

4

Descrição do caso: Natura Cosméticos S.A.

Este capítulo apresenta o caso da Natura Cosméticos S.A. Inicialmente faz-se uma apresentação da empresa, incluindo suas características gerais, filosofia e valores, estrutura e colaboradores. Em seguida, apresenta-se um histórico do desenvolvimento da empresa a partir de sua fundação. Finalmente, descreve-se o processo de internacionalização da empresa.

4.1.

A empresa

4.1.1.

Descrição geral da empresa

A Natura Cosméticos S.A. é uma companhia integrada, que desenvolve, fabrica, distribui e comercializa produtos de higiene e beleza. A empresa é líder de mercado, tendo atingido em 2010 a participação de 14,4% no mercado brasileiro, o terceiro maior no mundo. (Euromonitor, 2011; Relatório de Referência Natura, 2011)

Desde 2004, as ações da Natura estão listadas no Mercado da BM&FBOVESPA, com 40% das ações disponíveis para negociação em 2010. No último ano a receita líquida consolidada cresceu 21,1% e o Ebitda 24,6% em relação ao ano anterior, o que aliado a outros fatores contribuíram para a valorização das ações da empresa (Figura 3). (Relatório Anual Natura, 2010)

Figura 3 – Evolução das Ações da Natura na Bolsa de Valores



Fonte: Site Natura

Em 2011, a sede da Natura no Brasil encontra-se localizada em Cajamar, Estado de São Paulo, em complexo que abriga quatro fábricas, unidades de armazenagem, centro de pesquisa, área logística e de administração. Além da sede, a empresa contava com: escritórios comerciais, em Salvador (BA), Campinas (SP), Alphaville (SP), Taguatinga (DF), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS); fábrica e Centro de Pesquisa e Tecnologia em Benevides (PA); um Centro Avançado de Tecnologia em Paris; Centros de Distribuição localizados, em Jundiaí (SP), Itapeverica da Serra (SP), Canoas (RS), Matias Barbosa (MG), Uberlândia (MG), Simões Filho (BA), Jaboatão dos Guararapes (PE), e em Castanhal (PA); e um centro de treinamento em São João do Meriti (RJ). A empresa tinha operações próprias no Brasil, França, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru e atuava por meio de distribuidores locais na Bolívia e na Guatemala. Dispunha, além disso, de 22 Casas Natura, em todos os países onde dispunha de operações próprias. Estes espaços serviam de apoio ao trabalho e capacitação das consultoras e permitiam que os consumidores conhecessem os produtos da empresa. (Relatório Anual Natura, 2010; Relatório de Referência Natura, 2011)

Em 2011, a Natura encontrava-se entre as marcas mais valorizadas e reconhecidas no Brasil, de acordo com a Interbrand. A empresa ofertava cerca de 900 produtos em mais de cinco mil municípios nas categorias maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras.

4.1.2. Filosofia e valores

A filosofia e os valores que regem o funcionamento da empresa e seu relacionamento com os vários *stakeholders* são claramente apresentados no site da empresa e em seus documentos. A Visão da Natura encontra-se expressa como se segue:

“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.” (Relatório Anual Natura, 2010)

A empresa define sua Razão de Ser através da criação de produtos e serviços que promovam o bem-estar e o “estar bem”, resumindo a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, assim como com a natureza, ambientes e pessoas que o cercam (Relatório Anual Natura, 2010). Partindo dessa perspectiva, a empresa busca combater os estereótipos de beleza e valorizar a identidade de cada um e, ao mesmo tempo, despertar a consciência de que os seres humanos fazem parte de uma imensa cadeia da vida.

De forma consistente com esses valores, a empresa procura manter e ser reconhecida por uma gestão sócio-ambiental responsável, respaldada em dois pilares: a relação ética, transparente com os vários públicos com que interage; e a fixação de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável. A preocupação com o desenvolvimento sustentável orienta a maneira de a Natura realizar seus negócios. A empresa é reconhecida e premiada por suas ações sócio-ambientais e procura gerir seus negócios seguindo essas diretrizes. Assim sendo, desde 1998 a empresa produz análises de impacto de todos os seus processos e realiza regularmente o controle e monitoramento ambiental de suas atividades.

Desde 2000, a Natura encontra-se entre as dez empresas associadas ao Instituto Ethos que são referência em responsabilidade social corporativa. A empresa conta com uma rede de líderes de sustentabilidade, que são os responsáveis por garantir que as definições globais sejam cumpridas em todas as unidades de negócio da empresa, tanto no Brasil como nas operações internacionais. (Relatório Anual Natura, 2010)

Outro marco importante na história da companhia, relacionado à gestão sócio-ambiental responsável, foi o lançamento da Linha Ekos em 2000. Trata-se de uma linha de cosméticos baseada no uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira, que tangibiliza para a linha de produtos esta diretriz da empresa. É uma das linhas que melhor simboliza o conceito de marca Natura e uma mais importantes para a companhia, inclusive no mercado internacional. (Relatório Anual Natura, 2010)

Ainda em relação à responsabilidade social corporativa, a empresa em 2010 criou o Instituto Natura, organização sem fins lucrativos, responsável por todo o investimento social privado da empresa (Relatório Anual Natura, 2010), mas a preocupação da Natura com esta questão vem sendo construída ao longo de sua história, desde a criação do Programa Natura Escola de 1992. Desde então, uma série de projetos e iniciativas foram implementados no Brasil e nas comunidades em que a companhia atua, como o Movimento Natura, que tem o objetivo de propagar iniciativas entre as consultoras, e o Programa de Promoção do Voluntariado da Natura, que busca envolver os colaboradores com as comunidades nas diversas iniciativas sociais ou ambientais da empresa. Um dos programas sociais mais reconhecidos da empresa, o Programa Natura Crer para Ver teve início em 1995. Este Programa vem permitindo, há anos, o investimento em iniciativas ligadas ao ensino no Brasil e na América Latina. Em 2010, o programa investiu cerca de R\$ 10 milhões. (Relatório Anual Natura, 2010)

A inovação, cada vez mais relevante em todos os aspectos de negócios como o da Natura, é considerada primordial para a rentabilidade da empresa. A alta direção da empresa pretende que a inovação esteja presente não apenas no desenvolvimento de produtos, mas também no modelo comercial, na construção de relacionamentos e de soluções diante dos desafios socioambientais. Em 2010 foram lançados 191 produtos Natura e mais de 65% da receita da empresa foi

originada de novos itens do portfólio, como se pode ver nos indicadores de inovação mais recentes da companhia (Tabela 7).

Tabela 7 – Indicadores de Inovação da Natura

INDICADORES DE INOVAÇÃO	2008	2009	2010
Número de Produtos Lançados	119	113	191
Investimento em Inovação (R\$ Milhões)	103	118,1	140,9
Porcentagem da receita líquida investida em inovação	2,8	2,6	2,8
Índice de Inovação ¹	67,5	67,6	65,7

¹Receita Bruta dos últimos 12 meses proveniente dos produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses versus a Receita Bruta total do último ano. Fonte: Relatório de Referência Natura, 2011.

O papel da inovação na Natura é definido pela empresa da seguinte forma:

“A Inovação está no centro da criação de valor para a Natura e permeia todos os pilares estratégicos da companhia. Ela se expressa em nossos produtos, modelos comerciais, sistemas de gestão e na forma como transformamos os desafios sócio ambientais em oportunidades de aprendizado e suporte para o desenvolvimento sustentável. Para nós, o sentido da inovação é criar um fluxo de experiências de Bem Estar Bem que ultrapassem as expectativas de nossos públicos.” (Relatório Anual Natura, 2010)

Em 2010, a empresa recebeu 64 prêmios de instituições do mundo todo, dentre eles mais de 10 ligados as suas operações internacionais. Os prêmios recebidos ao longo da história da empresa envolvem diversas categorias como atendimento ao cliente, finanças, institucional, internet, marca, marketing, produto, embalagem, recursos humanos e relação com o investidor. Dentre eles podem-se citar: Empresa Mais Admirada do Brasil (2004; 2010) - Revista Carta Capital e InterScience; Empresa do Ano (2009) – Revista Exame Maiores e Melhores 39ª Edição; A Melhor Empresa na Categoria de Bens de Consumo da América Latina (2010) – Revista Euromoney e o Prêmio máximo de Empresa do Ano em Sustentabilidade (2008) - Guia Exame de Sustentabilidade.

4.1.3. Estrutura organizacional

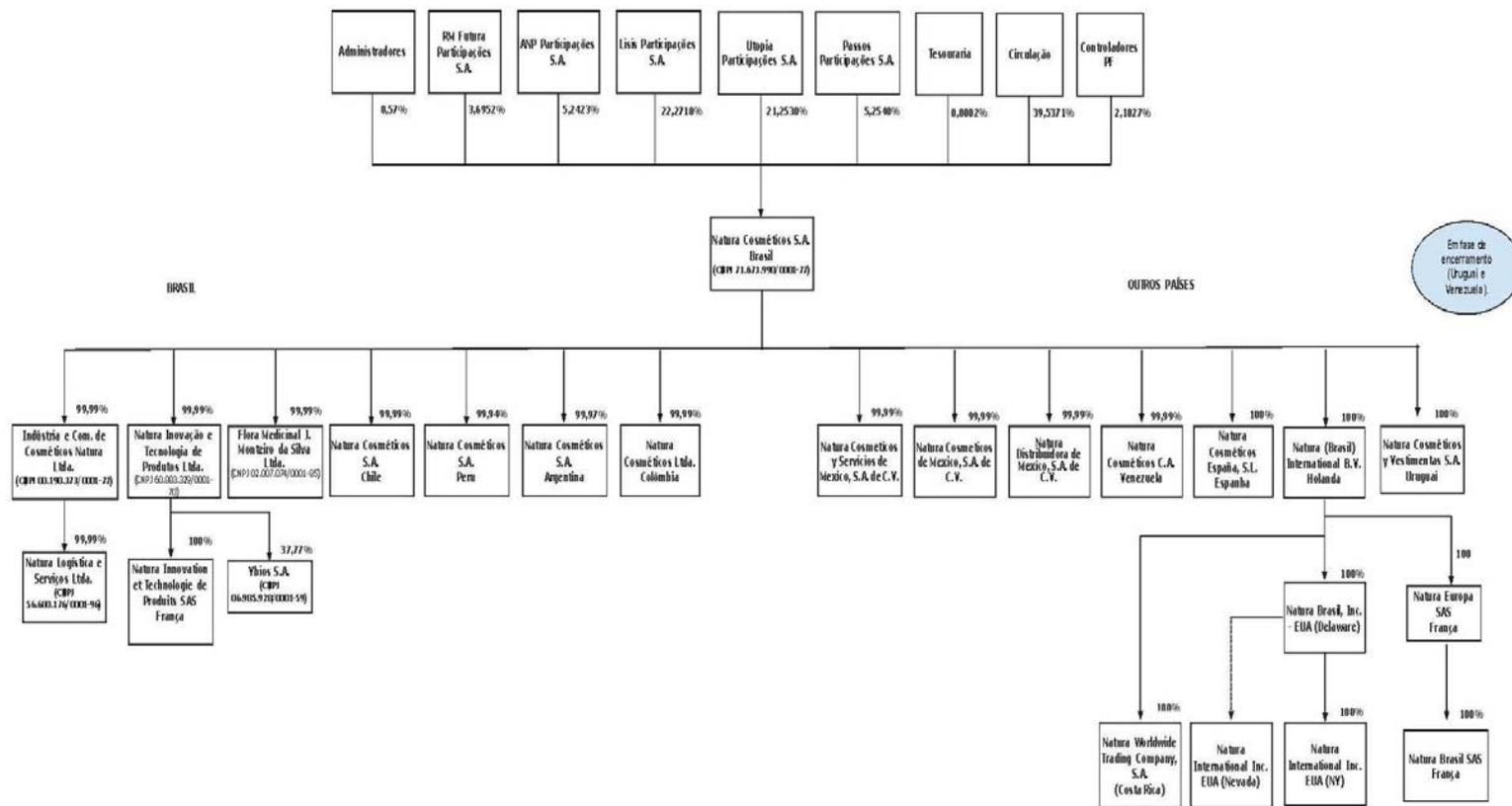
Além das atividades desenvolvidas diretamente pela holding, as seguintes subsidiárias participam da estrutura organizacional da empresa e são responsáveis pelas funções indicadas a seguir:

