



Inteligência Competitiva aplicada aos Sistemas de Informações
Empresariais - EAC 5846

NATURA: ESTRATÉGIA DE PENETRAÇÃO DO MERCADO FRANCÊS



Prof. Dr Edson Luiz Riccio
Prof. Dr Luc Quoniam
Ano 2007

Maud Laure SEBENNE
N° USP: 5859783





SUMÁRIO

Introdução.....	p. 2
I. O mercado de cosméticos francês: a implantação da Natura	p. 5
A. Os principais concorrentes: Yves Rocher e l'Occitane	p. 5
B. As oportunidades de conquista para a Natura	p. 7
C. O desenvolvimento de um novo conceito na Europa	p. 9
II. As diferenças culturais entre o Brasil e a França: a influência do país de origem na percepção do consumidor sobre os produtos.....	p. 10
A. Análise do comportamento do consumidor brasileiro.....	p. 12
B. Análise do comportamento do consumidor francês	p. 13
Conclusão	p. 14
Referências bibliográficas	p. 17



INTRODUÇÃO

Hoje em dia, a realidade é que, com a globalização da economia, o comércio exterior passou a ser uma atividade necessária e indispensável para muitas empresas. Para outras, uma questão de sobrevivência. Além do que, a participação no mercado internacional é de fundamental importância para o crescimento empresarial, particularmente no que tange à incorporação e ao desenvolvimento de novas tecnologias. Produtividade e qualidade são palavras de ordem. É imperativo ser competente, competir! E não se torna competente por acaso. É preciso planejar. E mais: é necessário entender o planejamento como sendo a administração de um processo, portanto, um procedimento dinâmico. A globalização é um fenômeno moderno que surgiu com a evolução dos novos meios de comunicação cada vez mais rápidos e mais eficazes. Além disso, a globalização tem por efeito cacifes de desenvolvimento sustentável.

A empresa brasileira a *Natura* assume que uma empresa ambientalmente responsável deve gerenciar suas atividades de maneira a identificar os impactos sobre o meio ambiente, buscando minimizar aqueles que são negativos e amplificar os positivos. Deve, portanto, agir para a manutenção e melhoria das condições ambientais, minimizando ações próprias potencialmente agressivas ao meio ambiente e disseminando para outras empresas as práticas e conhecimentos adquiridos na experiência da gestão ambiental.

Ao assumir a política de meio ambiente como uma das três vertentes de seu compromisso com a sustentabilidade, a *Natura* visa também à ecoeficiência ao longo de sua cadeia de geração de valor; e, ao buscar a ecoeficiência, favorece a valorização da biodiversidade e de sua responsabilidade social.

Ao completar 38 anos em 2007, a *Natura* reafirma sua posição de liderança no setor de cosméticos e produtos de higiene e de perfumaria. Consolida-se, principalmente, como



empresa comprometida com a qualidade das relações que estabelece com seus diferentes públicos - que congrega na chamada Comunidade Natura - e com a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios.

Desde a sua fundação, em 1969, contando com um laboratório e uma pequena loja na cidade de São Paulo, a Natura já era movida por duas paixões fundamentais: pela cosmética como veículo de autoconhecimento e de transformação na vida das pessoas; e pelas relações, cujo encadeamento permite a expressão da vida.

Na trajetória da Natura, um dos pontos fortes do êxito está na opção, feita em 1974, pela venda direta. Surgiram, assim, as “Consultoras” Natura, participantes de um sistema hoje vitorioso não só no Brasil como nos outros países nos quais a companhia mantém operações. Com elas e com lançamentos de produtos inovadores, a Natura tem conseguido avançar mesmo em períodos adversos da economia. Nos anos 80, por exemplo, em plena “década perdida” no Brasil, a companhia cresceu mais de 30 vezes em faturamento.

Fortalecida, a Natura entrou em um novo ciclo de crescimento e, no fim da década de 80, promoveu uma ampla reorganização. Novas empresas, que entre 1979 e 1981 tinham se agregado ao grupo, fundiram-se em 1989. Surgia uma companhia com a atual constituição. Em seguida, no início da década de 90, a Natura explicitava suas Crenças e Razão de Ser, formalizava seu compromisso social e preparava-se para a abertura do mercado brasileiro às importações.

