

A estratégia de internacionalização da Natura

Análise pela óptica da vantagem competitiva

JOSÉ CELSO CONTADOR E EVA STAL

RESUMO: *A Natura é líder no mercado brasileiro de cosméticos e sua marca é uma das mais valorizadas, o que evidencia o acerto de suas estratégias. O mesmo não pode ser dito da sua estratégia de internacionalização – apesar de ter começado seu processo de internacionalização em 1982, somente em 2008 as receitas dessas operações ultrapassaram 5% das receitas totais e, no Chile, por exemplo, sua participação no mercado de cosméticos vendidos porta a porta não passa de 2,6%. A discrepância entre os resultados da estratégia no mercado brasileiro e os da estratégia de internacionalização motivou a pesquisa sobre as vantagens competitivas que a Natura tem no Brasil e no exterior. Para tanto foi utilizado o modelo de campos e armas da competição, pois ele possui uma taxonomia das vantagens competitivas. No Brasil, se inicialmente a Natura tinha vantagem competitiva em produto, hoje tem em imagem, e no exterior, nenhuma. Sugere-se que, no exterior, ela decida competir nos três campos em imagem.*

Palavras-chave: Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva, Campos e Armas da Competição, Cosméticos, Natura

TÍTULO: *Natura's internationalization strategy: an analysis from the perspective of competitive advantage*

ABSTRACT: *Natura is a leader in the Brazilian cosmetics market and the owner of one of the most valuable brands, which demonstrates the correctness of its strategies. The same cannot be said about their internationalization strategy – although it started the internationalization process in 1982, it was only in 2008 that revenues from these transactions exceeded 5% of total revenues. For example, in Chile, its share in the door to door cosmetics market is just 2.6%. The discrepancy between the results of its strategy in the Brazilian market and the internationalization strategy prompted this research on Natura's competitive advantages in Brazil and abroad. As it has a taxonomy of competi-*

JOSÉ CELSO CONTADOR

celsocontador@terra.com.br

Doutorado em Engenharia pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil. Professor Titular e Pesquisador do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e da Universidade Paulista (UNIP).

PhD in Engineering, University of São Paulo (USP, Brazil). Full Professor and Researcher, Master and PhD Program of Business Administration, University Nine of July (UNINOVE) and University Paulista (UNIP).

EVA STAL

estal@uninove.br

Doutorada em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil. Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Pesquisadora visitante da Moore School of Business, Universidade da Carolina do Sul.

PhD in Business Administration, University of São Paulo (USP), Brazil. Full Professor and Researcher, Master and PhD Program of Business Administration, University Nine of July (UNINOVE); Visiting Scholar at Moore School of Business, University of South Carolina.

tive advantages, the Fields and Weapons of the Competition model was used in the study. In Brazil, Natura initially had a competitive advantage in terms of product – now, in terms of image – whereas abroad it has none. It is suggested that, abroad, it should focus the competition on the image, in three fields.

Key words: Competitive Strategy, Competitive Advantage, Fields and Weapons of the Competition, Cosmetics, Natura

A MOTIVAÇÃO E O OBJETIVO DO ESTUDO

Uma das empresas mais admiradas do Brasil, a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura, Ltda. é líder no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal e sua marca está entre as mais valorizadas do País. Foi eleita várias vezes «uma das melhores empresas para se trabalhar» e premiada pelas suas ações de sustentabilidade.

É hoje a maior fabricante de cosméticos da América Latina e uma das empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento. Atualmente, conta em seu portfólio com cerca de 900 produtos nas categorias de maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras. Seus produtos chegam a 50 milhões de consumidores, em cerca de cinco mil municípios brasileiros, por meio de venda direta. Também possui operações na Argentina, Chile, Peru, México, França e, mais recentemente, na Venezuela e na Colômbia. (www.natura.com.br, out. 2009).

Em 2008, sua receita bruta chegou a 4,6 bilhões de reais, dos quais 265 milhões de reais vieram das suas operações na América Latina, e o lucro alcançou 860 milhões de reais. Nesse ano, detinha 12,8% de participação de mercado, contra 9,9% da Unilever, 9% da Avon, 6,8% da Procter & Gamble e 6% da Colgate-Palmolive (Mano e Costa, 2009).

Estes dados evidenciam o alto grau de competitividade da Natura no mercado brasileiro. Por dedução, é possível concluir que as suas estratégias (corporativa, de negócio e operacionais) estão adequada e corretamente formuladas.

Entretanto, o mesmo não pode ser dito da sua estratégia de internacionalização. Apesar de ter começado sua expansão para além das fronteiras nacionais em 1982, quando se instalou no Chile, somente em 2008 as receitas dessas operações ultrapassaram a marca de 5% das receitas totais, chegando a 5,7%. «A participação da Natura no mercado de cosméticos vendidos porta a porta no Chile não passa de 2,6% no País» (Mano e Costa, 2009).

A discrepância entre os resultados das suas estratégias voltadas para o mercado interno e os da sua estratégia de internacionalização intrigou os autores e os levou a tentar encontrar uma explicação. Este artigo, pois, relata o estudo realizado e suas conclusões.

Após analisar as teorias comportamentais, econômicas e da competitividade, optou-se pela última. Dentro da Teoria da Competitividade, foi escolhido o modelo de campos e armas da competição (Contador, 2008), pelas razões expostas na subseção «A escolha do referencial teórico».

O estudo utilizou apenas dados secundários coletados por meio de pesquisa bibliográfica na literatura acadêmica e em reportagens sobre a empresa.

