

1

Introdução

1.1

Breve resumo da história da NATURA

Em 1969, na cidade de São Paulo, nasceu a Natura, que teve, na sua trajetória de sucesso, características como a venda direta e o pioneirismo de produtos com refil no país. Sua expansão prosseguiu de maneira acelerada e, em 1992, a Natura dava início à sua internacionalização, com presença na Argentina e no Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de consultoras. Novos negócios seriam acrescentados com a aquisição, em 1999, da Flora Medicinal, tradicional fabricante nacional de fitoterápicos.

Em 2000, iniciou uma fase de investimentos em infra-estrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura - centro próprio e integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, deixando de terceirizar algumas dessas funções. Em 2001, ocorreu o lançamento da linha Ekos, com produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável. Em 2002, começou a comercializar seus produtos nos *duty-free* de aeroportos brasileiros e também em Aruba e Cancún. O êxito de suas iniciativas ficou claro no desempenho dos anos seguintes, culminando com resultados históricos em 2004, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas social e ambiental, encerrando o ano com volume de negócios de US\$ 1,2 bilhão.

Em 2005, escolheu o dia 22 de abril para estrear na Europa com uma loja em Paris, a capital mundial dos cosméticos. No segundo semestre de 2005, entrou no México.

Com 36 anos, a Natura consolida-se como uma empresa internacional comprometida com a qualidade, a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de

negócios.

1.2

O Problema

A globalização da economia tornou o mundo um só mercado, e as organizações estão buscando novas estratégias para garantirem crescimento constante em arena competitiva cada vez mais disputada.

Na década de 1990, o Brasil teve que aprender a lidar com as mudanças oriundas dos efeitos da abertura comercial e da globalização. Essa mudança de perfil econômico proporcionou acesso a matérias-primas e a máquinas e equipamentos mais modernos e eficientes, fazendo aumentar sua competitividade frente a outros países.

Em 1994, com o Plano Real e a estabilização da moeda atrelada ao dólar, houve crescimento da taxa de consumo, com o ingresso de muitos consumidores ao mercado brasileiro.

Acredita-se que o dinamismo dos mercados, a pressão dos consumidores por produtos de maior qualidade a um preço mais baixo, e a preocupação por parte de uma parcela crescente da população - mais instruída sobre os danos à natureza - com a preservação do meio-ambiente, estão levando as organizações a repensarem suas estratégias. Nesse novo cenário, as alianças estratégicas e a internacionalização se tornam essenciais assim como aumentam as responsabilidades sócio-ambientais dessas organizações, se estas quiserem continuar se expandindo.

Este estudo ganha maior importância quando examinamos a conjunção dessas variáveis em uma das empresas que mais se destacou no setor de cosméticos, antes dominado por grandes companhias multinacionais como a francesa L'Oréal.

É importante entendermos as estratégias bem sucedidas de empresas brasileiras que, assim como a Natura, estão se deparando com a saturação do mercado nacional e estão se expandindo para o mercado internacional.

Acredita-se que é interessante estudar o caso de empresas que se preocupam com o uso sustentável de suas fontes de matéria-prima não só por uma pressão do

mercado como também para não se depararem, no futuro, com uma situação de racionamento, onde precisarão constantemente buscar alternativas de insumos para a produção.

No caso em questão, a maior parte dos insumos de produção da Natura vem da biodiversidade das florestas brasileiras, então, se a empresa não se preocupar com o uso sustentável desses recursos pode no futuro não ter matéria-prima para sua linha de produção e ter que buscar novas fontes de recursos.

Essa preocupação com o uso sustentável da biodiversidade brasileira é a grande vantagem da Natura na entrada em outros mercados, principalmente no europeu. Tanto que a empresa, antes de se instalar na região, fez investimentos para aumentar sua linha de produtos Ekos – uma vez que a idéia era entrar na Europa comercializando somente produtos desta linha, elaborados com insumos apenas da biodiversidade brasileira.

O propósito desse estudo é extrair lições que facilitem a tomada de decisão para outros administradores, com modelo de negócio semelhante - ou seja, de venda direta - utilizando a experiência e os resultados da Natura como referência ao iniciar a expansão internacional e ao decidir por produtos baseados no uso sustentável da biodiversidade.

1.3

Objetivo do Estudo

1.3.1

Objetivo Primário

Nos diversos cenários mundiais, marcados pela economia globalizada com acirrada concorrência e em constante transformação, os modelos de estratégia tradicionais tipicamente estáticos e formais perderam muito de seu valor. Hoje não há mais espaço para ciclos de planejamento muito estruturados e de longo prazo.

A demanda por modelos dinâmicos que sejam flexíveis e permitam adaptações em tempo real se faz cada vez mais presente. Para isso, é necessário

que a organização disponha dos recursos / competências necessários, não somente as propostas pela estratégia baseada em recursos, como na Resource-Based View (RBV), mas também de competências dinâmicas (*dynamic capabilities*), ou seja, de gestão de mudanças fundamentais para uma organização no cenário atual.