- ✓ Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda: industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A. - Brasil, Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS – França e Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.
- ✓ Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.: possuem atividades semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- ✓ Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda: desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado. Tem o controle total da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia em Paris.
- ✓ Natura Europa SAS - França e Natura Brasil SAS - França: compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene.
- ✓ Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.: importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.
- ✓ Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.: prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.
- ✓ Natura Cosméticos España S.L. - Espanha: em fase pré-operacional; mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. – Brasil.

- ✓ Natura Logística e Serviços Ltda.: prestação de serviços administrativos e logísticos para as empresas do Grupo Natura sediadas no Brasil.
- ✓ Ybios S.A.: pesquisa e desenvolve projetos, produtos e serviços voltados para área de biotecnologia, através ou não de parcerias com entidades públicas e privadas.
- ✓ Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França: pesquisas nas áreas de testes in vitro para estudo da segurança e eficácia de princípios ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens. Desenvolvimento de metodologias de avaliação e segurança de matérias primas. O centro de pesquisa na França funciona como base para parcerias com grupos de pesquisa europeus.
- ✓ Natura Europa SAS - França e Natura Cosmetics USA Co: as cotas correspondentes ao capital social dessas controladas foram conferidas como aporte de capital na empresa holding Natura (Brasil) International B.V. – Holanda em 2009, passando a Natura a deter participação indireta por intermédio dessa empresa holding sediada na Holanda.

Em 2011, a Natura Cosméticos S.A. apresentava a seguinte estrutura (Figura 4).

Figura 4 – Organograma Mundial da Natura



Fonte: Relatório de Referência 2011

4.1.4. Colaboradores

A Natura dispunha, em 2011, de cerca de 5.700 colaboradores diretos no Brasil, além de 850 mil consultores, responsáveis pela venda direta, principal canal de distribuição desde 1974, em que a empresa liderava no mercado nacional. Considerando todas as operações, no Brasil e no exterior, a empresa contava com mais de 7.000 profissionais e mais de um milhão e duzentos mil consultores (16% nas operações internacionais), responsáveis pela venda de mais de 420 milhões de unidades de produtos Natura em 2010.

Entre 2009 e 2010, o número de consultores Natura teve um crescimento de 17% no Brasil e de mais de 20% nas operações internacionais. A Tabela 8 mostra a distribuição de consultores da empresa por país de atuação entre 2008 e 2010. (Relatório Anual Natura, 2010; Relatório de Referência Natura, 2011)

Tabela 8 – Consultoras Natura Disponíveis no Mundo

Consultoras Disponíveis ⁽¹⁾ (em milhares)	2010	2009	2008
Brasil	1.028,7	879,7	730,1
Argentina	53,2	46,5	37,3
Chile	31,0	24,5	17,5
México	41,2	31,2	20,0
Peru	45,5	42,6	35,2
Colômbia	19,0	13,0	5,9
França	2,5	1,4	0,8

⁽¹⁾ Refere-se ao número de Consultoras disponíveis no fim do ano.

Fonte: Relatório de Referência Natura, 2011

Ao se analisar os mais de sete mil empregados diretos da Natura em 2010, percebe-se que 78% estavam localizados no Brasil e que cerca de 50% dos colaboradores nacionais trabalhavam na operação (manufatura e distribuição), que presta suporte aos negócios da Natura em todo o mundo. A Tabela 9 apresenta a distribuição dos empregados da Natura no mundo por país e por função.

Tabela 9 –Distribuição dos Empregados da Natura no Mundo

Localização Geográfica	Em 31 de dezembro de		
	2010	2009	2008
Brasil (Total)	5.506	4.821	4.386
Administrativo.....	1.918	1.390	1.228
Comercial.....	888	948	1.070
Operários.....	2.700	2.483	2.088
Argentina (Total)	395	331	306
Administrativo.....	149	154	149
Comercial.....	171	177	157
Operários.....	75	-	-
Chile (Total)	293	264	222
Administrativo.....	99	133	110
Comercial.....	131	13	112
Operários.....	63	-	-
México (Total)	329	335	277
Administrativo.....	93	75	60
Comercial.....	236	260	217
Operários.....	-	-	-
Peru (Total)	293	296	290
Administrativo.....	84	113	108
Comercial.....	172	183	182
Operários.....	37	-	-
Venezuela (Total)	-	-	50
Administrativo.....	-	-	22
Comercial.....	-	-	28
Operários.....	-	-	-
Colômbia (Total)	170	168	135
Administrativo.....	53	63	36
Comercial.....	108	105	99
Operários.....	9	-	-
França (Total)	48	45	32
Administrativo.....	31	33	23
Comercial.....	17	12	9
Operários.....	-	-	-
Total	7.034	6.260	5.698

Fonte: Relatório de Referência Natura, 2011

A Tabela 9 mostra que, nas operações no exterior, a maior parte dos empregados atua na área comercial, chegando a atingir 72% dos funcionários no México, por exemplo. Outra particularidade é a quantidade de funcionários administrativos na França e na Argentina, respectivamente 64% e 38%. No primeiro país, este alto número pode ser explicado pelo posicionamento estratégico da subsidiária, fortemente ligado a pesquisa e análise de produto. Já no segundo país, o número, maior que a média das demais plantas operações da América Latina, decorre de a sede de operações internacionais se encontrar em Buenos Aires. Outro ponto que chama a atenção é o início da contratação de operários para a maioria das subsidiárias em 2010, com exceção do México e da França.

4.2. Histórico

Em 1966, Antônio Luiz da Cunha Seabra saiu da empresa multinacional Remington Rand do Brasil e ingressou no laboratório Bionat, que pertencia a Pierre e Catherine Berjeaut. Nesta empresa, Seabra adquire as primeiras experiências no ramo dos cosméticos e conhece Jean-Pierre Berjeaut, filho de Pierre e Catherine, com quem forma a Natura em 28 de agosto de 1969. A empresa foi fundada com o nome de Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut e somente em janeiro de 1970 a razão social da empresa passa para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

4.2.1. A Natura na década de 1970

No seu primeiro ano, a empresa possuía ao todo seis colaboradores e um laboratório na Vila Madalena, além de uma primeira loja Natura, sediada na Rua Oscar Freire, na cidade de São Paulo.

Desde o início de suas atividades a empresa utilizava um embrião de seu sistema de venda direta. Os sócios estavam conscientes de que, apesar do relativo sucesso da loja Oscar Freire, esta não seria suficiente para garantir o crescimento da empresa. Com o intuito de conquistar maior número de clientes, Luiz Seabra, esteticistas e distribuidoras independentes conduziam reuniões e aulas práticas sobre estética com produtos Natura em clubes, clínicas especializadas e no Senac-SP. Nesses encontros era ressaltada a importância da consulta personalizada, base deste tipo de venda.

A partir de 1973, a Natura passou a distribuir seus produtos por meio de pequenos representantes em algumas cidades do Brasil, entre eles a Jewel (RS), a Esteticenter (SP) e a Natubel (RJ). No mesmo ano, a fábrica da Natura foi transferida para o bairro de Valo Velho (SP), com produção de 600 unidades/mês de produtos para o corpo, rosto e cabelos.

Tendo em conta o importante papel que as empresas de distribuição começavam a ter na indústria, uma nova empresa com esta função passou a fazer parte do grupo Natura em outubro de 1974, a Pro-Estética, que tinha como sócios o próprio Luiz Seabra, além Yara Pricoli, Dr. Bove Netto e Maury Reis Prado Júnior. Por meio desta distribuidora no grupo, os sócios acreditavam que a Natura poderia escoar seus produtos de forma exclusiva e com mais autonomia no Estado de São Paulo.

Com o canal de distribuição mais estruturado e certeza de que o atendimento personalizado seria a melhor opção para a Natura comercializar seus produtos e crescer, ainda em 1974, a direção da empresa faz a opção pela venda direta de forma definitiva. A loja da Oscar Freire é fechada e é criada a Consultoria Natura, que realiza o atendimento personalizado das clientes. Essa estratégia é considerada pela direção fator crítico de diferenciação com relação à concorrência. Em 1977, é adotada uma importante ferramenta de vendas, o Catálogo Natura, que na época contava com 40 produtos em linha. Desde então o catálogo vem sendo utilizado ininterruptamente pelas consultoras de venda.

A companhia continua seu ciclo de expansão, buscando o desenvolvimento do seu canal de distribuição, e em 1979, uma nova empresa passa a fazer parte do grupo, a Meridiana Comércio e Participações Ltda. Esta nova empresa, fundada por Guilherme Peirão Leal e Jean Pierre Berjeaut, passou a ser a responsável pela distribuição dos produtos Natura no país, com exceção de São Paulo e do Rio de Janeiro, aonde a distribuição permaneceria sob a responsabilidade da Pró Estética e da Natubel, respectivamente. A criação da Meridiana marcou uma nova etapa no desenvolvimento da Natura, pois permitiu maior divulgação e expansão dos produtos em escala nacional.

Com o crescimento da empresa, que já despontava como uma das principais empresas do ramo cosmético do mercado nacional, e com o intuito de ampliar o relacionamento com as consultoras – que em 1979 eram em torno de 1.000 profissionais – a Natura criou uma área de atendimento para sua força de venda. Além disso, neste mesmo ano a empresa aumentou ainda mais seu portfólio de produtos, passando a fabricar produtos masculinos, tendo como o seu primeiro produto para este público a linha Sr. N.