A NATURA

Esta seção baseou-se no capítulo «Biodiversidade e inovação tecnológica na estratégia de internacionalização da Natura», de autoria de Eva Stal (2009).

Informações básicas sobre a Natura

A Natura foi fundada em 1969 por Luiz Seabra e Jean Pierre Berjeaut com o objetivo de fabricar produtos com substâncias naturais, a partir de algumas fórmulas de cosméticos herdadas do pai de Berjeaut, que era químico (Gracioso e Najjar, 2000). Uma pequena loja foi aberta na rua Oscar Freire, em São Paulo.

Em 1974, optou pela venda direta, utilizando vendedoras especializadas. A opção de franquear os produtos foi abandonada, por receio de perder o controle sobre a qualidade do atendimento. No início, as «consultoras de beleza» eram recrutadas entre as próprias clientes e vendiam os produtos sob comissão. Com essa estratégia, a Natura superou em 2005 em vendas no Brasil a concorrente Avon (Exame, Maiores e Melhores, 2006). É uma venda por relacionamento que vai além do sistema de venda direta porta a porta e procura estabelecer uma relação de confiança entre a revendedora e os clientes.

Até 1990, a Natura foi beneficiada pela política de substituição de importações, que tornava os produtos importados inacessíveis a grande parte da população. A abertura comercial facilitou a vinda de concorrentes estrangeiros para o Brasil e muitas empresas nacionais fecharam ou foram compradas. A Natura recusou várias propostas de compra e conseguiu prosperar, apesar da forte competição (Ghoshal e Tanure, 2004), passando a investir pesadamente em programas de qualidade e tecnologia, que, aliados aos seus valores originais (ética, transparência, relacionamen-

to harmonioso com seus *stakeholders*, etc.), proporcionaram altas taxas de crescimento.

Em 2000, teve início o terceiro ciclo na vida da empresa, uma fase de investimentos em infraestrutura e capacitação, com a construção da nova fábrica, em Cajamar, na Grande São Paulo, inaugurada em 2001. É um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, no qual foram investidos 200 milhões de reais.

A Natura abriu seu capital em maio de 2004, obtendo 768,12 milhões de reais, através da venda de 25% de suas ações (Valor Econômico, 27/5/2004). Desde então, seu crescimento foi espetacular e seu valor de mercado passou de 3,6 bilhões de reais, em maio de 2004, para 11 bilhões de reais, em maio de 2007. Grande parte desse crescimento se deve ao investimento que a empresa realizou na criação de uma nova plataforma tecnológica baseada no uso sustentável da biodiversidade brasileira e em mudanças operacionais que envolveram fornecedores, parcerias com comunidades locais, ONG, governos e o setor acadêmico (Ferro, 2006). Mas a Natura tem sido alvo de uma concorrência agressiva por parte da Avon, que aumentou seus investimentos em marketing em 2006 e voltou a ganhar mercado.

A seguir, alguns indicadores da empresa (ver Tabela, p. 67).

A Natura tem sido reconhecida pelo alto grau de inovação de seus produtos e pelo aprimoramento e valorização do relacionamento pessoal entre funcionários e entre vendedores e clientes. Ela busca promover o desenvolvimento sustentável, por meio da relação do homem com a natureza. Pode-se afirmar que o crescimento da empresa tem sido guiado por duas crenças muito fortes – a inovação e a sustentabilidade.

A inovação na Natura

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

Na indústria de cosméticos, o ciclo de renovação de produtos leva de dois a três anos, e, para se enquadrar nesse ritmo, a Natura investe cerca de 3% de sua receita líquida em pesquisa e desenvolvimento (P&D), melhorias de processos e convênios com universidades e centros de pesquisa no Brasil (principalmente USP e UNICAMP), França, Itália e Estados Unidos (Fernandes Jr. e Oliveira, 2004). Como não poderia enfrentar concorrentes globais criando tecnologia a partir do zero, resolveu comprar, em 1999, a Flora Medicinal, cujo acervo de pesquisas com mais de 280

TABELA
Principais indicadores da Natura

ANO	2005	2006	2007	2008
Receita bruta consolidada (R\$ milhões)	3.243,6	3.890,0	4.115,9	4.642,0
Receita bruta América Latina (R\$ milhões)			182,2	265,1
Lucro líquido (R\$ milhões)	396,9	460,8	462,3	859,9
Número de Acionistas	2.706	9.705	20.798	10.927
Número de colaboradores				
Brasil	3.575	4.361	4.798	4.386
Exterior	553	724	1.121	1312
Total	4.128	5.085	5.919	5698
Número de consultoras (milhares)				
Brasil	482,8	561,1	632,4	730,1
Exterior	37,7	56,3	86,2	119,5
Total	520,5	617,4	718,6	849,6
Número de produtos lançados	213	225	183	118
Investimento em inovação (R\$ milhões)	67,1	87,8	108,4	103

Fonte: Relatórios Anuais da Natura

plantas brasileiras e uma linha de 300 produtos já desenvolvidos deu a ela uma vantagem considerável no lançamento de novos produtos (Vassallo, 2003). Como ela não produz princípios ativos, compra-os de fornecedores e desenvolve produtos (Rimoli, 2004).

Para gerar novos produtos, absorve conhecimentos da comunidade científica, fornecedores e concorrentes e estabelece parcerias tecnológicas com organizações externas. Além do Centro de Pesquisa de Cajamar, possui dois Laboratórios de Pesquisa e Tecnologia, um em Paris e outro em Benevides, Pará. O elastinol, por exemplo, novo princípio ativo dos cremes antissinais, foi desenvolvido em conjunto com um dos maiores especialistas do mundo, Ladislav Robert, do francês Instituto Derm. É um novo paradigma, depois do ácido retinoico, cuja patente é da Natura (Cagnon, 2004).