A expansão prosseguiu aceleradamente e, em 1994, a Natura dava início à internacionalização, com presença na Argentina, no Chile e 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, inicia-se o terceiro ciclo na vida da empresa, uma fase de investimentos em infraestrutura e capacitação, com a construção do Espaço Natura, um importante centro integrado de produção, logística, pesquisa e desenvolvimento de cosméticos, inaugurado em 2001, e o lançamento da linha Ekos, com produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável.



O êxito da iniciativa fica patente no desempenho dos anos seguintes, culminando com resultados históricos em 2003, tanto em termos de produção como de vendas e de rentabilidade, acompanhados de importantes avanços nas áreas sociais e ambientais.

Através do exemplo da empresa brasileira a *Natura*, decidi tratar o assunto da estratégia de penetração do mercado de cosméticos francês pela uma empresa estrangeira. Por isso vou estudar as diferenças culturais que a *Natura* vai ter que ultrapassar para penetrar o mercado de comésticos francês.

Em primeiro lugar, vou tratar do mercado de cosméticos francês e da implantação da *Natura* nesse mercado. Ou seja do seus principais concorrentes e das eventuais oportunidades de penetração do mercado. Depois, explicarei quais são as diferenças culturais entre o consumidor brasileiro e o consumidor francês através de uma análise do comportamento do consumidor. Também tentarei dar umas soluções para ultrapassar essas diferenças culturais.



“Espaço Natura”



I. O MERCADO DE COSMÉTICOS FRANCÊS: A IMPLANTAÇÃO DA NATURA

Após acelerar o processo de internacionalização da marca na América Latina, a Natura se lança agora na conquista da Europa com a abertura de sua primeira loja mundial em Paris. Hoje em dia o mercado dos cosméticos brasileiros cresce rápido e supera o da França. Porém o mercado de cosméticos francês é extremamente competitivo e a Natura não pretende ser apenas mais uma marca disputando espaço com outras numa prateleira. A loja de Paris foi concebida não apenas para vender produtos, mas também para mostrar ao consumidor os valores e conceitos da empresa.

Os produtos da Natura procuram não manipular o público prometendo milagres de beleza; buscam, antes, valorizar a relação do indivíduo consigo mesmo e com o mundo, na busca de um “bem-estar” e de um “estar bem”. Essa filosofia traduz-se no próprio *slogan* da empresa, “*Natura, Verdade em Cosmética*”.

A. Os principais concorrentes: Yves Rocher e L’Occitane

Os principais concorrentes da Natura no mercado de cosméticos francês são as empresas Yves Rocher e L’Occitane. Essas duas empresas oferecem produtos cosméticos vegetais e desenvolvem projetos socio-ambientais.

A empresa Yves Rocher está presente no mercado francês desde quase quarenta anos e foi concebida pelo senhor Yves Rocher. Essa empresa já tem um bom conhecimento do mercado francês, pois ela tem bastante experiência. Os valores da empresa são a conciliação da natureza, da ciência e da beleza. Os slogans da empresa traduzem também a relação com a natureza e o bem estar do ser humano: “*Beleza para todas as mulheres*” e “*Sempre perto da natureza das mulheres*”.



A empresa Yves Rocher utiliza diferentes canais de distribuição como a venda direta, a venda pela internet e a venda pelas lojas. A marca Yves Rocher é uma marca forte no mercado francês respeito aos produtos naturais. A linha de produtos é bastante extendida com exceção das peles pretas e morenas. Por fim os produtos propostos têm preços razoáveis; por isso são produtos acessíveis pela maioria das pessoas. A Yves Rocher propõe também uma linha de produtos cosméticos para os homens.