4.2.2. A Natura na década de 1980

Ao longo da década de 1980, a Natura ganhou força com novos produtos e conquistou no território brasileiro. Ao contrário do que aconteceu com grande parte das empresas da chamada “década perdida”, a Natura registrou crescimento de 35 vezes em relação ao seu tamanho no início da década. A empresa passou a contar com novas distribuidoras e com a diversificação das linhas de maquiagem, perfumaria e linha masculina.

Foi neste período que a L’Arc en Ciel formada pelos sócios Yara Pricoli, Guilherme Peirão Leal e Anízio Pinotti, se uniu ao Grupo. A nova empresa seria responsável pela fabricação de novos produtos para o mercado de maquiagem e perfumaria, alinhando-se às principais tendências da indústria. Ainda em 1981, e de forma pioneira no Brasil, a Natura adotou o DDG (Discagem Direta Gratuita) como mais um canal para atendimento a seus consumidores.

A empresa deu o primeiro passo em seu processo de internacionalização em 1982 com a inauguração da Jâmbar y Cia Ltda, responsável por distribuir os produtos Natura no Chile. Com a implantação da subsidiária de distribuição e vendas chilena, a Natura iniciou a venda naquele país. O modelo implantado também era o da venda direta de produtos, fabricados no Brasil.

A expansão da companhia é visível no ano de 1982, quando é inaugurada uma nova fábrica na Vila Mariana, com o dobro do espaço da fábrica do Valo Velho, que foi fechada. A empresa lançou sua primeira linha de maquiagem L’Arc en Ciel, entre uma série de outros produtos. No ano seguinte, a empresa entrou no ramo da perfumaria com lançamentos da colônia feminina Le Cadeau e da colônia masculina Cádiz, passando a contar com 6.500 consultoras e 450 promotoras em seus 15 anos de operação.

Pedro Luiz Barreiros Passos ingressou na empresa em 1983, como gestor da unidade industrial, com a promessa de que se os negócios tivessem êxito, se tornaria um dos sócios da companhia, o que ocorreu em 1985. A vinda de Pedro Passos marcou o início da profissionalização da fábrica da Natura, viabilizando o aumento dos níveis de qualidade e da organização da estrutura produtiva da empresa.

Ainda em 1983, a Natura deu seu segundo passo no processo de internacionalização, abrindo uma subsidiária em Miami (EUA), que operaria nos mesmos moldes de distribuição da Pró-Estética.

Em 1984, a empresa lançou o sabonete líquido Erva-Doce, sendo pioneira na linha de sabonetes líquidos no Brasil; e também foi a primeira empresa no mundo a disponibilizar produtos de alto consumo na versão refil. Em 2010, 40% dos produtos Natura dispunham da opção de refil, inclusive nas operações internacionais. A direção da Natura estimula o consumo de itens recarregados, por acreditar na dinâmica deste tipo de consumo que alia a mesma qualidade de produtos, preços mais acessíveis e a minimização dos impactos no meio ambiente. (Relatório de Referência Natura, 2011)

Ainda em 1984, a empresa do grupo L'Arc en Ciel teve sua razão social modificada para YGA Industrial e Comercial de Cosméticos Ltda com o objetivo de passar a produzir também para terceiros. Naquele ano, a Natura completou 15 anos de existência com a campanha: “Beleza não tem Idade”, por meio da qual buscava traduzir o compromisso da marca com a verdade, característica que passou a estar presente em outras campanhas da empresa como a de 2011 (“Mulher Bonita de Verdade”), buscando combater os estereótipos femininos relacionados a beleza e idade.

Em 1985, a empresa deu início a um processo de reestruturação e profissionalização. A área de Marketing, por exemplo, assumiu as atribuições ligadas à qualificação do canal de venda. Além disso, ampliou seu campo de atuação, passando a desenvolver atividades complementares, como pesquisas sobre o canal, o mercado, o atendimento às consultoras, de desempenho de estoque e de desempenho das promoções realizadas, material que permitiria alavancar o crescimento da companhia nos anos subsequentes, e em 1992, daria origem ao Departamento de Desenvolvimento e Pesquisa de Mercado da Natura.

Em 1987, a empresa registrou o seu terceiro movimento de internacionalização, ao entrar no mercado português por meio de um distribuidor local, a empresa Tropicália. No mesmo ano, o sócio Jean-Pierre Berjeaut vendeu sua participação acionária na Natura.

Para conseguir atender a demanda prevista para os anos seguintes, a Natura iniciou, em 1988, a construção de uma nova unidade fabril em Itapecerica da Serra, SP. O volume de negócios da empresa havia praticamente triplicado desde 1985, com a comercialização de 11 milhões de unidades de produtos Natura naquele ano.

Ainda em 1988, a Natura entrou em mais um país da América Latina, a Bolívia, por meio da empresa Alta Estética, um representante local.

Em 1989, a Natura se fundiu com as outras quatro empresas do Grupo – Pro-Estética, Meridiana, Eternelle e YGA – transformando-se assim na maior empresa de cosméticos do Brasil, com 1.650 colaboradores e 50 mil consultoras.

Apesar do crescimento na estrutura da Natura dos últimos anos, a empresa passa a enfrentar problemas de fornecimento no mercado nacional, cuja demanda era maior do que a empresa era capaz de suprir. Neste período, era comum uma falta diária de produtos em torno de 30 a 48% da demanda.

4.2.3. A Natura na década de 1990

Nos primeiros anos da nova década, com a recessão e o congelamento de preços ocorrido no Plano Collor, a empresa passou por grandes mudanças com o objetivo de preparar-se para a abertura no mercado brasileiro. Os anos 1990 na Natura se caracterizam, assim, pelo grande investimento e em tecnologia e programas de qualidade.

Nesta conjuntura econômica do início da década e depois de divergências sobre o futuro da empresa, Luiz Seabra e Guilherme Leal adquirem as cotas de participação da acionista Yara Pricoli. Com os três sócios majoritários, Seabra, Leal e Passos alinhados (Paavola et al, 2006), a direção da Natura programou uma série de mudanças para os anos que se seguiram.

Uma das iniciativas importantes deste período foi a criação, em 1994, do Programa de Trainees, voltado para a formação de futuras lideranças. Voltado inicialmente apenas para o Brasil, o Programa iria posteriormente ser estendido para a América Latina, contratando recém formados para atuar na Argentina, Peru, Colômbia e México.

O SNAC, Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, também foi criado nesta década, com o objetivo de estreitar as relações com os consumidores. A Central de Atendimento Natura – CAN foi criada em 1993 e a partir de 2002 passou a operar de forma terceirizada. Esta central é responsável por captar os pedidos das Consultoras, além de prestar outros atendimentos, permitindo inclusive que as mesmas realizem seus pedidos por meio de um atendimento digital. Essa medida foi considerada de grande importância para a automação e profissionalização da empresa, pois retirou esta função das promotoras de vendas, que a partir do CAN tinham maior disponibilidade para o acompanhamento das consultoras, identificação das suas necessidades, e consequente elevação da qualidade do atendimento e das vendas.

A criação de seu site em 1996 – reformulado em 2000 para o “natura.net” – buscava integrar todos os públicos da empresa (consumidor, consultor, investidor e colaborador), tornando-se uma das principais ferramentas de comunicação da empresa, sendo o maior canal de captação de pedidos e atendimento das consultoras (85% dos pedidos cadastrados no Brasil em 2010 foram captados pela internet).

É nesse período também que a empresa torna pública suas crenças e valores e formaliza seus compromissos com a sociedade. A Natura destaca sua razão de ser, sintetiza sua vocação e ideal através da criação de uma fórmula chave: “Bem Estar Bem”. (Site Natura)

A estrutura internacional da Natura também sofreu alterações na nova década. Em 1990, a distribuidora Belleza Internacional S.A. foi criada através de uma associação com a empresa Labsa no Chile. E no ano seguinte, as operações realizadas em parceria com terceiros em Portugal foram encerradas. A Natura considerou inadequada a permanência da distribuidora Arteface em Portugal, após o anúncio de que a mesma necessitava um aumento no capital social.

O encerramento da operação por terceiros em Portugal se realizou num contexto em que a Natura detinha participação pouco expressiva no mercado, embora os produtos fossem bem aceitos pelo consumidor final no país, segundo levantamento feito pela própria empresa, o que poderia ser um indicador de um mercado pouco explorado, mas com bom potencial. Dessa forma, em 1992, a direção da Natura decidiu investir no mercado português, instalando uma subsidiária de controle integral, a Bothânica Cosmética Internacional Ltda. Neste

mesmo ano, a empresa iniciou operações no Peru e na Argentina. No ano seguinte, adquiriu a operação do Chile, que, juntamente com a operação de Portugal, passou a ser uma das primeiras subsidiárias da empresa no exterior.

Como consequência de uma série de ações implantadas e da conjuntura estável da economia brasileira, o ano de 1995 foi um ano de muito crescimento para a Natura. A empresa quase dobrou a sua produção, elevando-a para 50 milhões de unidades. A evolução das vendas foi inclusive superior à verificada no mercado de cosméticos, perfumes e de higiene pessoal (exceto fraldas e absorventes higiênicos). Enquanto o mercado apresentou um incremento de 65,9%, o crescimento na Natura foi de 90%.

A fim de desenvolver a governança corporativa, controlar e monitorar o impacto ambiental de todos os seus processos, a empresa criou no final de 1998 o Conselho de Administração, composto por Seabra, Leal e Passos, além de conselheiros externos e um secretário executivo. Este conselho tem a atribuição de considerar diferentes perspectivas nas estratégias de negócio, avaliar o desempenho dos processos de gestão e elaborar recomendações de natureza estratégica compatíveis com a Razão de Ser, com a Visão, com as Crenças e Valores da companhia. Com o objetivo de aproximar os conselheiros das características locais das diferentes regiões de atuação, a empresa passou a realizar parte dos encontros fora da sede da empresa. Em 2010, um encontro foi realizado no Rio de Janeiro e no México. Em 2011, a empresa esperava manter essa prática com a realização de um encontro em uma regional brasileira e outra em uma unidade internacional. (Relatório Anual Natura, 2000 e Relatório Anual Natura, 2010)

4.2.4. A Natura nos anos 2000

No início do ano 2000, a Natura adquiriu o controle da empresa Flora Medicinal, que faz parte do grupo até hoje apesar de não ser operacionalmente ativa. A empresa, fabricante de produtos fitoterápicos do Rio de Janeiro, dispunha de acervo de estudos sobre os princípios ativos da flora brasileira. Foi também neste período que a Natura ingressou na área de saúde, com o lançamento das linhas de suplementos nutricionais Bioequilíbrio e de Chás Natura. Esses produtos eram distribuídos por um novo canal, as farmácias. Em 2011, somente os chás

continuavam a ser fabricados e distribuídos por meio das consultoras na linha Natura Frutífera. Outro fato relevante do ano 2000 foi o lançamento da linha de produtos de higiene e beleza Natura Ekos, utilizando princípios ativos da flora brasileira, extraídos de forma sustentável.