O portfólio de cerca de 900 produtos é renovado a uma média de 130 lançamentos por ano. Em 2007, ela investiu 47,4 milhões de reais em P&D e lançou 182 pro-

duto. Em 2008 foram 118 lançamentos. «Os produtos lançados nos últimos dois anos responderam por 67,5% das vendas – uma evidência de sua capacidade de inovação, apoiada sobretudo no apelo sustentável» (Mano e Costa, 2009).

Foco na biodiversidade brasileira, na gestão ambiental e na sustentabilidade

A Natura foi uma das primeiras empresas a adaptar seu modelo de negócios ao conceito de sustentabilidade. Um dos marcos foi o lançamento, em agosto de 2000, da linha de cosméticos Ekos, criada como uma nova plataforma tecnológica e produzida com matéria-prima brasileira desenvolvida com comunidades que habitam o interior do País.

A postura «social e ecologicamente correta» acabou por se tornar um trunfo junto aos investidores. A Natura é uma das poucas empresas brasileiras que adotam integralmente o modelo do Global Reporting Initiative (GRI) no seu relatório de sustentabilidade, e foi além, incorporando seu resultado financeiro à publicação. A iniciativa de lançar um só balanço deu à empresa o 16.º lugar no *ranking* da inglesa SustainAbility (OESP, 01/12/2004). Ela é a única empresa brasileira e a única do setor de cosméticos do mundo a figurar entre as 50 empresas do *ranking*. Em 2004, obteve a certificação ambiental pela norma ISO 14001.

O processo de internacionalização

O acesso aos mercados de produtos cosméticos não é restringido por barreiras comerciais às importações, mas pela existência de fortes barreiras econômicas relacionadas ao alto padrão de qualidade dos produtos e à grande capacidade de gigantes internacionais como Revlon, Estée Lauder, P&G e Shiseido (Garcia e Furtado, 2002).

A Natura começou a se internacionalizar em 1982, exportando para o Chile, depois para a Bolívia, a Argentina e o Peru, por meio de distribuidores locais. Em 1983, testou o mercado americano, para uma curta experiência em Miami com a marca Numina. Em 1994, estabeleceu operações próprias de comercialização, com a montagem de centros de distribuição e a formação de consultoras de vendas na Argentina, no Chile, no Peru e em Portugal (Gracioso e Najjar, 2000).

A proximidade física e, especialmente, a compatibilidade cultural foi decisiva para priorizar os primeiros passos na América Latina e em Portugal. Mas ela sempre reconheceu a importância das diferenças culturais e faz adaptações aos diferentes mercados sem desvirtuar o padrão Natura.

Iniciou operações em 2005 no México, em 2006 na Venezuela e em 2007 na Colômbia, tendo a intenção de se firmar nos países que consomem 80% de todos

os produtos cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal da América Latina (Natura, 2008).

Em 2008, havia operações comerciais em sete países, por meio de consultoras. Em alguns também foram instaladas lojas, as Casas Natura, que se encontram na França desde 2005 e no México, na Colômbia e na Argentina desde 2007.

A Natura decidiu apostar em produtos diferenciados para facilitar sua entrada no mercado europeu, levando para lá sua linha Ekos, baseada em ativos naturais brasileiros, com o objetivo de se legitimar perante o consumidor francês com uma proposta de originalidade brasileira.

Atualmente, todos os produtos da Natura vendidos dentro e fora do País saem da fábrica de Cajamar. Porém, ela estuda terceirizar a fabricação de produtos com volume e peso grandes, mas preço unitário baixo, como sabonetes e xampus, para reduzir gastos com frete.

ESCOLHA DO REFERENCIAL TEÓRICO

Discutem-se nesta seção os dois conjuntos de teorias mais utilizadas para explicar o processo de internacionalização de empresas, a opção por uma terceira (Teoria da Competitividade) e a escolha do modelo de campos e armas da competição, pertencente à última teoria, como referencial teórico para o estudo.

A escolha da teoria para fundamentar o estudo

Dois conjuntos de teorias procuram explicar o processo de internacionalização de empresas: as teorias comportamentais, que tratam dos fatores, além do econômico, que influenciam a decisão de uma empresa se internacionalizar; e as teorias econômicas, que tratam das características dos ativos e do produto da firma.

Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne, da Escola de Uppsala na Suécia, são os principais teóricos do processo de internacionalização sob a óptica comportamental. O processo é gradual em razão das diferenças culturais e psicológicas entre o exportador e o mercado a conquistar (distância psicológica), diferenças que diminuem à medida que ele se familiariza com os costumes e a cultura local e entende as necessidades desse mercado, passando a comprometer mais recursos, sob a forma de escritórios comerciais, lojas e fábricas (Johanson e Vahlne, 1977 e Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

As teorias econômicas, em especial o paradigma eclético de Dunning, enfatizam outras variáveis responsáveis pela decisão de internacionalização e se apoiam na teo-

ria de custos de transação (Williamson, 1975). Por ela, a decisão de investimento direto no exterior consistiria em uma escolha entre fazer o investimento através de agentes externos ou usar a própria estrutura da empresa naquele mercado, optando-se pelos menores custos de transação. A teoria eclética foi desenvolvida por Dunning (1980 e 1988), Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981) e procura explicar a decisão de produzir ou não em determinado local.

