONCLUSÃO

O Brasil possui um mercado de cosméticos com grande potencial em relação ao mundo. Sendo assim, existem vários fatores que contribuem para que isso ocorra, como por exemplo: sua fonte de matérias-primas e princípios ativos de uso cosméticos, principalmente os de origem natural; potencial de desenvolvimento de novas tecnologias que agregam qualidade, modernidade, diferencial de percepção sensorial e redução de custos; alterações na área regulatória visando agilizar, racionalizar, harmonizar o registro de produtos; e por fim, o aumento do consumo de produtos cosméticos no mercado brasileiro de forma seletiva e consciente do valor agregado.

Para que uma empresa possa construir sua estratégia, ser competitiva e estar alinhada com o mercado que ela está inserida, suas atividades de valor devem ser planejadas e executadas de forma sinérgica, ou seja, tais atividades devem estar em sintonia com a estratégia competitiva, assim como devem se reforçar mutuamente, contribuindo para o aumento do desempenho global.

Com a competitividade aumentando cada vez mais, as empresas nacionais realizam estratégias de negócios para crescer diante o mercado nacional e expandir internacionalmente. A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento.

O objetivo deste trabalho foi apresentar quais estratégias de crescimento adotadas pela Natura Cosméticos permitiram que ela alcançasse uma posição líder no mercado de cosméticos.

A determinação e reformulação das estratégias de crescimento e a atuação singular da companhia permitiram um posicionamento de destaque no mercado nacional e internacional, ao longo de 40 anos de história, onde inicialmente limitava sua atuação ao desenvolvimento de produtos que atendessem ao consumidor brasileiro, conseguiu uma posição competitiva também no mercado internacional.

Através da identificação das estratégias de diferenciação utilizadas pela companhia, em relação à sua imagem, pode-se verificar que os esforços são

contínuos e crescentes no que diz respeito aos valores agregados da marca o que resultou em reconhecimentos no país e no exterior.

Na ideologia da Natura percebe-se a habilidade em coordenar elos para gerar diferenciação e dar respaldo ao conceito “Bem Estar Bem”. As análises do seu histórico e das atividades da sua cadeia de valor indicam que ela é uma empresa orientada para o mercado, possuindo uma marca consistentemente construída com base em seus valores e preocupada com biodiversidade brasileira e o meio-ambiente. A Natura procurou se adiantar e seguiu em frente com sua estratégia ambiental iniciada com a linha Ekos, que permitiu que ela entrasse num círculo virtuoso de processos.

Em todos os processos, a figura do empresário e o seu comportamento são imprescindíveis à realização de inovações, pois ele é responsável pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços e por criar uma marca de expressão mundial.

A Natura soube aproveitar os incentivos governamentais para a pesquisa e se organizou para usufruí-los. Sendo este, um ponto fundamental que corrobora as afirmações de muitos estudiosos é constituição de uma área de Pesquisa e Desenvolvimento forte e bem estruturada para poder analisar e gerenciar os projetos já existentes e novos projetos. E mais do que organização a área de P&D se mostrou fortemente engajada na estratégia da empresa desenvolvendo uma postura de centro de negócios e não apenas de um centro de conhecimento. Assim, nota-se que é necessário que haja um ambiente institucional e cultural que promova o desenvolvimento de capacidades inovadoras.

A inovação é principal forma de concorrência e fonte de competitividade, uma vez que através dela é possível obter vantagens em relação aos concorrentes. Foi por meio de diferenciação de produtos e processos, e pesado investimento em tecnologia de ponta que a Natura conseguiu calcar seu sucesso e conquistar maior *market-share*. Além de estratégias de redução de custo, para próprio investimento interno; melhorias e investimento em novos canais de comunicação com os consultores e consumidores; e sua abertura de capitais - estratégia a qual permitiu maior captação de recursos e alavancou o processo de internacionalização da empresa.

Não foi por acaso que a Natura se tornou uma das pioneiras do seu segmento a abrir se capital, visto que ela se preparou durante muitos anos para concretizar

essa decisão. Mas foi constatado logo quando ocorreu o seu acesso ao mercado de capitais, a demanda por suas ações ultrapassou em muito o montante ofertado pela companhia, fato que comprovou que aquele era o momento certo para pertencer o mercado da Bovespa.

É possível notar que todas as estratégias adotadas pela companhia estão interligadas, e assim ela conseguiu se fortalecer internamente, de forma que a sua internacionalização pareceu ocorrer de forma contínua e natural.

A Natura adotou o mesmo tipo de posicionamento estratégico tanto no mercado nacional como no mercado internacional. Este posicionamento é marcado pela diferenciação, onde as diversas fontes consultadas frisaram a diferenciação por produto caracterizado pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira, sustentado por uma estratégia de marketing focada na responsabilidade social com desenvolvimento no uso sustentável da biodiversidade brasileira.