A empresa Yves Rocher tem centros de pesquisas na Amazonia e laboratórios biotecnológicos muito avançados. Ela já tem 50 famílias de patentes para dar respostas de beleza únicas, eficazes, naturais para que as mulheres possam aproveitar dos últimos progressos da pesquisa. A empresa definiu uma estratégia empresarial orientada pela ética, valorizando, dentro e fora da empresa, relações interpessoais e a relação com parceiros e o meio ambiente.

Respeito à empresa L'Occitane, essa empresa foi concebida em 1976 pelo senhor Olivier Baussan. Os produtos da marca são produtos naturais feitos a base de lavanda, oliva, mele, karité e da flor imortal. A filosofia da empresa é o bem estar do ser humano e o respeito da natureza. A tecnologia utilizada pela L'Occitane não é tão avançado como a da Natura mas tem uma vantagem importante em quanto ao marketing.

A empresa L'Occitane utiliza diferentes canais de distribuição como a venda pela internet e a venda pelas lojas e a sua linha de produtos é bastante extendida. Os produtos propostos ficam ainda com um preço elevado; por isso só poucas pessoas compram esses produtos.

A empresa definiu também uma estratégia empresarial orientada pela ética, valorizando, dentro e fora da empresa, relações interpessoais e a relação com parceiros e o meio ambiente.

As empresas Yves Rocher e L'Occitane são empresas similares à Natura (o bem estar do consumidor e o respeito do meio ambiente) ainda que ela tem vantagens certos respeito aos seus concorrentes para conquistar o mercado europeu.



B. As oportunidades de conquista para a Natura

Hoje em dia, as principais oportunidades de conquista do mercado de cosméticos francês para a Natura vão ser:

- O desenvolvimento do conceito de marketing ao masculino
- O conceito etno-cosmético
- A vantagem tecnológica da Natura

Primeiro, as evoluções dos estilos de vida influenciaram os comportamentos masculinos. O homem utiliza os cosméticos pois as noções de bem-estar e de prazer são cada vez mais importantes dentro de nossa sociedade contemporânea. Ele quer ficar ativo do seu corpo, assim utiliza os produtos para embelezar-se.

Também, hoje os homens prestam mais atenção ao seu físico do que há dez anos atrás. Além disso, assistimos a uma mudança das mentalidades. Ou seja que antes um homem que utilizava produtos cosméticos era considerado como homossexual.

Essa oportunidade de conquista para a Natura é um conceito novo na Europa. A Natura já tem experiência com o seu povo e por isso poderia propor produtos para os homens.

Segundo, o conceito etno-cosmético, na Europa, significa o cosmético dedicado às peles pretas e mestiças. É na frente de tudo um conceito marketing cujo único mérito é traduzir uma realidade. Ou seja levar em conta esse mercado que é hoje em dia bastante importante para as grandes empresas da indústria cosmética. Esse mercado ainda está pouco conhecido na Europa.

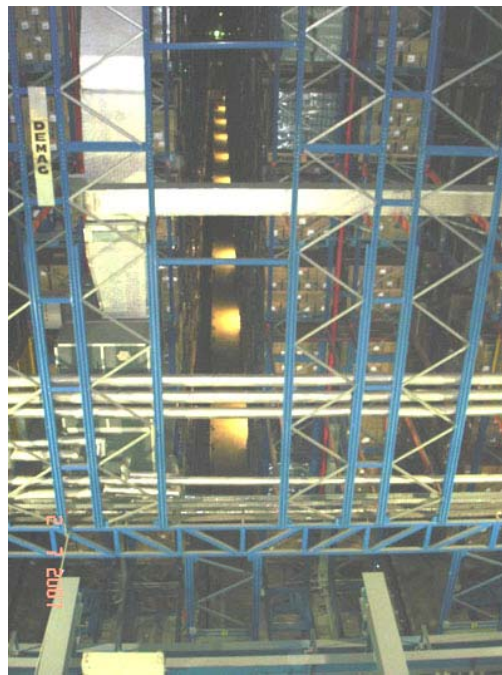
Por isso, a Natura tem uma vantagem nesse setor como já tem os produtos e às técnicas para a concepção do produto. Também vai ser um dos criterios mais importantes para poder conquistar o mercado europeu e sobretudo francês.