Após analisar esses dois conjuntos de teorias e a Teoria da Competitividade com a finalidade de decidir qual a mais adequada para entender a discrepância entre os resultados das estratégias voltadas para o mercado interno e os da estratégia de internacionalização da Natura, os autores adotaram a última. Essa decisão foi influenciada por Zaccarelli (1995): «Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/benefício, taxa de retorno do investimento, análise comparativa de custo, etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano».

Feita a opção pela Teoria da Competitividade, foi necessário escolher a que teria maior capacidade de levar o estudo a atingir seu objetivo. O processo de escolha está relatado a seguir.

A escolha do referencial teórico

Na grande maioria dos casos, as pessoas analisam a estratégia das empresas pelas suas ações, olhando para dentro dela, o que no mínimo é uma abordagem incompleta. Essa abordagem é tradicional desde os primórdios da Teoria da Estratégia, mas está sofrendo uma transmutação. Vejam-se.

Michael Porter teve perspicácia para perceber a importância do ambiente externo da empresa e do posicionamento dela nesse ambiente e apresentou em 1979 «as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria» (Porter, 1979, 1980). Mais tarde, disseminou o conceito de vantagem competitiva (Porter, 1985). Desde então, ele exerceu forte influência sobre o meio acadêmico. Mas, sua metodologia para análise do ambiente externo, baseada nas cinco forças e nas estratégias genéricas, e para análise do ambiente interno, baseada na cadeia de valores, é muito vaga e dá resultados muito vagos.

A prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos fez surgir opositores, muitos dos quais se agregaram na RBV (*Resource Based View*), cuja ênfase está nos fatores internos da empresa – «empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus

recursos, tornando-se mais lucrativa» (Peteraf, 1993; Krogh e Ross, 1995 e Barney, 1986a, 1986b, 1991 e 2001). Mas a prevalência que a RBV atribui ao ambiente interno faz com que sua abordagem seja também incompleta.

Surgiu então o modelo de campos e armas da competição (Contador, 2008), que alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV. Portanto, a concepção do modelo de campos e armas da competição (CAC) é mais completa do que ambas.

Além dessa vantagem, por si só suficiente para justificar sua escolha como referencial teórico deste estudo, o CAC possui outras:

- Distingue e separa nitidamente vantagem competitiva de vantagem e especifica todos os tipos de vantagem competitiva e todas as possíveis estratégias competitivas de negócio (o que é essencial para o trabalho aqui apresentado);
- Possui um pensamento central muito forte que orienta a formulação das estratégias competitivas (pensamento consubstanciado na sua tese, a seguir exposta); e
- Possui uma metodologia bastante detalhada e de fácil aplicação.

Por essas razões, o CAC foi escolhido para fundamentar a análise da estratégia de internacionalização da Natura.

ALGUNS CONCEITOS DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

Nesta seção são expostos apenas os conceitos do CAC (Contador, 2008) necessários ao entendimento deste artigo. A fim de evitar a repetição da referência Contador (2008), nesta seção será mencionada apenas a página desse livro.

Concepção do CAC

As pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, feitas principalmente para fundamentar dissertações de mestrado, transformaram o CAC num modelo bastante adequado especialmente para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar a competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia de negócio. Suas aplicações têm sido bem-sucedidas tanto em empresas industriais, quanto nas de serviço.

A via epistemológica foi o caminho adotado para a concepção do CAC: o caminho da observação e reflexão sobre o processo de competição entre as empresas para se chegar às proposições. Foi também o caminho da validação do modelo, a validação cognitiva da prática – se funciona, é válido (p. 127).

O CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto) e, as segundas, às armas da competição (como propaganda, rapidez de produção). O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente – se houver interesse do cliente, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas não interessam ao cliente (p. 18).

Arma e arma da competição: conceitos e definição

Feita essa distinção, é possível definir arma e arma da competição. Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (p. 78).

Contam-se às dezenas as armas de uma empresa. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição (mas não só nelas, pois há outros condicionantes da competitividade, como será visto). É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria (p. 21).

Campo da competição e campo coadjuvante: conceitos, definição e configuração

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Os campos da competição representam os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente (p. 18).

São 14 os campos da competição. Ou seja, há 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) de a empresa se diferenciar. A configuração dos campos da competição representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos (p. 19):

- Competição em preço: 1) em preço propriamente dito; 2) em condições de pagamento; e 3) em prêmio e/ou promoção;

- Competição em produto (bem ou serviço): 4) em projeto do produto; 5) em qualidade do produto; e 6) em diversidade de produtos;
- Competição em atendimento: 7) em acesso ao atendimento; 8) em projeto do atendimento; e 9) em qualidade do atendimento;
- Competição em prazo: 10) em prazo de entrega do produto; e 11) em prazo de atendimento;
- Competição em imagem: 12) do produto e da marca; 13) de empresa confiável; e 14) em responsabilidade social (nos aspectos preservacionista e cívico).

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio: a formulação da estratégia competitiva de negócio consiste basicamente na definição do par produto/mercado e na escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado. Analogamente, os campos da competição representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

Além do campo da competição, há outro tipo: o coadjuvante. Campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva; nele vai efetivamente competir pela preferência do cliente. Campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa, é um campo auxiliar e não um campo da competição – nele, a empresa não compete, mas ele contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. Os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição (p. 62).

A tese do CAC e os condicionantes da competitividade da empresa

O CAC possui uma ideia central muito forte: «Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado» (p. 109).

Essa proposição foi enunciada como tese devido à necessidade de ser validada, evidenciando a preocupação com o rigor metodológico. E ela foi validada epistemologicamente (p. 110).

Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é um dos pontos fortes do CAC. É essa tese que dá o critério, um critério bastante preciso e seguro – que consegue exprimir numa frase o caminho para a empresa se tornar competitiva ou mais competitiva.

A validação da tese levou à validação dos quatro condicionantes da competitividade: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) campos da competição e

coadjuvantes adequados a cada par produto/mercado; 3) armas da competição adequadas, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas; e 4) armas alinhadas aos campos da competição e aos coadjuvantes (p. 41).

O submodelo quantitativo

O CAC utiliza sete variáveis matemáticas, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias.

As duas variáveis primárias são as que dependem de dados obtidos na empresa: intensidade da arma e grau de competitividade. As três fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo e são calculadas a partir da intensidade da arma: intensidade média das armas, foco e dispersão. As duas terciárias, que dependem das três fundamentais para serem calculadas, são variáveis necessárias ao processo de formulação da estratégia competitiva: aproveitamento e poderio competitivo (p. 109).

A concepção do CAC sobre estratégia de negócio, estratégia operacional, vantagem competitiva e vantagem

Segundo o CAC, a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional, cujos objetivos fundamentais são escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa, determinar a intensidade de cada arma e alinhar as armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Contador (p. 45) distingue claramente vantagem competitiva de vantagem.

Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior. Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia.

Vantagem está relacionada às armas da competição. Vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição – só há vantagem competitiva nos campos da

competição. Portanto, há 14 tipos básicos de vantagens competitivas (além de suas inúmeras combinações), um para cada campo da competição (p. 47).

A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA PELA ÓPTICA DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

Para o estudo, foi colocada a seguinte questão: quais vantagens competitivas a Natura deveria possuir no exterior para que sua internacionalização fosse bem-sucedida?

A adoção do CAC como referência facilita a resposta, pois ele enumera os diversos tipos de vantagem competitiva, a seguir mostrados.

Tipos de vantagem competitiva

Na subseção 4.7, foi mencionado que só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos básicos de vantagens competitivas (além de suas inúmeras combinações):

- Vantagem competitiva em preço: 1) em preço propriamente dito; 2) em condições de pagamento; e 3) em prêmio e/ou promoção;
- Vantagem competitiva em produto (bem ou serviço): 4) em projeto do produto; 5) em qualidade do produto; e 6) em diversidade de produtos;
- Vantagem competitiva em atendimento: 7) em acesso ao atendimento; 8) em projeto do atendimento; e 9) em qualidade do atendimento;
- Vantagem competitiva em prazo: 10) em prazo de entrega do produto; e 11) em prazo de atendimento;
- Vantagem competitiva em imagem: 12) do produto e da marca; 13) de empresa confiável; e 14) em responsabilidade social.

A estratégia e as vantagens competitivas da Natura no mercado brasileiro

Para tentar descobrir as vantagens competitivas que a Natura deveria possuir no exterior para que sua internacionalização fosse bem-sucedida, é necessário inicialmente desvendar as estratégias competitivas que lhe geraram vantagem competitiva no mercado brasileiro. Para tanto, deve-se verificar como a Natura se posicionou em cada tipo básico de vantagem competitiva.

Vantagem competitiva em preço. O mercado consumidor alvo definido pela Natura desde seu nascimento não é sensível a preço no sentido de buscar preço baixo. Pelo contrário, entende o preço baixo como sinônimo de qualidade inferior. A Natura posicionou então seus produtos numa faixa de preço confortável tanto para seus clientes quanto para seus lucros. Corretamente, não pretendia obter vantagem com-

petitiva num dos campos do macrocampo preço. Tomou cuidado apenas em não fixar preço considerado abusivo, o que poderia se constituir em desvantagem competitiva. Assim, os campos 1, 2 e 3 nunca se constituíram em objeto de interesse para o alcance de vantagem competitiva.

Vantagem competitiva em produto. A estratégia inicial da Natura centrou-se na decisão de competir em projeto do produto, especificamente em projeto de produto inovador – cosméticos fabricados com substâncias naturais – elegendo a qualidade do produto como campo coadjuvante. Estava claro que seu mercado-alvo era o das pessoas que valorizavam produtos naturais. Essa era sua estratégia competitiva de negócio, definida pelo par produto/mercado e pelo campo da competição e coadjuvante. Mas logo percebeu que seu mercado era mais amplo, pois incluía pessoas que valorizavam cosméticos de qualidade, independentemente da origem de seus ingredientes.

Essa estratégia foi bem implementada e, aos poucos, seus produtos foram conseguindo vantagem competitiva em relação aos produtos concorrentes no segmento de mercado que valorizava produtos naturais e preservação ambiental – vantagem competitiva em projeto do produto e em qualidade do produto. Como no início de sua vida tinha uma linha reduzida de produtos em relação aos concorrentes, elegeu anos mais tarde diversidade de produtos como campo coadjuvante, gerenciando o ciclo de vida dos produtos – lançamento de uns e descontinuidade de outros. Mas essa diversidade não se constituiu em vantagem competitiva significativa, pois a linha de produtos de seus concorrentes também era diversificada – o objetivo dessa estratégia era satisfazer uma gama mais ampla de necessidades e preferências da sua clientela e, conseqüentemente, aumentar seu faturamento.

Vantagem competitiva em atendimento. Em 1974, a Natura optou pela venda direta, concebendo esse canal como venda por relacionamento, que vai além da venda porta a porta, pois busca estabelecer uma relação de confiança entre vendedora e cliente. Segundo os conceitos do CAC, ela elegeu os campos 7 – competição em acesso ao atendimento – e 9 – competição em qualidade do atendimento – como campos coadjuvantes. O sistema de venda direta em si não representou vantagem competitiva significativa, pois era semelhante ao adotado pela Avon.