Na Natura há a preocupação se o consumidor está sendo coerente com respeito à sustentabilidade e à ética, e se ele está disposto a adquirir produtos multifuncionais, inovadores, seguros e que atendam sua necessidade específica. E a partir dessa premissa, a companhia inova e lança sua carteira de produtos.

No processo de internacionalização da Natura verificou-se que todos os motivos relatados pelo referencial teórico levam à mesma conclusão, ou seja, os motivos que levam a essa decisão são: busca de economia de escala; desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; exploração de vantagens de localização; e saturação do mercado brasileiro.

A experiência inicial de internacionalização no mercado latino americano levou a empresa a adquirir maior conhecimento a partir dos erros iniciais cometidos, e a partir do momento que a liderança da matriz internalizou este aprendizado houve uma nova investida com a revisão da estratégia e a evolução do grau de internacionalização aplicado, que apresentou um crescimento neste mercado. Quanto à experiência francesa, a mesma foi considerada um teste para atingir um mercado muito mais amplo que o latino americano – o mercado europeu. E para esse teste foi escolhido um dos países mais exigentes, isso se deu pelo fato de acreditarem que se houvesse demanda por seus produtos, estes fossem bem aceitos e competitivos o suficiente para concorrer com marcas locais, permitiria credibilidade nos demais países da Europa.

Dessa forma, é possível concluir que a empresa Natura Cosméticos S.A vem conseguindo ser competitiva no mercado em que atua e, que a escolha das estratégias a serem adotadas foi responsável pelos resultados que são divulgados todo ano pela companhia. Atualmente, sua principal estratégia está baseada na diferenciação, apresentando como vantagem produtos que demonstram a cultura brasileira e apresentando também produtos que como base de seus ingredientes utiliza a biodiversidade de maneira sustentável, o que vem concedendo à Natura uma vantagem competitiva relevante para continuar conquistando seus consumidores nacional e internacionalmente.

7 REFERÊNCIAS

ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. São Paulo, 2004. Disponível em: <www.abevd.org.br>. Acesso em: 15/06/2011.

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo, 2008. **Relatórios diversos**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 23/04/2011.

_____. São Paulo, 2010. **Dados do Mercado**. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_panorama_setor.php>. Acesso em: 23/04/2011.

_____. São Paulo, 2010. **Anuário ABIHPEC 2009 Book**. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 15/05/2011.

ABIHPEC – **II Caderno de Tendências**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/conteudo/caderno_tendencias.pdf>. Acesso em: 15/05/2011.

ALMEIDA, E.L.F.; LOSEKANN, L. **Estratégias de propaganda e marketing**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). Economia Industrial. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ASSAF N. A. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2005.

AVON. Disponível em < www.avon.com >. Acesso em: 15/06/2011.

BARNEY, B.J. **Types of competition and theory of strategy: toward an integrative framework**. EUA: The Academy of Management Review, 1991.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In: ROCHA, A. (Org) As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BM&FBOVESPA. **NATU3**, 2011. Disponível em: <<http://br.advn.com/p.php?pid=qkquote&symbol=BOV%5ENATU3>>. Acesso em: 12/06/2011.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Como e por que tornar-se uma companhia aberta**, 2006. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/guiaabert.pdf>>. Acesso em: 20/04/2011.

BULLARA, L. S. **Projeto Reciclagem de Produtos Natura**. Disponível em: <<http://www.blogconsultoria.natura.net/blogamos/embalagens/>>. Acesso em: 20/04/2011.

BRITO, J. **Diversificação, competências e coerência produtiva**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). Economia Industrial. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial**. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1962.

CARVALHO, A.G. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. São Paulo: Revista de Administração, 2002.

CAVALCATE FILHO, F. S.; MISUMI, J. Y. **Mercado de capitais**. Belo Horizonte: CNBV, 2005.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. (Org.). **Estratégias empresarias na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus – Editora da Unicamp, 1995.

CORDEIRO, F. A. **Manual de Abertura das Companhias**. Rio de Janeiro: Codimec/Abrasca, 1981.

CORREA, C. **Corra, ainda dá tempo**. Revista Exame, 2001.

CUNHA, M. R. **Lições dos IPOs: parte I**. Agência Estado Financeiro. São Paulo, 2005. Disponível em:
<<http://www.bovespa.com.br/Empresas/InstInfoEmpresas/AberturaArtigos.asp?tit=1>>
. Acesso em 01/05/2011.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DAY, G. S. **Marketing's contribution to the strategy dialogue**. Journal of the Academy Marketing Science, 1992.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. Journal of International Business Studies, 1988.

FAMÁ, R.; NETO, M. R. R. **Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro – o novo mercado**. V SEMEAD - Ensaio Finanças, 2001.

EUROMONITOR. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com>>. Acesso em: 12/06/2011.

LOUZADA, R.; SANTOS, F.C.A. **Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura**. Disponível em:

<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/566.pdf>. Acesso em: 15/06/2011.