Enfim, a Natura tem um vantagem tecnológica importante. Ou seja ao nível da sua empresa mas também ao nível dos seus produtos. O “Espaço Natura”, localizado a uns 30 kms da cidade de São Paulo, em Cajamar, mostra a sua preocupação do meio ambiente. Está composta de 18 prédios ocupando 77.000 m², abrange produção, armazenamento, logística e diversas atividades corporativas. O “Espaço Natura” está rodeado pela selva, a água está



reciclada (usada para a fabricação dos produtos mas também nos banheiros, etc). Há também lixos para reciclar e por fim não utiliza eletricidade; só usam painéis solares. O armazém vertical no complexo utiliza um sistema automatizado que retira as matérias-primas e produtos acabados das prateleiras e envia pedidos para as unidades de produção da empresa. Esse processo respeita as normas ISO 14001 e ISO 9001.

Além disso, a Natura já possui 83 famílias de patente na Europa, o que é superior aos patentes possuídos pela Yves Rocher (50 famílias de patente). A Natura vai ter que mostrar a sua superioridade tecnológica em relação aos seus concorrentes franceses.



Sala do armazenamento do “Espaço Natura”



C. O desenvolvimento de um novo conceito na Europa

Hoje em dia na Europa um novo conceito se está desenvolvido: “o culto do corpo”. Esse conceito também vai ser uma oportunidade para a Natura. Em efeito o Brasil é o país do culto do corpo, então já conhece muito bem esse conceito.

Embora o que é o “culto do corpo”? Temos vindo a assistir gradualmente a uma sobrevalorização da imagem, principalmente da imagem feminina. Nos últimos anos “o culto do corpo” tornou-se uma preocupação geral que atinge todas as mulheres independentemente da sua faixa etária, classe social ou religião. O ideal de beleza sofreu uma alteração radical. A todo o momento somos confrontados com imagens de celebridades escanzeladérrimas, com corpos moldados à custa de greves de fome sucessivas. É este o padrão de beleza da sociedade actual.

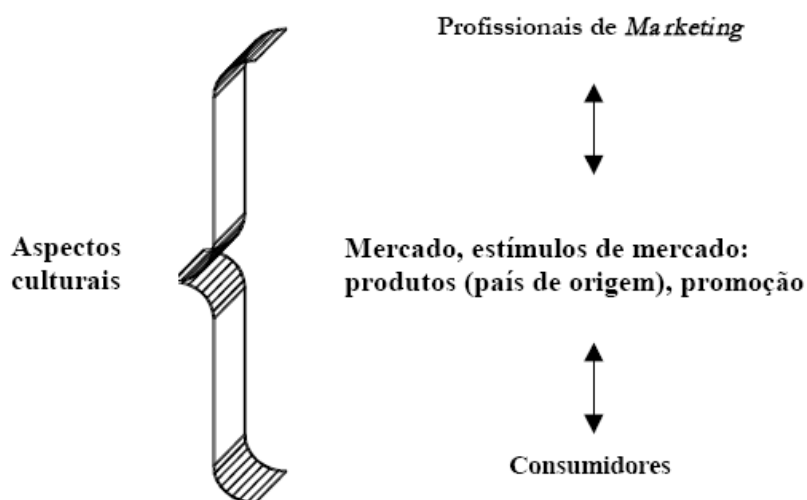
Na Europa o setor dos cosméticos está em plena expansão respeito as mudanças dos estilos de vida e aos comportamentos femininos e masculinos. Cuidar de sua aparência e de si mesmo é muito importante numa sociedade onde temos que cuidar de sua aparência para poder se elevar de maneira social o para ficar mais competitivo. Por isso, o conceito do culto do corpo começa a aparecer na Europa. Os cosméticos são diretamente ligados com esse conceito, pois permite melhorar a sua aparência física. Ou seja que vai ajudando!

Conforme a essa evolução, o saber-fazer dos brasileiros é uma vantagem para conquistar o mercado de cosméticos francês e também da Europa.