Ainda preocupada com a transparência corporativa, em 2001 a empresa apresentou seu primeiro Balanço Anual de acordo com o modelo GRI (Global Reporting Initiative), que permitiu a prestação contas de maneira oficial sobre o impacto social e no meio ambiente das atividades da Natura (Site Natura Argentina). Desde 2007, a empresa integra o Company Circle of Latin American Corporate Governance, associação formada por um grupo de corporações latino-americanas, escolhidas pelo International Financial Corporation (IFC), braço do Banco Mundial, pela qualidade das práticas de governança. (Relatório Anual Natura, 2010)

Em 2001, ocorreu a inauguração da planta de Cajamar.

Em 2004, a Natura abriu com êxito o capital no Novo Mercado da Bovespa. Neste mesmo ano, a empresa concluiu o processo de Certificação da Norma ISO 14001, referente à gestão de processos de meio ambiente.

Em 2005, Alessandro Carlucci assumiu o cargo de Diretor-Presidente da Natura em 2005. Os três sócios permaneceram como co-presidentes e membros do conselho de administração.

No plano internacional, com o intuito de aproximar-se do mercado europeu e aumentar o reconhecimento no mercado internacional, em 22 de abril de 2005, ocorreu a abertura da Maison Natura em Paris, no bairro de Saint-Germain-des-Prés. No ano de seu lançamento a iniciativa foi eleita como “L’Enseigne D’Or” (Ponto de Ouro) pela revista *Sites Commerciaux* pela originalidade nos serviços oferecidos. No ano seguinte, a operação francesa passou a operar também por meio de venda direta e a contar com um novo laboratório de pesquisas. Ainda em 2005, a Natura iniciou operações no México, um dos mais importantes mercados mundiais na categoria de venda direta. (Relatório de Referência Natura, 2011)

A abertura da Casa Natura em Campinas (SP), a primeira do Brasil, ocorreu em 2006. A Casa deveria expressar a marca e suas crenças e tem o objetivo de estreitar as relações entre a força de venda e os consumidores, por meio da experimentação de produtos, palestras e workshops, dentre outras iniciativas. Em 2006, também ocorreu a inauguração do Centro de Distribuição Matias Barbosa, em Minas Gerais, objetivando melhorar o prazo de entrega para as consultoras da região. E no ano seguinte, ocorreu a aquisição e início das operações da fábrica de sabão em São Benevides, no Pará. Com estas duas iniciativas, a Natura descentralizou suas instalações para outros estados, para atender de maneira mais eficiente seus mercados.

Com o histórico positivo do projeto de Casas Natura no Brasil, a empresa decidiu começar as operações colombianas em 2007, já com a instalação de uma Casa, que permitiria maior exposição de sua linha de produtos ao novo mercado com um impacto similar a uma loja física, porém com custo muito menor que este canal.

O início da operação venezuelana ocorreu no mesmo ano de 2007. No entanto, ao longo de seus dois anos não obteve o resultado esperado, o que aliado à instabilidade institucional e o risco crescente do país, levou ao encerramento das operações em 2009.

Em 2008 a empresa passou por uma grande reestruturação, com a revisão de seu quadro de funcionários, que caiu cerca de 4% em relação ao ano anterior. Considerando-se apenas o mercado brasileiro, essa diminuição foi de 8,6%. No entanto, as mudanças ao longo do deste ano objetivavam, segundo o site da empresa, o preparo das estruturas para maior desenvolvimento, ampliando a participação de mercado em toda a região da América Latina e fortalecendo a liderança no Brasil.

Na prática, criou-se um novo sistema de gestão, chamado de Sistema de Gestão Natura, que era baseado em processos, a serviço das unidades de negócio (segmentos de produtos) e unidades regionais. Esses ajustes, também realizados no processo de expansão internacional, tinham objetivo de acelerar o crescimento nos mercados em que a empresa já atuava. (Relatório Anual Natura, 2010) Com isso, houve um redesenho do modelo logístico e concentração de esforços de expansão geográfica dos negócios na América Latina.

O Sistema de Gestão Natura foi criado de forma que a operação da Natura pudesse ser reproduzida em qualquer lugar, por meio de processos bem definidos, aprimorando o modelo de gestão descentralizado e integrado, com maior autonomia para o gestor e proximidade com consultoras e consumidores, regionalizando o marketing e impulsionando o desempenho. Ele objetiva organizar o fluxo de informações presente nos processos da companhia e garantir o alinhamento das decisões aos princípios da empresa. Esse novo modelo ganhava ainda mais importância com a expansão da atuação internacional. Ao completar 40 anos em 2009, a Natura atingiu a marca histórica de um milhão de consultoras com a consolidação de um novo grupo de executivos, operando sob o novo Sistema de Gestão Natura.

Em 2010, Guilherme Leal, co-presidente do conselho de administração e membro do comitê de governança corporativa da Natura, deixou as atividades operacionais da empresa, no momento de sua candidatura a Vice Presidente do Brasil pelo Partido Verde. Após o término do processo eleitoral, retornou às atividades do Conselho Natura.

Em 2010, a empresa iniciou um novo ciclo de planejamento estratégico, com foco no período de 2011 a 2015. Foram identificados os fatores críticos de sucesso, os indicadores e as metas para atingir os objetivos nos cinco anos do plano. Entre as necessidades apontadas, encontrava-se a de formar líderes adeptos à essência da companhia, geradores de forte cultura organizacional, e que pudessem ser agentes de transformação da sociedade; a de promoção de ambiente interno que estimulasse o constante aprendizado; e do estímulo de uma cultura organizacional multicultural, representando todos os países onde a Natura atuava. (Relatório Anual Natura, 2010)

Além do novo ciclo de planejamento estratégico, em 2010 toda a liderança da empresa também esteve envolvida na formulação da Visão 2030, com o propósito de estender as análises da companhia para além dos ciclos de cinco anos. (Relatório Anual Natura, 2010)

4.3. A Natura no mundo

O processo de internacionalização da Natura se iniciou em 1982, com a implantação da operação chilena por meio da empresa de distribuição Jambar y Cia. Deste período até 2011, a empresa ingressou em diversos países das Américas e da Europa por meio de operações próprias ou de parcerias com terceiros.

De maneira geral, a Natura utiliza como estratégia de posicionamento no mercado mundial a diferenciação de seus produtos, caracterizados pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira de forma sustentável. A empresa busca transformar esses princípios ativos em produtos que trazem benefícios cosméticos e que possam ser reconhecidos e aceitos mundialmente.

As operações internacionais, integradas desde 2000 com as do mercado doméstico, vem-se fortalecendo ao longo dos anos, conforme avaliação da empresa. Em 2011 a Natura conta com infraestrutura, conhecimento de mercado, lideranças, produtos, canal de vendas e redes de relacionamento capazes de dar suporte à expansão da participação da empresa nesses mercados. (Relatório Anual Natura, 2010) Para tanto, em 2008, ano que a Natura também reestruturou as operações brasileiras, houve maior investimento no desenvolvimento das operações internacionais.

Dessa forma, a empresa considera sua atuação na América Latina mais robusta, chegando a definir-se da seguinte forma: “Somos uma empresa do setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de origem brasileira e com forte presença na América Latina.” (Relatório Anual Natura, 2010)

Ainda assim, os números mostram que a representatividade da Natura nestes mercados não é alta. As operações internacionais da empresa ainda estão em fase de consolidação e somadas ainda não apresentam lucro. Conforme entrevista com executivo da Natura, a importância da internacionalização da empresa é muito mais relacionada a uma visão de longo prazo, sendo vista como caminho para a materialização do futuro desejado pela empresa, do que voltada para resultados imediatos visíveis.

A Natura também avalia que uma das ações mais relevantes que sustentaram a evolução do canal de vendas fora do Brasil foi o fortalecimento da marca Natura nas operações internacionais. Este fortalecimento se deu com maior investimento em marketing, campanhas para indicação de novas consultoras, melhorias nos processos de gestão e melhor acompanhamento do canal de vendas.

Com o objetivo de gerar mais autonomia para as lideranças, a Natura reestruturou algumas posições executivas. As vice-presidências de Negócios e de Internacionalização foram unificadas e duas diretorias gerais foram criadas: a do Brasil e a de Operações Internacionais. Dessa forma, desde janeiro de 2010, as operações internacionais passaram a ser gerenciadas a partir da sede instalada na Argentina.

A empresa foca seu investimento internacional no mercado latinoamericano, admitindo que, para os demais mercados fora desta região, há a possibilidade de realização de parcerias e alianças, desde que estas se mostrem promissoras e aderentes à proposta de valor da companhia, e possam assim, contribuir para a expansão internacional da empresa. (Relatório de Referência Natura, 2011)

No passado, a empresa possuía uma equipe focada na análise de vários países aonde o crescimento orgânico pudesse ser viável. Eram analisados critérios de tamanho, potencial de crescimento e penetração da venda direta do mercado, por exemplo. Este modelo não está mais em prática. Conforme entrevista realizada com executivo da empresa:

“Hoje, a nossa preocupação maior é encontrar um parceiro que tenha um perfil alinhado ao perfil da Natura... não existe mesmo nenhuma priorização de mercado, o que existe é uma priorização de parceiros, de parceiros que tem uma identificação de valores com a Natura forte...”

Tal estratégia para a escolha de potenciais parceiros e países para atuação internacional, está ligada ao próprio modelo de negócio que a Natura escolheu, baseado na venda direta e nos relacionamentos. O entrevistado observou que:

“...com esse relacionamento muito profundo você consegue contar melhor a qualidade dos seus produtos e os conceitos que vem por trás dos produtos...a Natura estuda potenciais parceiros em canais de venda onde haja uma excelente qualidade de relacionamento entre o ponto de venda, no ponto de venda e o consumidor final...”

A receita proveniente das vendas das operações internacionais foi de R\$ 471,2 milhões em 2010, representando um crescimento de 24,8% em relação a 2009. As controladas no exterior registraram um prejuízo R\$ 84,4 milhões (22,7% da receita líquida) no ano de 2010, uma melhora frente aos R\$ 82,7 milhões (28,3% da receita líquida) obtidos em 2009. As operações do bloco consolidado (Argentina, Chile e Peru) operam em geração de caixa positivo, diferentemente das operações da França, México e Colômbia (bloco em consolidação). (Relatório de Referência Natura, 2011)

A receita total na Natura provém em sua quase totalidade das operações próprias. Na tabela 10 é possível verificar a participação das subsidiárias internacionais, as quais respondiam em conjunto por 6,7% da receita bruta da empresa no final de 2010.