Vantagem competitiva em prazo. Os campos 10 – competição em prazo de entrega do produto – e 11 – competição em prazo de atendimento – não são valorizados pelos consumidores de cosméticos. Portanto, eventuais vantagens neles não se traduzem em vantagem competitiva. Conseqüentemente, eles não despertam interesse nas empresas do setor.

Vantagem competitiva em imagem. Nos campos 12 – imagem do produto e da marca – , 13 – imagem de empresa confiável – e 14 – imagem em responsabilidade social – residem as atuais vantagens competitivas da Natura. É neles que ela compete, é sobre eles que está assentado seu sucesso. Veja-se a discussão na próxima subseção.

A mudança na estratégia para o mercado brasileiro: da competição em produto à competição em imagem

Nos anos iniciais, a estratégia competitiva de negócio da Natura consistiu na consolidação das vantagens competitivas alcançadas em projeto do produto, em qualidade do produto e em diversidade de produtos. Com isso, foi consolidando sua marca.

Com o passar do tempo, deve ter percebido que, aos olhos dos clientes, mais importante do que seus produtos, era sua imagem de empresa ambientalmente correta. Por decorrência, alterou sua estratégia competitiva de negócio: passou a competir em imagem do produto e da marca e em imagem preservacionista, tendo, como campos coadjuvantes, projeto do produto, qualidade do produto e diversidade de produtos. Note-se que os campos da competição iniciais passaram a coadjuvantes dos campos em imagem – os produtos dando sustentação à imagem.

É possível que essa mudança de estratégia tenha sido influenciada pelo sucesso da Body Shop. Anita Roddick, graças à sua atuação socioambiental, transformou um pequeno negócio de cremes e xampus produzidos com matérias-primas naturais numa cidadezinha da Inglaterra em um império que fatura um bilhão de dólares por ano e possui mais de duas mil lojas em 52 países. A Body Shop passou a ser símbolo do politicamente correto – faz campanha antiglobalização, contribui com ações ambientalistas e jamais testa seus produtos em animais, refletindo o perfil ativista da fundadora.

Como a diferenciação de produto está cada vez mais difícil, possuir imagem em responsabilidade social é uma forma de a empresa se distinguir das concorrentes. Essa é a lógica da competição nesse campo.

Graças à forte aceitação pelos seus clientes da estratégia de imagem (da marca e preservacionista), a Natura adotou uma estratégia assemelhada voltada para seu ambiente interno e passou a valorizar o relacionamento pessoal com seus funcionários e vendedoras autônomas. Começava a construção da imagem cívica e a de uma «das melhores empresas para se trabalhar».

Em razão dessa estratégia, a Natura esteve entre as »melhores empresas para se trabalhar« nos anos 2000, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007. «Foi eleita duas vezes seguidas como uma das melhores organizações para a mulher trabalhar e é referência para o mercado em práticas e políticas de RH e gestão. Seus funcionários sentem orgulho de fazer parte da equipe» (Silveira, 2007).

Há outro fato relevante. Única empresa presente nas oito edições anteriores (desde 2000), a Natura foi eleita em 2008 a Empresa Sustentável do Ano pela revista Exame. Probidade, sinceridade, integridade, honestidade, retidão são elementos fundamentais para a construção da imagem de empresa confiável. E a Natura está ciente disso.

Em suma, se inicialmente a Natura escolheu competir nos três campos do macrocampo produto (projeto, qualidade e diversidade), inaugurou uma nova fase ao decidir competir nos três campos do macrocampo imagem (do produto e da marca, empresa confiável e responsabilidade social nos aspectos preservacionista e cívico) tendo como campos coadjuvantes os três do macrocampo produto. Essa mudança na estratégia competitiva é uma questão de ênfase – competir em produto significa almejar possuir produto melhor que o dos concorrentes, mas definir produto como campo coadjuvante significa dotá-lo de características apenas suficientes para proporcionar vantagem competitiva em imagem.

Essa nova estratégia competitiva de negócio deslocou sua vantagem competitiva do macrocampo produto para o macrocampo imagem. E por que a Natura tomou essa decisão? Porque percebeu que seus produtos eram tão bons quanto os dos concorrentes e, portanto, não lhe davam vantagem competitiva. Percebeu que sua vantagem competitiva deriva mais da imagem do que do produto. Ou seja, o que é estrategicamente importante é a imagem que as pessoas têm dela – uma fotografia das suas belíssimas instalações em Cajamar ou de uma comunidade de nativos da Amazônia vale tanto quanto seu catálogo de produtos, se não valer mais.

Essa visão sobre a estratégia competitiva de negócio da Natura possibilita analisar a sua estratégia operacional de inovação por um ângulo diferente do comumente focado. A inovação em produto e em processo é fundamental para a competição em produto (projeto, qualidade e diversidade) e serve também para dar vantagem competitiva em imagem do produto e da marca. Mas não serve para propiciar vantagem competitiva em imagem em responsabilidade social e em imagem de empresa confiável. Para isto, são necessárias armas relacionadas à sustentabilidade, ao comunitarismo, à confiabilidade entre todos os públicos e, mais importante, à propaganda e marketing. Ora, se a vantagem competitiva da Natura reside na imagem, que depende mais de

marketing do que de inovação em produto e em processo, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento poderiam ser reduzidos e os em marketing, ampliados, assim como os destinados às ações relacionadas à sustentabilidade, ao comunitarismo e à confiabilidade.