II. AS DIFERENÇAS CULTURAIS ENTRE O BRASIL E A FRANÇA: A INFLUÊNCIA DO PAÍS DE ORIGEM NA PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR SOBRE OS PRODUTOS

A regra básica para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais. São marcantes as diferenças culturais entre os povos, e, o sucesso no relacionamento entre as pessoas depende, fundamentalmente, do conhecimento e respeito ao seu perfil e aos seus valores culturais tais como etiqueta, valor atribuído à idade, forma de saudação e hierarquia nos cumprimentos, oferta de presentes, noção e valor do tempo, pontualidade, horário de trabalho etc.

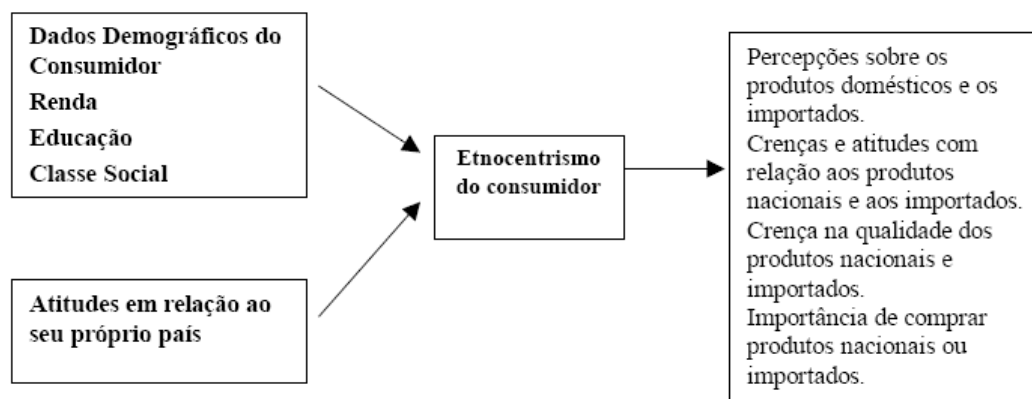
Figura 1: Influência dos aspectos culturais sobre o processo de posicionamento de produtos



Fonte: Adaptado de PENALOZA (2000).

Também é importante levar em conta que os aspectos relacionados ao país de origem dos produtos podem influenciar de maneira decisiva a atitude dos consumidores. Várias pesquisas mostraram que a imagem de um país afeta a percepção dos consumidores sobre a qualidade e imagem de marca dos produtos, tendo influência decisiva na determinação do marketing mix da empresa e na aceitação e sucesso de um produto em um determinado país. Os efeitos causados por tal informação, no entanto, têm suas origens em aspectos culturais e psicológicos que influenciam as atitudes dos consumidores.

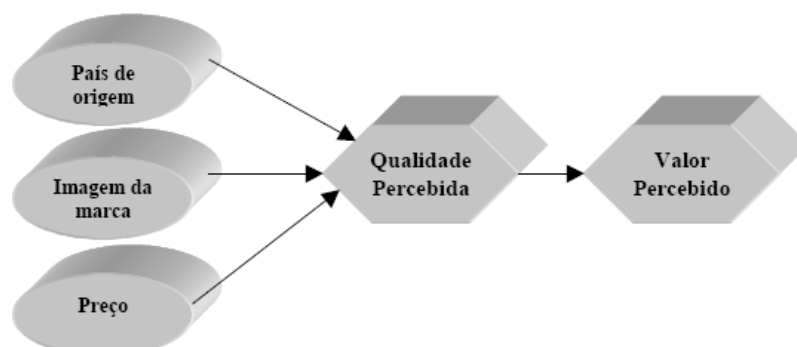
Figura 2: Entendendo o etnocentrismo do consumidor



Fonte: Adaptado de DURVASULA, ANDREWS e NETEMEYER (1997).

Por fim os atributos de um produto são, geralmente avaliados com base numa gama de informações associadas a ele. Algumas dessas informações são intrínsecas, ou seja, dizem respeito às características físicas do produto, como tamanho, cor, design, aroma, etc.; outras são extrínsecas, ou seja, externas ao produto, como preço, imagem da marca e país de origem.