A questão central desta pesquisa é: **A estratégia atual da Natura é adequada à empresa e ao contexto de globalização para garantir seu sucesso sustentado com a devida consideração à biodiversidade?**

Entende-se por biodiversidade, a existência de uma grande variedade de espécies de animais, de vegetais e de microorganismos em determinado habitat natural.

1.3.2

Objetivos Secundários

A internacionalização de empresas brasileiras é um fenômeno de certa forma recente no mercado internacional. Entende-se por internacionalização, o fato de uma empresa tornar-se internacional, ou seja, passar a ter presença em outros países que não apenas o país de origem (onde a empresa foi criada).

O objetivo desse trabalho foi entender, por meio de um estudo de caso, a estratégia de uma empresa brasileira que conseguiu ter sucesso em um setor liderado por grandes multinacionais e que vêm dominando o mercado há muitos anos.

A Natura chama a atenção pela ousadia em entrar com capital próprio em um dos mercados mais competitivos de cosméticos - a França. A empresa vem obtendo enorme sucesso com os franceses por ter produtos provenientes da biodiversidade brasileira e, principalmente, por fazer a extração de insumos de maneira sustentável.

O estudo buscou entender os fatores críticos de sucesso da estratégia da Natura desde o início do processo de internacionalização até seus resultados. Para isso, foram abordadas as seguintes questões intermediárias, que serão complementadas por meio das etapas propostas no modelo Genérico Integrativo (GI) por Macedo-Soares (2000), as quais serão abordadas no referencial teórico:

1. Qual a estratégia adotada pela empresa selecionada para a pesquisa?
2. Quais são os tipos de estratégia de internacionalização, cogitadas pela Natura?
3. Dada a característica da estratégia adotada pela Natura, essa teria o potencial para explorar as oportunidades e minimizar ameaças criadas pelos fatores macro-ambientais e pelos atores-chave ao assumirem seus papéis?
4. Considerando a estratégia adotada pela Natura, essa teria o potencial para capitalizar as forças constituídas pelos fatores organizacionais e minimizar suas fraquezas, para assim explorar as oportunidades e minimizar as ameaças?
5. Quais são os indicadores econômicos e os indicadores ambientais utilizados pela Natura para mensurar o seu resultado?
6. Qual o diferencial e a importância, para os negócios da Natura, do uso sustentável da biodiversidade?
7. Qual é a resposta do consumidor em relação a essa preocupação da empresa com a natureza? Trata-se de um diferencial para o consumidor?

Entende-se por uso sustentável, o fato da empresa explorar determinada região ambiental, mas, em contrapartida, conservar o ambiente original, para depois de um tempo, garantir que ocorra a renovação dos recursos que ali estavam na época da 7exploração realizada pela empresa.

1.4

Delimitação do estudo

A definição do problema e o objetivo do estudo estabeleceram as seguintes delimitações:

Segmento de Mercado: Setor de cosméticos.

Empresa: Natura.

Modelo de Negócio: Venda direta. A Natura teve, como conceito original, o uso apenas da venda direta através de consultoras, mas, ao optar pela internacionalização, teve que rever seu modelo de negócio para se adequar aos

novos mercados.

Período: O estudo foi realizado com dados entre os anos de 2000 e 2005, período de maior crescimento e produtividade da empresa.

Escopo: Foi dada prioridade ao processo de internacionalização realizado na França pela ousadia do projeto e pelo sucesso de sua implementação. No caso específico da França, a Natura optou por não entrar da mesma forma com que opera no Brasil e na América Latina, ou seja, por meio de venda direta; a empresa optou por ter uma loja de dois andares no endereço parisiense 2, Carrefour de la Croix-Rouge (bairro de St Germain) – próxima à localização de suas principais concorrentes internacionais - Body Shop, inglesa, e L'Occitane, francesa.

Por meio da avaliação da sua adequação estratégica, a pesquisa buscou os subsídios necessários para explicar os fatores críticos de sucesso da empresa, em relação às suas estratégias de internacionalização. Vale ressaltar que a Natura utiliza, como opção de internacionalização, o investimento direto, o que torna esse caso atípico e ainda mais interessante porque a maior parte das empresas prefere fazer alianças para minimizar os riscos. Embora a empresa faça investimento direto, foram abordadas, na revisão da literatura, outras opções que podem ser utilizadas no processo de internacionalização e suas respectivas vantagens e desvantagens.

Por meio da utilização do paradigma integrativo sistêmico, procura-se dar ênfase às competências organizacionais genéricas e, segundo a classificação de Vollmann (1996), são enfocadas as competências distintivas e essenciais.