De certa forma, essa visão da estratégia de negócio consta do seu relatório de 2008. «A lógica do plano iniciado em 2008 foi, por um lado, melhorar e aumentar os investimentos em marketing, para acelerar o nosso crescimento de vendas, e, por outro, reforçar nossa cultura organizacional e nosso compromisso com a sustentabilidade e promover uma evolução em nosso modelo organizacional ampliando em especial o modelo Consultora Natura Orientadora no Brasil e a gestão por processo» (www.natura.com.br).

A estratégia de internacionalização e as vantagens competitivas da Natura na América Latina

A expansão para a América Latina é considerada atualmente crucial para o crescimento futuro da Natura, pois apenas 6% das suas receitas vêm do exterior. A operação no Chile, por exemplo, foi estabelecida há 27 anos, mas até hoje sua participação no mercado de cosméticos vendidos porta a porta não passa de 2,6% no País (Mano e Costa, 2009).

Cabe aqui refletir sobre as possíveis causas da baixa penetração nos mercados da América Latina. A questão a ser abordada é: quais as vantagens competitivas da Natura nesses mercados?

Conforme discussão feita na subseção «A estratégia e as vantagens competitivas da Natura no mercado brasileiro», no mercado alvo da Natura não há interesse das empresas alcançarem vantagem competitiva nos macrocampos da competição preço e prazo, pois os consumidores típicos não valorizam esses atributos. Resta analisar os três outros macrocampos.

Analogamente ao discutido na subseção «A mudança na estratégia para o mercado brasileiro: da competição em produto à competição em imagem», as vantagens competitivas da Natura na América Latina não estão relacionadas aos produtos, pois os seus produtos são tão bons aos olhos do consumidor quanto os dos concorrentes. Não estão relacionadas ao sistema de venda direta, pois é semelhante ao da Avon. E não estão relacionadas à imagem (nos seus vários campos), pois ela não é tão conhecida quanto as marcas concorrentes. Portanto, a causa fundamental da baixa penetração da Natura nos mercados do exterior é a não existência de vantagem competitiva.

A estratégia de internacionalização da Natura está assentada em produtos naturais e na venda direta. Essa foi a estratégia adotada no Brasil nos anos 1970, coroada de sucesso. Mas, como discutido anteriormente, seu sucesso atual no Brasil se deve à vantagem competitiva alcançada em imagem e não mais em produto ou canal de vendas. Se os cosméticos naturais, principalmente aqueles elaborados com princípios ativos de plantas da floresta amazônica, tivessem grande apelo no exterior, como a Natura insiste em afirmar, suas vendas seriam maiores.

A estratégia de internacionalização e as vantagens competitivas da Natura na França

Cabe agora refletir sobre a loja em Paris, inaugurada em abril de 2005. Quais as vantagens competitivas da Natura em Paris? Lá ela também não possui vantagem competitiva. Tanto assim que essa operação sempre gerou prejuízo substancial – em 2008 o prejuízo da operação francesa e da implementação da norte-americana foi de 42,8 milhões de reais, metade do valor acrescido no orçamento de marketing, como mostra seu Relatório Anual.

Obter sucesso na loja em Paris é considerado o verdadeiro desafio do processo de internacionalização da Natura, pois, como afirmam Ghoshal e Tanure (2004): «o fator desvantagem de origem é um obstáculo à entrada em mercados sofisticados, como a França – por questão de ignorância ou de alguma experiência que tiveram, quase todos os consumidores internacionais esperam que produtos de empresas desconhecidas de países emergentes sejam produtos inferiores».

Diante dessa dificuldade, a loja em Paris deveria então ser encerrada? Não, em hipótese alguma, por mais onerosa que seja. Por quê? Porque ela pode incrementar significativamente a vantagem competitiva em imagem no mercado brasileiro.

Ou seja, a loja em Paris faz todo sentido quando vista pela óptica da vantagem competitiva em imagem no Brasil – ela fortalece a imagem da Natura e, portanto, alavanca suas vendas no território nacional, que é o que interessa, pois é onde obtém 94% das suas receitas. Ainda mais considerando que o Brasil, um dos mercados de maior crescimento, é o terceiro maior consumidor de cosméticos do mundo e, de acordo com a Euromonitor, será o segundo maior em 2011, o que legitima o esforço para aumentar sua participação de mercado no nosso País. É justificável, portanto, a manutenção da operação francesa e a implementação da norte-americana desde que a Natura consiga capitalizar esse prestígio para valorizar sua marca no território brasileiro e nos países da América Latina.

Conclusões sobre a estratégia de internacionalização da Natura

Como se concluiu nas duas seções anteriores, a causa fundamental da baixa penetração da Natura nos mercados do exterior é a não existência de vantagem competitiva.

Sua estratégia de internacionalização está assentada em produtos naturais e na venda direta, pois foi essa a estratégia adotada no Brasil nos anos de 1970, coroada de sucesso. Mas seu sucesso atual no Brasil se deve à vantagem competitiva alcançada em imagem e não mais em produto ou canal de vendas.