Tabela 10 – Receita Bruta da Natura no Mercado Mundial

Abertura da receita bruta <i>(em milhões de R\$)</i>	Exercício social findo em		Variação 2010/2009 (%)
	31 de dezembro 2010	31 de dezembro 2009	
Mercado interno	6.487,1	5.410,5	19,9
Mercado externo – operações internacionais ⁽¹⁾	463,6	370,8	25,0
Outras vendas mercado interno ⁽²⁾	1,5	1,3	11,8
Outras vendas mercado externo ⁽³⁾	7,6	6,6	15,2
Receita bruta	6.959,8	5.789,3	20,2

⁽¹⁾ Vendas efetuadas pelas controladas na Argentina, Chile, Colômbia, França, México, Peru e Venezuela.

⁽²⁾ Vendas de sucata.

⁽³⁾ Vendas realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

Fonte: Formulário de Referência, 2011

Cabe comentar que a operação da Venezuela foi encerrada em 2009, não interferindo no resultado de 2010.

No último ano, houve um crescimento de 25% das operações internacionais, que em 2009 respondiam por 6,4% da receita bruta da companhia.

No presente estudo, a fim de facilitar a análise, o processo de internacionalização será dividido em quatro tópicos: Natura na América Latina; Natura na França; Outras Operações Natura (Parcerias Locais e Duty Free); e Operações Encerradas,

4.3.1. Natura na América Latina

A América Latina foi o primeiro mercado internacional de atuação da Natura e é em 2011, o mais importante para a companhia. Em 1982, a empresa iniciou a operação no Chile através da Jambar y Cia, distribuidora local. Foi neste período que um dos sócios da empresa, Seabra, vislumbrou que apesar da forte competição no mercado de cosméticos, “havia um lugar para a Natura no mundo” (Jones e Pinho, 2006).

A empresa está presente em mercados emergentes com grande potencial de crescimento para a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPP&C) e para o setor de vendas diretas. Além do Brasil, principal mercado, a Natura também atuava, em no final de 2010, em outros sete países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Bolívia e Guatemala, sendo os dois últimos através de distribuidores locais. (Relatório de Referência Natura, 2011)

O potencial de crescimento da região pode ser explicado principalmente pelas características sociodemográficas, incluindo população jovem, aumento da expectativa de vida e aumento da empregabilidade entre as mulheres. Vale destacar também o aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas, o que está, segundo estudos da Euromonitor, diretamente relacionado ao aumento do consumo de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal.

Tabela 11 – População na América Latina
Population by Sex and Age at January 1st 2010
'000

	Total	Male	Female	0-14	15-64	65+
Anguilla	13	7	7	3	9	1
Antigua	88	42	46	25	57	6
Argentina	40,666	19,947	20,719	10,128	26,201	4,336
Aruba	107	51	56	20	77	10
Bahamas	346	169	177	86	235	24
Barbados	257	125	132	44	186	27
Belize	313	158	155	108	192	13
Bermuda	65	32	33	12	45	8
Bolivia	10,031	5,003	5,028	3,590	5,961	480
Brazil	190,657	93,653	96,804	48,784	128,862	13,010
British Virgin Islands	23	12	11	6	16	1
Cayman Islands	49	24	25	9	37	3
Chile	17,135	8,474	8,661	3,820	11,734	1,580
Colombia	46,300	22,785	23,515	13,326	30,375	2,599
Costa Rica	4,640	2,356	2,284	1,174	3,165	300
Cuba	11,204	5,616	5,588	1,938	7,887	1,379
Dominica	67	33	33	17	42	8
Dominican Republic	10,225	5,135	5,090	3,180	6,419	626
Ecuador	13,775	6,898	6,877	4,214	8,644	917
El Salvador	6,194	2,918	3,276	1,953	3,788	454
French Guiana	231	115	116	78	144	9
Grenada	104	52	52	29	68	7
Guadeloupe	467	224	243	103	303	61
Guatemala	14,377	7,007	7,370	5,969	7,772	636
Guyana	761	391	370	222	493	47
Haiti	10,188	5,033	5,155	3,660	6,083	446
Honduras	7,616	3,806	3,809	2,802	4,486	328
Jamaica	2,730	1,336	1,394	790	1,729	212
Martinique	406	190	216	81	267	58
Mexico	108,997	53,579	55,418	30,462	71,411	7,125
Netherlands Antilles	201	93	108	41	139	21
Nicaragua	5,822	2,881	2,941	2,009	3,547	267
Panama	3,508	1,768	1,740	1,016	2,258	234
Paraguay	6,460	3,260	3,200	2,167	3,959	334
Peru	29,403	14,735	14,668	8,798	18,849	1,756
Puerto Rico	3,998	1,917	2,081	800	2,639	559
St Kitts	52	26	26	16	33	4
St Lucia	174	85	89	45	117	12
St Vincent and the Grenadines	109	55	54	29	73	7
Suriname	524	263	262	150	341	34
Trinidad and Tobago	1,344	653	691	276	975	93
Uruguay	3,374	1,628	1,745	760	2,145	468
Venezuela	29,044	14,576	14,468	8,560	18,849	1,634

Fonte: Euromonitor, 2011

Com exceção da Venezuela, país em que a Natura não opera mais, pode-se verificar que a empresa comercializa de forma direta em todos os mercados mais populosos da região.

O principal objetivo da Natura na América Latina é ampliar seu mercado de atuação, atingindo os países que representam juntos, mais de 80% das vendas de cosméticos e produtos de higiene pessoal da região. Alinhada à estratégia de contínuo crescimento e aumento da lucratividade nas operações da América Latina, a Natura foi a marca que mais cresceu no segmento de cosméticos no resultado acumulado até 2008 (Tabela 12). A Natura é a segunda maior marca em participação de mercado na região e, nos últimos anos, se distanciou em mais de um ponto da terceira colocada, a Sunsilk, do Grupo Unilever.

Tabela 12 – Market Share das Maiores Empresas da Indústria de Cosméticos na América Latina
Latin America Top Cosmetics and Toiletries brands by % brand share 2008

Table 3.13

% Retail Value RSP

Brand (company)	2004	2005	2006	2007	2008	2004-2008 change
Avon (Avon Products Inc)	8.93	8.67	8.40	8.56	8.84	-0.09
Natura (Natura Cosméticos SA)	2.53	3.00	3.50	3.58	3.83	+1.30
Sunsilk (Unilever Group)	2.84	2.94	2.91	2.86	2.69	-0.14
Colgate (Colgate-Palmolive Co)	3.07	2.87	2.61	2.44	2.25	-0.82
O Boticário (Botica Comercial Farmacêutica Ltda)	1.47	1.72	1.65	2.00	2.18	+0.71
Gillette Prestobarba (Procter & Gamble Co, The)		1.85	1.85	1.76	1.76	
Rexona (Unilever Group)	1.49	1.62	1.65	1.61	1.68	+0.20
Dove (Unilever Group)	1.61	1.66	1.70	1.70	1.68	+0.07
Pantene Pro-V (Procter & Gamble Co, The)	1.40	1.40	1.41	1.43	1.41	+0.01
Sorriso (Colgate-Palmolive Co)	1.21	1.50	1.49	1.34	1.19	-0.02
Lux (Unilever Group)	1.12	1.12	1.02	1.06	1.12	
Oral-B (Procter & Gamble Co, The)		1.00	1.00	1.06	1.04	
Axe/Lynx/Ego (Unilever Group)	0.96	1.04	1.05	1.01	1.01	+0.05
Ebel (Corporación Belcorp)	1.38	1.36	1.27	1.29	1.00	-0.37
Mary Kay (Mary Kay Inc)	1.11	1.06	0.99	0.87	0.79	-0.31

Source: Euromonitor International from trade sources/national statistics

Fonte: Euromonitor, 2009

Ao analisar o crescimento do setor de cosméticos mundial e na América Latina, pode-se verificar o potencial da região, que cresceu 12,4% na média dos últimos anos, frente ao crescimento de 5,1% do mercado mundial. No geral, o ritmo de crescimento do mercado latino-americano de cosméticos foi o dobro do experimentado pelos países da Europa e dos Estados Unidos na última década, alcançando cerca de 17% do mercado mundial e evidenciando a dimensão das oportunidades da região (Tabelas 13 e 14).

Tabela 13 – Venda Mundial no Setor de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal

	Vendas Mundiais de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Valor (em bilhões de US\$).....	382	363	350	333	315	298
Crescimento comparado ao ano anterior.....	5,2%	3,9%	5,0%	5,8%	5,5%	5,2%

Fonte: Euromonitor.

Tabela 14 – Venda na América Latina no Setor de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal

	Vendas de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal na América Latina					
	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Valor (em bilhões de US\$).....	65	57	51	45	40	36
Crescimento sobre o ano anterior.....	13.3%	13,4%	12,7%	11,4%	11,2%	12,3%

Fonte: Euromonitor.

Os principais mercados da América Latina são Brasil e México, que, somados, representam 70,9% de todo o mercado regional, destacando-se pelo grande crescimento nos últimos anos. México e Colômbia são considerados, conforme entrevista com executivo da empresa, países focais para o processo de internacionalização da Natura, pois os mesmos possuem operações ainda em consolidação e apresentam grande potencial para crescimento futuro. Parte deste potencial pode ser confirmado pelos dados divulgados pela Euromonitor, que mostram que o México possuía um mercado de HPP&C de US\$ 8,6 bilhões em 2010. A tabela 15 mostra o tamanho relativo de diversos mercados em que a Natura opera, em bilhões de dólares, no período de 2005 a 2010.

Tabela 15 – Tamanho do Mercado no Setor de Cosméticos

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Brazil	37,4	32,6	28,7	25,4	22,7	20,0
Mexico	8,6	8,1	7,6	6,9	6,4	6,0
Argentina	3,4	2,9	2,4	1,9	1,6	1,4
Colombia.....	3,4	3,2	3,0	2,8	2,6	2,5
Chile	2,1	1,9	1,7	1,6	1,5	1,4
Peru.....	1,7	1,6	1,5	1,3	1,2	1,1
Total	56,6	50,3	44,9	39,9	36,0	32,4

Fonte: Euromonitor.

A empresa iniciou seu processo de internacionalização por meio de exportações diretas, contando com parceiros de comercialização ou distribuidores independentes nos países em que atuava. Já em um segundo momento, a empresa permaneceu com o mesmo modelo, no entanto aumentou seu nível de comprometimento por meio de investimentos diretos na criação de sua própria estrutura de comercialização.