1.5

Relevância do estudo

Os temas “desenvolvimento sustentável” e “degradação do meio-ambiente” têm chamado a atenção de parte da população, de pesquisadores, de governos e de várias organizações, provocando debates interdisciplinares em fóruns nacionais e internacionais, envolvendo a participação de diversos grupos sócio-econômicos de diversos países. Podemos destacar, como um dos principais eventos nessa

direção, o Protocolo de Kioto, que já foi assinado por vários países e endossado pela União Européia (diversos artigos sobre o assunto foram publicados no Jornal O Globo e no Jornal Valor Econômico nos anos de 2003, 2004 e 2005 – www.oglobo.com.br e www.valoreconomico.com.br).

O Protocolo de Kioto é um tratado com compromissos rígidos para a redução da emissão dos gases que provocam o efeito estufa. O protocolo estabelece que os países desenvolvidos terão obrigação de reduzir a quantidade de gases poluentes em pelo menos 5% até 2012, em relação aos níveis de 1990. Os países têm que colocar em prática o plano para reduzir os gases entre 2008 e 2012. A redução das emissões deverá acontecer em várias atividades econômicas. O protocolo estimula os países a cooperarem entre si por meio de algumas ações básicas: reformar os setores de energia e transportes; promover o uso de fontes energéticas renováveis; limitar as emissões de metano no gerenciamento de resíduos e dos sistemas energéticos; proteger florestas e outros sumidouros de carbono. No que diz respeito ao meio-ambiente, entende-se que as ações governamentais e de outros grupos da sociedade devem ser intensificadas para que se possa garantir a existência e a qualidade dos recursos naturais, para evitar que as condições de vida e de bem-estar social se deteriorem ainda mais para gerações futuras.

Acredita-se ser muito difícil negar que a indústria possui papel fundamental na preservação ambiental e nas condições de vida humana, considerando-se que tem sido responsável por parcelas significativas dos danos ao meio-ambiente, entre eles, os desmatamentos desordenados, a poluição do ar provocando o efeito estufa, e a poluição da água com despejos tóxicos.

Infere-se que as organizações que conseguirem equilibrar os interesses econômicos com o desenvolvimento sustentável e com a diminuição de danos ao meio-ambiente podem estar um grande passo à frente de suas concorrentes, e isso deve ser analisado nos planejamentos estratégicos e nas decisões de internacionalização.

A partir da década de 1990 e, principalmente, depois de 1994, com o início da paridade entre o real e o dólar com o Plano Real - o Brasil começou a intensificar a expansão de seus negócios para mercados estrangeiros.

O caráter recente do processo de expansão internacional no país e sua ligação com as transformações no cenário internacional motivaram comparações com economias norte-americana e européia, onde a internacionalização é observada há mais de um século embora não com a intensidade e quantidade dos dias de hoje. Procurando identificar os principais fatores do ambiente institucional e da estrutura do mercado brasileiro que influenciaram o processo, podemos destacar as mudanças ocorridas com a abertura comercial, a desregulamentação, a privatização, o câmbio valorizado e a retomada da entrada de capitais estrangeiros no Brasil. Tais mudanças expuseram a fraqueza relativa da economia brasileira, desencadeando o acirramento do processo de desnacionalização em muitos setores, mas, também, a reestruturação de outros.

Essa pesquisa é, portanto, de grande relevância, tanto no meio acadêmico quanto na área profissional. Na área acadêmica, a sua importância reside no fato de, ainda hoje, existir na literatura brasileira, uma carência por estudos que abordem a fase inicial de um processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Na área profissional, a importância da pesquisa reside em extrair lições que facilitem a tomada de decisão para outros administradores por meio do relato da experiência de uma empresa que passou por todo o processo de internacionalização e vem tendo sucesso em sua jornada. Esse estudo pode ser de grande ajuda para outras empresas e servir como referência, ao salientar *best practices* em gestão estratégica, para as empresas do mesmo setor que queiram seguir o mesmo caminho.

A Natura, diferentemente da maioria das empresas que buscam a internacionalização, não adota a aliança; prefere investir diretamente no país porque, assim, tem maior controle sobre a operação e não precisa compartilhar informações confidenciais sobre seus meios de produção e as fórmulas de seus produtos.

O fato do caso da Natura ser considerado atípico, por não usar alianças estratégicas na sua expansão, não diminui a relevância das lições que forem extraídas do estudo de caso. A Natura adota uma estratégia de internacionalização – investimento direto e sem parceiros no novo país - que para a maioria das empresas é considerada como a opção mais arriscada, mas ela é bem

sucedida nas suas decisões e não tem medo de arriscar. Inclusive, a empresa em uma das suas internacionalizações, mudou sua estratégia de venda direta para outro modelo de vendas, o qual se adaptava melhor ao mercado europeu.

No capítulo a seguir, encontra-se a revisão da literatura que serviu como orientação e sustentação para o desenvolvimento desta pesquisa.