Em nossa avaliação, a estratégia de internacionalização da Natura para a América Latina está equivocada. Ela deveria traçar uma estratégia de negócio para gerar vantagem competitiva em imagem, decidindo competir em imagem em responsabilidade social (preservacionista e cívica), em imagem do produto e da marca e em imagem de empresa confiável. O porquê dessa estratégia? Porque ela deu resultado espetacular no Brasil e se, como afirma Correa (2001), «a compatibilidade cultural foi decisiva para priorizar os primeiros passos na América Latina», é de esperar que essa compatibilidade favoreça o sucesso dessa estratégia. A Natura não deveria competir em produto e em venda direta, pois esses campos devem ser encarados como coadjuvantes e não como campos da competição. Deveria replicar nesse mercado a estratégia implementada no Brasil, conforme exposto anteriormente.

Apesar de serem altamente deficitárias, a operação francesa e a norte-americana devem ser mantidas, desde que a Natura consiga capitalizar o prestígio decorrente delas para valorizar sua marca no território brasileiro e nos países da América Latina.

Concordamos que a expansão internacional por meio de uma marca de expressão global mantém-se como importante vetor para a evolução futura da Natura, como está em seu Relatório de 2008. Mas acreditamos que ela precisa ajustar sua estratégia de negócio, passando a competir em imagem e não em produto e acesso ao atendimento nos vários mercados de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. (1986a), «Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy». *Management Science*, vol. 32, n.º 10, pp. 1231-1241.

BARNEY, J. (1986b), «Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?». *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, pp. 656-665.

BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, Bloomington, vol. 17, n.º 1, Março, pp. 99-120.

BARNEY, J. (2001), «Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view». *Journal of Management*, vol. 27, n.º 6, Nov./Dez., pp. 643-650.

- BUCKLEY, P. J. e CASSON, M.C. (1976), **The future of the multinational enterprise**. MacMillan, Londres.
- CAGNON, J. R. (2004), «Natura», (Entrevista), 29/7.
- CONTADOR, J. C. (2008), **Campos e Armas da Competição**. Saint Paul, São Paulo.
- CORREA, C. C. (2001), «Ainda dá tempo». Revista *Exame*, ed. 741, 16/05.
- DUNNING, J.H. (1980), «Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests». *Journal of International Business Studies*, vol. 11(1).
- DUNNING, J.H. (1988), «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions». *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n.º 1.
- EXAME, Melhores e Maiores (2006), «As 500 maiores empresas do Brasil».
- FERNANDES JR., O. e OLIVEIRA, E. (2004), «A inovação faz a diferença». *Desafios do Desenvolvimento*, Brasília, IPEA. Disponível em www.desafios.org.br, Set.
- FERRO, A.F.P. (2006), «Oportunidades tecnológicas, estratégias competitivas e marco regulatório: o uso sustentável da biodiversidade por empresas brasileiras». Dissertação de Mestrado, Unicamp, Campinas.
- GARCIA, R. e FURTADO, J. (2002), «Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Cosméticos». Nota Técnica Final. Unicamp, Campinas.
- GHOSHAL, S. e TANURE, B. (2004), **Estratégia e Gestão Empresarial**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- GRACIOSO, F. e NAJJAR, E.R. (2000), «A mudança da marca Natura». *Case-Study* n.º 10, *Coleção SPM/EXAME*.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J.E. (1977), «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments». *Journal of International Business Studies*, 8(1).
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975), «The internationalization of the firm: four Swedish cases». *Journal of Management Studies*, vol. 12, pp. 305-22.
- KROGH, G. e ROSS, J. (1995), «A perspective on knowledge, competence and strategy». *Personal Review*. Farnborough, vol. 24, n.º 3, Junho, pp. 56-76.
- MANO, C. e COSTA, M. (2009), «Um ano para ficar na História». Revista *EXAME*, Abril, pp. 18-26
- NATURA COSMÉTICOS (2007), Relatório Anual. Disponível em www.natura.net
- OESP (2004), «Inovações rendem prêmios à Natura». *Caderno Economia*, pp. B 18, 01/12.
- PETERAF, M.A. (1993), «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view». *Strategic Management Journal*. West Lafayette, Indiana, Chichester, vol. 14, n.º 3, pp. 179-88.
- PORTER, M. E. (1979), «How competitive forces shape strategy». *Harvard Business Review*, Nov./Dez., pp. 137-145.
- PORTER, M. E. (1980), **Competitive Strategy**. Free Press, Nova Iorque.
- PORTER, M. E. (1985), **Competitive Advantage**. Free Press, Nova Iorque.
- RIMOLI, C.A. (2004), «O impacto de tecnologias sustentadoras e de ruptura no processo de desenvolvimento de produtos». In Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. *Anais...* Curitiba.
- RUGMAN, A.M. (1981), **Inside the Multinationals: the Economics of Internal Markets**. Columbia University Press, Nova Iorque.
- SILVEIRA, M. (2007), «150 melhores empresas para você trabalhar». Revista *EXAME*, Abril, p. 146, São Paulo.
- STAL, E. (2009), «Biodiversidade e inovação tecnológica na estratégia de internacionalização da Natura». In M.M. Oliveira Jr., **Multinacionais Brasileiras: Estratégias na Internacionalização de Empresas**. Artmed, São Paulo.
- SULL, D.N. e ESCOBARI, M.E. (2004), **Sucesso Made in Brasil – Os Segredos das Empresas Brasileiras que Dão Certo**. Elsevier, Rio de Janeiro.
- VALOR ECONÔMICO (2005), Especial «Multinacionais Brasileiras», pp. F1 a F6 (15/03).
- VASSALLO, C. (2003), «Um jeito diferente de fazer negócios». Revista *EXAME*, ed. 787, 12 de Março.
- WILLIAMSON, O. (1975), **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Free Press, Nova Iorque.
- ZACCARELLI, S. B. (1995), «A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico». *RAE Light* (FGV), vol. 2, São Paulo.