FERNANDES JR.; OLIVEIRA E. **A inovação faz a diferença. Desafios do Desenvolvimento**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.desafios.org.br>>. Acesso em: 21/05/2011.

FERRO, A.F.P.; BONACELLI M.B.M; ASSAD, A.L.D. **Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira**. Revista Gestão e Produção, 2006.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro Produtos e Serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FREIRE, A. **A Estratégia**. Lisboa: Verbo, 1997

GARCIA, R.; FURTADO, J. **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeia: Cosméticos. Nota Técnica Final. Campinas, UNICAMP-IE-NEIT, 2002.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda., 2004.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, P. H. **O Uso Sustentável da Biodiversidade como um Diferencial na Estratégia de Internacionalização de uma Empresa Brasileira. Estudo de Caso no Setor de Cosméticos – NATURA**. Dissertação de Mestrado, PUC/RJ, 2006.

GRACIOSO, F.; NAJJAR, E.R. (Org). **A mudança da marca Natura, Case**. Coleção ESPM/EXAME, 2000.

HARRISON, R.W.; KENNEDY, P.L.: **A Neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness**. Competitiveness Review, Indiana, 1997.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. **O processo de internacionalização segundo a Escola Nórdica**. In: ROCHA, A. da (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudo da gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégias de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Education. 2005.

IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 12/06/2011.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P.M. **Promoção de exportação via internacionalização das firmas de capital brasileiro**. In: O desafio das exportações, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

INFOINVEST. Disponível em: <www.infoinvest.com.br>. Acesso em: 28/05/2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The mechanism of internationalization**. International Marketing Review, 1999.

KLINE, S.J.; ROSENBERG, N. **Na Overview of Innovation**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). Economia Industrial. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LEAL, R. P.C; COSTA, N. Jr. **Mercado de Capitais, Análise Empírica no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

LODI, J. B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o Conselho de Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NATURA COSMÉTICOS S.A. **Fotos da fábrica**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 05/06/2011.

NATURA COSMÉTICOS S.A. **Relatório anual 2000**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 05/06/2011.

_____. **Relatório anual 2007**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 05/06/2011.

_____. **Relatório anual 2008**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 05/06/2011.

_____. **Relatório anual 2009**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 05/06/2011.

_____. **Relatório anual 2010**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 05/06/2011.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NOGUTI, M. B. **Sistema de Gestão Ambiental: Natura Cosméticos S/A**. Tese - Universidade Federal Fluminense: Rio de Janeiro, 2007.

OLIVER, R. L. **Value as excellence in the consumption experience**. In: HOLBROOK, M. B. Consumer value: a framework for analysis and research. New York: Routledge, 1999.

OLIVEIRA, A. M.; PEREIRA, E. C. **Marketing de relacionamento para a gestão de unidades de informação**, 2003. Disponível em <<http://www.periodicos.ufpb.br>>. Acesso em: 15/06/2011.

OLIVEIRA, C. J. **Implementação da simulação de abertura de capital no jogo de empresas**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado apresentada a UFSC, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégias Empresariais**. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Editora da Unicamp, 1995.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.

PINHEIRO, J. L. **Mercado de Capitais: Fundamentos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

POMMEZ, P. **Mesa-redonda “O desafio de gerar valor com a inovação”**. Revista Harvard Business Review Brasil, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**; notas sobre estratégias e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

REZENDE, W. **Terceirização: A Integração acabou?** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1997.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE – Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Brasília, 2009/2010. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15/06/2011.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/XIII.pdf>>. Acesso em: 15/06/2011.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHOHAM, A.; FIEGENBAUM, A. **Extending the competitive marketing strategy paradigm: the role of strategic reference points theory**. Journal of the Academy of Marketing Science, 1999.

SILVA, V. M. D. **Sistema de Logística da empresa brasileira de cosméticos Natura**. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina: Santa Catarina, 2009.

TEECE, D. J. **Strategies for capturing the financial benefits from technological innovation**. In: ROSENBERG, N. (Org). Technology and the wealth of nations. Stanford: Stanford University Press, 1992.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND, III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. **Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook**. Journal of the Academy of Marketing Science, 1999.

VENDA DIRETA. São Paulo, 2005. Disponível em: <www.abevd.org.br>. Acesso em: 07/06/2011.

VERY, P. **Succes in Diversification: Building on Core Competences**. In: Long RangePlanning, 1993.

VIEIRA, A. C.; Matheus, O.; Edson F. **Abertura de capital das empresas no Brasil: o estudo de caso da Natura Cosméticos S.A.** Revista UNIFIEO Pós- Graduação Administração, 2007.

WEBSTER JR., F. E. **The rediscovery of the marketing concept**. Stanford: Business Horizons, 1988.

WEITZ, B.; WENSLEY, R. **Introduction to the special issue on marketing strategy**. International Journal of Research in Marketing, 1992.

WOODRUFF, R. B. **Customer value: the next source for competitive advantage**. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997.