A principal segmentação dos negócios da companhia é baseada em vendas de cosméticos por regiões geográficas: Brasil, América Latina (LATAM) e demais países. Além disso, a LATAM é analisada em dois grupos: Argentina, Chile e Peru (negócios consolidados); e México e Colômbia (negócios em consolidação). (Relatório de Referência Natura, 2011)

Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares por meio dos mesmos canais de acesso aos consumidores, tendo como canal principal a venda direta. As participações de receita líquida por região estão representadas da seguinte forma:

Tabela 16 – Receita Líquida Natura por Região Mundial

Região	Participação 1º Sem 2011	Participação Ano 2010
Brasil	91,7%	92,8%
Argentina, Chile e Peru	5,4%	5,0%
México e Colômbia	2,6%	1,9%
Outros	0,3%	0,3%

Fonte: Formulário de Referência 2011 e Demonstrações Contábeis Intermediárias Trimestre Findo em 30 de Junho de 2011.

A região designada como “outros” se refere à operação da França.

Na tabela 16 pode-se observar a evolução recente das operações internacionais, que passaram de 7,2% da receita da companhia em 2010 para 8% no primeiro semestre de 2011. A receita internacional da Natura, alavancada pelo avanço nos mercados da América Latina, cresceu 153,3% nos últimos três exercícios. A empresa alcançou, em 2009, o ponto de equilíbrio no resultado consolidado das operações na Argentina, no Chile e no Peru, países em que atuava há mais tempo. No México e na Colômbia, a empresa prosseguiu desenvolvendo seus negócios de forma considerada favorável.

A participação da Natura no mercado de cosméticos na América Latina ainda é pequena. Como exemplo, a operação no Chile foi estabelecida há 27 anos, mas até hoje a participação da Natura no segmento de cosméticos vendidos porta a porta não passa de 2,6% no país. Porém, o co-presidente do Conselho de Administração da Natura, Pedro Luiz Barreiro Passos, quer conquistar a longo prazo, na América Latina, fatia equivalente à que a empresa detém no mercado brasileiro de cosméticos, cerca de 22%: "Temos feitos esforços redobrados para o crescimento na América Latina, onde tem sido muito bom o desempenho, apesar de números ainda pequenos". (Cordioli, 2010)

Apresenta-se a seguir uma análise do composto de marketing (Praça, Produto, Promoção e Preço) da Natura em suas operações na América Latina.

4.3.1.1. Distribuição (praça)

Os primeiros movimentos de internacionalização da Natura foram por meio de parceiros locais. Como o próprio Seabra descreveu, no momento que deram os passos iniciais, a Natura não tinha conhecimento do mercado ou um planejamento apropriado; a direção cederia ao impulso de expandir-se para fora do Brasil. (Jones e Pinho, 2006)

No Chile, a operação iniciada em 1982, se deu através de um distribuidor local. (Jones e Pinho, 2006) A escolha do Chile foi pela aproximação com relação ao Brasil. (Paavola et al, 2006) Os resultados nos anos iniciais foram fracos e em boa parte atribuídos à falta de ajuste entre a Natura e seus valores, e esta empresa, que havia sido escolhida apressadamente (Jones e Pinho, 2006).

Posteriormente, a Natura se associou a uma empresa local, a Labsa, e criou em 1990 a Belleza Internacional S.A. Já em 1993, a Natura comprou a operação e a empresa se tornou uma subsidiária controlada totalmente por ela.

Outro problema enfrentado pela operação chilena era a participação dominante da venda tradicional (lojas) na venda de cosméticos. A venda direta participava com menos de 20% neste mercado, cenário que mudou ao longo dos anos com o reposicionamento de preços e alto investimento em comunicação (Pereira, 2010).

Na Argentina, os movimentos da Natura foram similares aos do Chile. A empresa ingressou no país uma década depois, por meio de distribuidor local, e em 1998 assumiu o controle total da operação (Paavola et al, 2006).

A inserção no mercado argentino se deu em um momento de grandes mudanças macroeconômicas no Brasil, que saía de um período de crescimento mais lento e inflação elevada para a estabilização (Jones e Pinho, 2006). O crescimento que se sucedeu no Brasil foi tão grande que a empresa não dispunha na ocasião de recursos humanos para se dedicar à nova operação. (Paavola et al, 2006) A estrutura de vendas na Argentina não era uma réplica da estrutura brasileira e apresentava resultados fracos. Um esforço para mudar este quadro seria necessário. Assim sendo, executivos brasileiros foram indicados para cuidar da não só da cadeia de suprimento e distribuição da operação argentina, mas principalmente disseminar a cultura e valores Natura no país.

De forma análoga às operações no Chile e na Argentina, a empresa passou a operar no Peru em 1992 por meio de distribuidor local. Em 2000, as três operações eram controladas integralmente pela Natura ,com centros de administração e distribuição presentes nos três países.

Diferentemente das três primeiras operações implantadas na América Latina, as operações do México (iniciada em 2005) e da Colômbia (iniciada em 2007) desde os primeiros momentos já foram totalmente administradas pela Natura, que havia acumulado conhecimento de mercado ao longo de mais de duas décadas de negócios na região (Relatório Anual Natura, 2005, 2007).

Como comentado em entrevista, a empresa escolheu atuar nestes países com base em análises de viabilidade comercial. O início dessas operações não se deu de forma ocasional ou para simples ganho de experiência:

“Na Colômbia e no México sim, [as escolhas sobre em que país atuar] foram feitas por critérios mais objetivos: pelo tamanho de mercado, pelo panorama competitivo dos mercados, pela solidez institucional, facilidade de se fazer negócios do ponto de vista microeconômico...”

Na América Latina, o modelo de negócios adotado foi o mesmo que permitiu que a Natura alcançasse a liderança nacional no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; o da venda direta. A Natura conta com uma equipe de consultoras, que, em 31 de dezembro de 2010, totalizava 190 mil em atuação nos mercados da América Latina.

A empresa conta com diversos canais estruturados de comunicação para dar suporte às atividades de vendas. O volume de pedidos feitos pela Internet pelas consultoras nas Operações Internacionais se elevou para 69% em 2010, apesar de se tratar de um canal novo. Até 2009, somente o Chile e a França podiam efetuar pedidos pela rede. Em 2010, essa possibilidade foi estendida à Argentina, ao Peru e à Colômbia e em 2011, o México também terá este canal de comunicação disponível.

Além disso, em 2010 a empresa concluiu a ampliação da capacidade dos centros de distribuição na Argentina, Chile, Peru e Colômbia e no início de 2011 prevê esta mesma expansão para o centro do México (Pereira, 2010).

Cabe comentar também o suporte prestado pelas Casas Natura, presentes em todas as operações latinoamericanas. As Casas dão apoio às consultoras no atendimento ao cliente, permitindo a experimentação de produtos, a emissão de pedidos *on line* e a disponibilização de um espaço onde elas podem ter acesso à cultura e aos processos da empresa.

A empresa considera boa a aceitação de sua proposta de valor e do modelo de venda direta, que, respaldados por boas taxas de crescimento, representam boas oportunidades de crescimento ao longo da próxima década. A empresa não planeja mudanças neste modelo de negócios e pretende expandi-lo nos próximos anos na região, realizando as adaptações necessárias para o aprimoramento do canal. (Relatório Anual Natura, 2010)

Entre outros ajustes mais recentes na distribuição está prevista a implementação de um modelo comercial de Consultora Natura Orientadora (CNO), já em prática no Brasil, porém adaptado às especificidades locais para 2011 e 2012. Este novo modelo de CNO deverá refletir aspectos culturais regionais.

Apesar de as operações internacionais ainda não atuarem no modelo CNO, em 2010, a empresa deu início a um projeto no México, inspirado na iniciativa adotada com sucesso no Brasil. Para estimular o crescimento do canal e o fortalecimento da força de vendas, a Natura lançou a Consultora Natura Empreendedora (CNE), buscando atrair novas consultoras e promover o empreendedorismo. Essa iniciativa baseia-se em características do mercado mexicano, que pratica o Marketing Multinível de forma muito mais intensa que o Brasil (conforme entrevista com executivo da Natura). (Relatório Anual Natura, 2010).

Em 2010, a Natura iniciou a manufatura internacional por meio de parcerias. A direção da empresa esperava que a evolução do modelo exportador para o de produção local permitiria que a empresa ampliasse a geração de benefícios sociais, reduzisse o impacto ambiental nesses países e principalmente reduzisse o preço de custo dos produtos, devido ao menor frete. A Argentina foi o primeiro país a iniciar este processo, no segundo semestre de 2010, com ênfase em perfumaria. Além da perfumaria, a produção deveria estar focada mais em produtos de alto custo de transporte como shampoo, condicionadores e desodorantes. (Helmut Bossert, Relação com Investidores).

A empresa planejava, em 2011, iniciar as operações no México e na Colômbia e, em três anos, alcançar o índice de 50% do faturamento das operações internacionais na América Latina com produtos fabricados fora do Brasil. (Relatório Anual Natura, 2010)

Os parceiros eleitos para produção terceirizada na América Latina foram na Argentina a Just, que seria responsável pelo envase de perfumaria, produtos para corpo, rosto e proteção solar. Na Colômbia, as empresas escolhidas foram a Hada, responsável por fabricar sabonetes em barra, e a Prebel, responsável por produtos de maquiagem, produtos para corpo, proteção solar e perfumaria. No México, a empresa Fortalab foi encarregada da fabricação de produtos de cabelo e perfumaria. (Pereira, 2010)

O vice-presidente de operações e logística da Natura, João Paulo Ferreira, descartou, contudo, qualquer possibilidade de a empresa ter produção própria fora do país, observando que, no Brasil, 40% da produção da Natura já era feita por meio de parcerias: "Uma fábrica própria (no exterior) está fora dos horizontes... Não vai mudar muito". (Pereira, 2010)

4.3.1.2. Produto

Segundo o presidente da companhia, Alessandro Carlucci, "Para ganhar relevância, sabemos que é preciso ter produtos locais". Em 2009, a Natura ainda levava quase os mesmos produtos vendidos no Brasil para os países da América Latina. Havia casos, inclusive, de marcas que não foram traduzidas, como na linha de produtos Mamãe e Bebê, cujas embalagens mantinham o nome em português no Chile e na Argentina. A falta de apelo local afetava a competitividade da empresa diante de concorrentes consolidados (Mano e Costa, 2009).

Para acelerar o crescimento no mercado da América Latina, a Natura já desenvolvia diversas ações de forma customizada nesses países. No entanto, direção da empresa estava consciente de que seria necessário aumentar ainda mais os esforços para o encontro de conceitos adequados e produtos ideais aos consumidores de cada geografia ao longo dos próximos anos. (Entrevista com executivo da Natura e Relatório de Referência Natura, 2011). Ainda assim, a empresa realizou algumas adaptações, como no caso do México, onde as fragrâncias preferidas são mais fortes, doces e frutais. Outros países

latinoamericanos de clima mais quente, como o Brasil, costumam demandar essências mais suaves e florais (Mora Junior et al, 2008).

Em 2008, a Natura lançou a linha de fragrâncias Amor América, buscando aproximar a empresa de outros países da América Latina, ao usar ativos da biodiversidade local – como o Palo Santo (Equador) e a Paramela (Argentina) – no desenvolvimento de produtos que valorizassem a identidade e a cultura da região. (Relatório de Referência Natura, 2011)

4.3.1.3. Promoção

O foco da Natura tem sido sofisticar a construção da marca. Para isso, a empresa tem estudado mais a cultura e costumes locais dos países em que atua na América Latina e busca adaptar a forma de passar a imagem e os conceitos que a empresa se propõe a transmitir (Gazeta Mercantil, 2009).

Um dos fatores que permite maior regionalização do marketing é o Sistema de Gestão Natura que busca reproduzir em qualquer lugar, por meio de processos definidos o modelo de gestão descentralizado e integrado da empresa. Dessa forma, há uma maior autonomia para o gestor, proximidade com consultoras e consumidores, possibilidade de adaptação do marketing, o que pode impulsionar o desempenho. A empresa busca, por exemplo, aumentar o número de clientes e consultoras que tenham experiências sensitivas com os produtos por meio das Casas Natura ou mesmo do "Móvil Natura", um ônibus que circula na Colômbia. (Gazeta Mercantil, 2009)

Segundo a diretora de marketing da América Latina, Andrea Sanches, "a América Latina é um celeiro de testes. No Brasil a companhia é grande, não dá para arriscar, mas algumas idéias, se forem bem-sucedidas por lá, podemos trazer para cá." (Gazeta Mercantil, 2009). Esta declaração mostra que certas ações promocionais na América Latina podem, inclusive, influenciar a atuação do marketing da Natura no Brasil.

A empresa sabe que o crescimento recente na América Latina está diretamente relacionado ao crescimento do número de consultoras Natura (aumento médio de 20,8% nestes países) e ao resultado de maior investimento em marketing. (Relatório de Referência Natura, 2011)

Dentre outros fatores, a reversão do resultado negativo na operação na Argentina ocorrida no início dos anos 2000 foi possível devido a ampla ação de relançamento da marca. Esta iniciativa, que alcançou grande repercussão, causou impacto positivo nos indicadores de desempenho da operação no país. (Relatório Anual Natura, 2000) Já em 2010, em moeda local ponderada, o crescimento foi de 27,1% nas operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) e de 69,2% nas operações em implementação (Colômbia e México). (Relatório de Referência Natura, 2011)

4.3.1.4. Preço

A Natura aplica nos mercados em que atua preços que podem ser considerados *premium*. Um ponto interessante é que o mercado da venda direta é amplamente reconhecido pela venda de produtos de preço médio mais baixo. Ou seja, para que a estratégia da empresa dê certo, ela precisa legitimar este canal como um canal viável para a comercialização de cosméticos de preço *premium*, como fez no Brasil. (Paavola et al, 2006)

No entanto, a tática de preços *premium* não impede que a empresa adapte suas margens e estratégias para atingir objetivos que não sejam imediatos, como no caso da crise argentina no início dos anos 2000. A empresa, dirigida no período por Alessandro Carlucci, apesar das turbulências políticas e econômicas vividas na região e da elevação dos preços realizada pelos concorrentes, optou pela manutenção da política de preços sem aumentos. Esta estratégia, entre outras ações, permitiu a recuperação da operação da Argentina e o crescimento, já em 2002, de 100% sobre o ano anterior. (Paavola et al, 2006; Jones e Pinho, 2006)

4.3.2. Natura na França

O início da operação da Natura na França ocorreu em 2004, com a inauguração da Maison Natura em Paris, em Saint-Germain-des-Prés. Esta operação tinha o objetivo de aproximar a empresa do mercado europeu e aumentar a visibilidade da marca no mercado internacional.

A subsidiária da França é a menor da empresa, com apenas 48 funcionários e participação de 0,3% na receita líquida de todo o grupo em 2010. É a única que possui uma loja física como um dos canais de distribuição. A loja, mais do que vender produtos Natura, busca traduzir o conceito da marca para este novo público, dentro do conceito de *flagship store*. O preço dos produtos, assim como nas demais regiões do mundo é considerado *premium*.

Em seu primeiro ano de operação, os produtos Natura eram comercializados exclusivamente por meio da loja e do site, que até hoje realiza entregas para o mundo todo, com exceção do Brasil. No entanto, o que sobressai no projeto da Natura na França é o modo como a loja funciona como veículo de comunicação do posicionamento da empresa. O ambiente reflete os conceitos da marca e foi detalhadamente criado para promovê-la. A decoração busca aliar características tradicionais e modernas, através de pisos e detalhes em madeira mais rústicos com a iluminação e design de móveis contemporâneos. Ao entrar na loja, o cliente vivencia com todos os seus sentidos a marca Natura, o que permite mais que uma simples experiência de compra, uma experiência sensorial. A loja procura reproduzir sons dos ecossistemas brasileiros através de pequenas cascatas na loja. Os ingredientes dos produtos como o urucum, a andiroba e o guaraná ficam disponíveis em mesas, permitindo o acesso através do toque e a percepção de detalhes como texturas, formas, cores e aromas. Já os produtos prontos também podem ser sentidos e testados através de massagens nos pés e nas mãos.

Outro ponto que gera a experiência da marca e da brasilidade que a mesma quer transparecer é fazer com que as atendentes da loja francesa desenvolvam vínculos com suas clientes (assim como as consultoras no Brasil), por meio da cordialidade tipicamente brasileira. 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. De fato, estudos sobre o processo de internacionalização das firmas no Brasil (Freitas et al, 2002) sinalizam que a cordialidade brasileira pode ser um diferencial competitivo de sucesso no exterior. (Araújo e Blundi, 2005)

Cabe destacar ainda, a existência de um espaço na loja para conferências e exposições acerca de temas ligados ao meio ambiente, à cosmética e à cultura brasileira, como, por exemplo, com a presença de DJs tocando música brasileira e atrações voltadas para crianças como a leitura de histórias do folclore brasileiro. Assim como, a loja proporciona degustação de alimentos, bebidas e produtos (livros, revistas e CDS) tipicamente brasileiros. (Araújo e Blundi, 2005).

A Natura entrou na França inicialmente apenas com a linha Ekos, que utiliza ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira de maneira sustentável. Os produtos são biodegradáveis, substituem a gordura animal por óleo vegetal, apresentam embalagens feitas com materiais reciclados e/ou recicláveis e permitem a compra de refil. Outra característica da Linha Ekos é unir a inovação tecnológica da Natura à cultura e ao conhecimento das comunidades tradicionais brasileiras sobre as propriedades e os usos das plantas (Araújo e Blundi, 2005).

A linha Ekos foi expandida para 80 produtos para que chegasse com uma proposta mais consistente na França. Foram desenvolvidos novos cremes para o rosto e cabelos, além de novas texturas de cremes para o corpo, como o “leite” corporal e as “geléias” hidratantes. Também foram elaborados outros tipos de produtos fora do segmento de perfumaria e cosméticos, tais como buchas, saboneteiras e escovas de cabelos. Esses produtos são acompanhados por pequenos folhetos, abordando temas ligados ao desenvolvimento sustentável, como, por exemplo, a extração da bucha e o uso da madeira certificada. Visando atender ao novo público internacional, as informações nos produtos foram traduzidas para o francês, espanhol e inglês, além do português; e as embalagens possuíam menos informações, que se traduziam num lay out mais simples, porém moderno com máxima visibilidade da palavra “Ekos Brasil” (Araújo e Blundi, 2005).

O principal objetivo das ações de marketing relacionadas aos produtos era a de legitimar a empresa perante o consumidor francês, com uma abordagem de originalidade da cultura e da exuberância brasileira, mas que concorre com a rede inglesa The Body Shop, que enxergou essa oportunidade anos antes (Contador, 2010).

Em 2005, a operação francesa passou a operar também através da venda direta. As atividades das “Conseillères Natura” (Conselheiras Natura) são claramente divulgadas no site francês da companhia com o intuito de não só informar, mas também ampliar este canal que, no final de 2010, contava com 2.500 conselheiras no país.

Desde 2006, a Natura também conta com um Laboratório de Pesquisas de ponta na França que busca inovações na área de cosmetologia e beleza para serem transferidas para as demais operações da Natura em todo o mundo. Um ponto importante sobre a operação da Natura na França está ligado ao desenvolvimento e aprimoramento dos produtos, fundamentado não só no laboratório de pesquisa, mas também nas críticas do mercado consumidor francês, um dos mais exigentes no consumo de CFT (*Cosmetic, Fragrance, Toiletry*). De acordo com o executivo entrevistado:

“Basicamente a Natura está lá para melhorar os produtos. Significa o que? Que os produtos lançados, eles são também lançados na França, na maioria dos casos, e a Natura coleta o feedback dos consumidores franceses, que são muito mais exigentes do que os brasileiros, para melhorar os produtos que são vendidos aqui no Brasil e no resto da América Latina. Então, a questão da França se justifica porque os consumidores de lá são muito exigentes e queremos receber o feedback deles.”

4.3.3 Outras operações Natura

Outra forma utilizada pela Natura para expandir-se internacionalmente é através de parceria local, seja comercial ou societária. Além disso, a empresa também distribui seus produtos por meio do Duty Free no Brasil.

Foi através de parcerias que a Natura iniciou seu processo de internacionalização em 1982 no Chile, seguido dos EUA e Portugal (Jones e Pinho, 2006). Essas operações, apesar de curtas, foram de grande importância para o aprendizado sobre o mercado internacional. A empresa também implantou parcerias na Bolívia (1988), no Peru (1992) e na Argentina (1992) (Jones e Pinho, 2006).

A empresa mantém as parcerias internacionais em mercados que julga interessantes, mas procura selecionar parceiros que tenham afinidade com os valores da Natura (Relatório de Referência Natura, 2011). Neste tipo de expansão, a empresa não tem mercados prioritários, ela busca especialmente parceiros que tenham uma identificação forte com a empresa. O foco da empresa não é a geografia, mas sim a qualidade da parceria, conforme entrevista com executivo da Natura. As parcerias ativas em 2010 estavam localizadas na Bolívia e na Guatemala.

A operação boliviana iniciou-se em 1988, e é uma das mais antigas da empresa. Já a da Guatemala data de 2009 e, para a Natura, serviu como aprendizado de parcerias com distribuidores. Conforme entrevista, o mercado da Guatemala é tão pequeno, que a Natura não teria interesse de implantar uma operação própria. Dessa forma, ela atua através da parceria com distribuidor local, que além de vender seus próprios produtos por venda direta, também comercializa os produtos Natura.

Outra maneira que a empresa encontrou para aumentar a exposição da marca ao mercado internacional foi tornar os produtos Natura mais conhecidos pela comercialização em Free Shops dos aeroportos brasileiros, iniciada em 2000. O foco deste investimento foi na linha Natura Ekos, que corresponde a 50% das vendas da empresa por este canal.

No entanto, a receita das exportações realizadas para o distribuidor na Bolívia e a venda através do Duty Free são muito pequenas e representaram no resultado dos últimos três exercícios somente 0,1% do total da receita líquida da companhia. (Relatório de Referência Natura, 2011) Ainda assim, são fonte de aprendizado para a empresa e de alguma exposição para a marca.

A Natura também possui companhias do grupo na Espanha, Holanda e Costa Rica. No entanto estas regiões não são operacionais, e aparentemente, a criação destas empresas não tem ligação com a estratégia de operação e expansão internacional, conforme informação passada por executivo da empresa.

4.3.4. Operações encerradas

Ao longo de toda sua experiência internacional, a Natura comercializou ou operou de forma direta em alguns mercados. A seguir, faz-se uma breve análise das operações encerradas ao longo de sua trajetória. Cabe observar que nem todos os dados puderam ser encontrados. Como citado em entrevista com executivo da empresa, algumas informações sobre o histórico de internacionalização da Natura se perderam ao longo dos anos e somente poucas pessoas na empresa teriam conhecimento sobre este passado. Ainda assim, é possível realizar algumas inferências a partir das informações disponíveis.

Os EUA, um dos primeiros países em que a empresa operou, ainda em 1983, recebeu investimentos da empresa tanto através de parceiros locais, como na tentativa de implantar uma operação direta. Em 1983, o ingresso no país se deu muito mais por impulso do que por planejamento e conhecimento do mercado. Com um investimento de US\$100.00,0 a empresa criou uma marca especial, chamada Numina, e iniciou suas exportações para a Flórida. A operação local era desenvolvida por pessoas que eram ex-funcionários ou tinham uma relação próxima com os acionistas da empresa. Ela foi descontinuada após curto período, e apesar de representar uma perda financeira, foi importante para a curva de aprendizado em operações internacionais da Natura. (Jones e Pinho, 2006)

Posteriormente, ao final de 2007 e ao longo de 2008, a Natura desenvolveu um projeto de planejamento para implantação de uma subsidiária nos Estados Unidos. Nessa ocasião, chegou a contratar executivos, que seriam responsáveis por gerir a operação. No entanto, com a crise financeira nos EUA no segundo semestre de 2008, a empresa suspendeu os planos de crescimento orgânico no país, bem como procurou rever o próprio modelo de expansão internacional, baseado em investimentos diretos da companhia no exterior.

Em 2008, a Natura chegou a apresentar prejuízo de R\$ 85,7 milhões nas operações internacionais (40,3% da sua receita líquida). Os investimentos feitos nesta operação, que foi suspensa, deram uma relativa contribuição para este prejuízo, bem como os investimentos nas demais operações internacionais, que naquele ano foram mais intensivos.

Em 2011, segundo o entrevistado, a empresa não teria interesse imediato em reiniciar esta operação. No entanto, por serem os EUA uma potência mundial permaneceriam na pauta da empresa em seu projeto de expansão internacional, mesmo não sendo através do mesmo modelo de investimento direto. Cabe comentar também que, apesar da atuação positiva da Natura no México, este mercado não representaria um passo de entrada para os Estados Unidos. A Natura considera estes mercados distintos em termos de hábitos de consumo e, como o co-presidente do conselho de administração da Natura Pedro Passos observou, "a operação no México facilita em termos de logística, mas os produtos e as propostas de valor têm que ser adequadas para o mercado norte-americano" (Cordioli, 2009). Ainda assim, a empresa criada para a implantação da operação direta nos EUA continua a existir no grupo Natura.

De forma muito similar à operação realizada por terceiros nos EUA foi a operação em Portugal (Jones e Pinho, 2006), iniciada em 1987. A operação local também era realizada por pessoas que eram ex-colaboradores da Natura, ou tinham uma relação próxima com os acionistas da empresa.

A empresa operou através das distribuidoras locais – Tropicália e Arteface – até 1991. Apesar do curto período e da perda financeira, este movimento também foi importante para o aprendizado em operações internacionais da Natura (Jones e Pinho, 2006). Em 1992, ainda em Portugal, a empresa implantou uma das primeiras operações próprias internacionais, a Bothânica Cosmética Internacional Ltda. A informação sobre o término desta operação não é clara. Já nos anos 2000, a Natura realizou uma nova tentativa de ingresso no mercado português. Conforme Relatório Anual da companhia de 2002 (Relatório Anual Natura, 2002) consta a criação de uma subsidiária – a Natura Brasil Cosmética Ltda – em 2001, que por anos não operou e em 2010 foi totalmente encerrada. (Relatório de Referência Natura, 2011)

De maneira similar ao mercado português, a Natura permaneceu com uma estrutura embrionária no Uruguai de 2001 a 2005 (Relatório Anual Natura, 2005, 2009). A Commodities Trading S.A. – Uruguai exercia atividades que seriam uma extensão das desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil (Relatório Anual Natura, 2009), no entanto nos relatórios anuais analisados (Relatório Anual Natura, 2002, 2004, 2009) a empresa não apresentava venda. Após o encerramento desta empresa, uma nova empresa – a Natura Cosméticos y

Vestimentas S.A. (Uruguai) – foi criada e permaneceu em fase pré-operacional até a decisão de seu encerramento em 2009. Essa empresa ainda consta em fase de encerramento em 2011.

A Natura também chegou a atuar na Venezuela de 2007 a 2008. A operação era muito pequena, conduzida por 50 funcionários. Apesar de tratar-se de um mercado grande e relevante para a América Latina com a sexta maior população da região, aproximadamente o dobro da população chilena (Euromonitor, 2011), a Natura decidiu em 2009 encerrar esta operação. Esta decisão foi devida à irrelevância do tamanho da operação, forte inflação no país e, principalmente, a crise institucional e o risco envolvidos em operações na Venezuela, como citado em entrevista. Em 2011, a Natura Cosméticos C.A. – Venezuela continuava em processo de encerramento. (Relatório de Referência Natura, 2011)

Por fim em 2009, juntamente com a operação da Guatemala, ativa até 2011, a Natura realizou uma parceria com distribuidores locais em Honduras e em El Salvador. Estas parcerias duraram dois anos (Relatório de Referência Natura, 2011) e tinham baixíssima representatividade financeira para a companhia. Portanto, o encerramento das mesmas não impactou a empresa.

4.4. Linha do tempo

1969 – Surge a Natura, fundada por Luiz Seabra e Jean-Pierre Berjeaut. Em sua criação a empresa é formada por um Laboratório na Vila Madalena (SP).

1970 – Inauguração da Loja da Natura, na Rua Oscar Freire (SP).

1973 – A produção é transferida do para a fábrica Valo Velho (SP).

1974 - Inicia-se a opção pela venda direta, que viabiliza o crescimento da empresa. A loja da Oscar Freire é fechada e nasce a Consultoria Natura. Surge a Pró-Estética, empresa do grupo responsável pela a distribuição dos produtos Natura no mercado paulista.

1977 – Com 40 produtos em linha, o 1º catálogo da Natura é impresso.

1979 – A empresa de distribuição Meridiana (que possui entre os sócios Guilherme Leal) é criada e se junta ao sistema Natura. A empresa passa a fabricar produtos masculinos. (Site Natura Argentina – 03/07/11)

1981 – Uma nova empresa no grupo é criada: a L’Arc em Ciel, com o objetivo explorar o mercado de maquiagem e perfumaria.

1982 - A distribuidora de produtos Eternelle (RJ), fundada por Yara Pricoli, Guilherme Peirão Leal e Nagib Salles passa a integrar o grupo. (Site Natura). A Natura inaugura o 1º estabelecimento fora do Brasil, a Jâmbar Y Cia Ltda, responsável por distribuir os produtos Natura no Chile. Uma nova fábrica na Vila Mariana é aberta, e a fábrica do Valo Velho fechada.

1983 – Entrada de Pedro Passos, neste período, ainda como gestor da unidade industrial.

1984 – A empresa do grupo L’Arc en Ciel tem sua razão social modificada para YGA Industrial e Comercial de Cosméticos Ltda. A Natura passa a comercializar de forma pioneira no mundo produtos com refil.

1985 – Pedro Passos associa-se a YGA Industrial e Comercial de Cosméticos Ltda.

1987 – Jean-Pierre vende sua participação acionária. Natura ingressa no mercado Português através de uma distribuidora local, a empresa Tropicália.

1988 - A Natura passa a operar na Bolívia por meio da empresa Alta Estética, um representante local.

1989 – Fusão da Natura com as quatro empresas do sistema Natura (Pro-Estética; Meridiana; Eternelle; YGA). A companhia se torna assim a maior empresa de cosméticos do Brasil. Mudança da marca, que é oficialmente lançada em 1990, representando juntamente com a fusão, o início do 2º Ciclo da Natura.

1990 – A Natura destaca sua razão de ser, sintetiza sua vocação e ideal através da criação de uma fórmula chave: “Bem Estar Bem”. Luiz Seabra e Guilherme Leal adquirem as cotas de participação da acionista Yara Pricoli. A Belleza Internacional S.A. é criada no Chile através de uma associação da Natura com a empresa Labsa. O SNAC, Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, existente até hoje, é criado.

1991 – Fim da Operação realizada por Terceiros em Portugal.

1992 – Criação da Bothânica Cosmética Internacional, uma subsidiária 100% controlada pela a Natura em Portugal. Início das Operações na Argentina e no Peru.

1996 – A empresa lança seu site, que é reformulado para Natura.net em 2000.

1998 – Natura passa a incorporar os ativos de biodiversidade nos produtos de forma sustentável, controlando e monitorando o impacto ambiental em todos os seus processos. Criação do Conselho de Administração da Natura.

1999 – Aquisição da empresa Flora Medicinal J. Monteiro da Silva.

2001 – Inauguração do Novo Espaço Natura (NEN) em Cajamar (SP).

2000 – 1ª Edição do Global Reporting Initiative (GRI). Lançamento de nova marca Natura. Ingresso na área de saúde, com o lançamento das linhas de suplementos nutricionais Bioequilíbrio e de Chás Natura. A Natura passa a vender seus produtos em Free Shoppings dos Aeroportos Brasileiros.

2001 – Inauguração oficial da sede em Cajamar. 1º Balanço Anual na América Latina de acordo com o modelo GRI (Global Reporting Initiative).

2004 – Natura abre Capital no Novo Mercado da Bovespa. Natura obtém Certificação da Norma ISO 14001.

2005 – Inauguração da Loja em Paris. Início das operações no México. Alessandro Carlucci assume a presidência da Natura.

2006 – Aquisição da fábrica de sabão em São Benevides no Pará. Inauguração do Laboratório de Pesquisas Natura na França.

2007 - Início das operações na Venezuela e na Colômbia. Inauguração da Casa Natura Colômbia

2009 – Início das operações com parcerias através de distribuidores locais na Guatemala, Honduras e El Salvador.

2010 – Início à manufatura internacional por meio de parcerias na Argentina.