Figura 3: Influência de Informações extrínsecas sobre a qualidade percebida dos produtos





Além desses conceitos gerais, a Natura tem que levar em conta as diferenças comportamentais entre o consumidor brasileiro e o consumidor francês.

A. Análise do comportamento do consumidor brasileiro

O conceito Natura é o seguinte: sua razão de ser, ou seja o “bem-estar consigo, e o estar bem com o outro, com o ambiente e com o todo”.

O consumidor brasileiro está mais preocupado pelo esse conceito do que o consumidor francês. Para ele, os cosméticos permitem se aceitar melhor e também permite ter uma relação mais próxima da natureza.

Portanto, o consumidor brasileiro está também mais preocupado por o cuidado capilar do que o cuidado da pele. Ou seja que os principais produtos vendidos são produtos da higiene pessoal. Os produtos tais como maquiagem não formam grande parte das vendas. Em efeito o maquiagem não faz parte da cultura brasileira.

Os consumidores brasileiros são mais preocupados pela sua aparência física. Então eles usam principalmente perfumes e produtos de higiene pessoal tais como produtos para o cuidado capilar.

Além disso, o conceito de “cheiroso” é muito importante para o consumidor brasileiro. O produto tem que ter um cheiro bastante agradável para potencialmente ser colocado à venda. Quando o consumidor brasileiro escolhe o seu produto, ele sempre cheira-o.

Enfim, para o consumidor brasileiro o mais importante respeito aos produtos cosméticos é sobretudo o cheiro do produto. As noções de qualidade e segurança são noções que vêm em segundo lugar.



B. Análise do comportamento do consumidor francês

O consumidor francês tem uma percepção bem diferente respeito aos produtos cosméticos se comparamos com o consumidor brasileiro.

Em efeito, para o consumidor francês é muito importante as noções de qualidade e segurança. Por isso, ele geralmente compra os seus produtos mais específicos em umas lojas especializadas. Por exemplo ele vai comprar sua creme para a pele em uma loja especializada porque ele sabe que se o preço é mais alto, pois o produto é melhor. Isso é o que o consumidor francês acha quando compra seu produto. O conceito de venda “porta-a-porta” (conceito da Natura) ainda não faz parte da cultura francesa.

Portanto, os produtos de cuidado capilar são produtos que ele sempre compra em supermercados e hipermercados porque ele sabe que poderá encontrar produtos de alta qualidade (por exemplo produtos da marca l’Oréal com preço razoável).

Também, o consumidor francês está em busca de produtos que respeitam a natureza e o meio ambiente. Por isso, respeito aos produtos de maquiagem, ele prefere comprar seus produtos em umas lojas como Yves Rocher o L’Occitane que vendem produtos naturais.

O consumidor francês utiliza bastante maquiagem se comparamos com o consumidor brasileiro. Ele consome tanto maquiagem como produtos de higiene pessoal o perfumes. Ele está em busca de melhorar a sua aparência física para permanecer mais jovem. Em efeito, o consumidor utiliza mais os cosméticos nessa óptica do que o consumidor brasileiro.

Enfim, o conceito de “cheiroso” é totalmente diferente na França. Ou seja que tem uma conotação de vulgaridade. Em efeito os franceses gostam dos cheiros discretos e uma pessoa que tem um cheiro bastante forte está considerada como vulgar. Também é interessante notar que o consumidor francês não tem esse reflexo de cheirar o produto quando compra-o. A maioria dos consumidores franceses compram um produto cosmético pelas suas características técnicas; ou seja a eficiência do produto.



CONCLUSÃO

A expansão do comércio internacional e a multiplicação de empresas que ampliam seus negócios para além das fronteiras de seus países-sede trazem à tona a necessidade de os profissionais de marketing se preocuparem com o desenvolvimento de produtos e com a elaboração de compostos de marketing compatíveis com as necessidades e desejos dos consumidores globais. Eles têm que procurar a estratégia de penetração de mercado a mais eficaz.

A empresa Natura está hoje em dia em plena fase de internacionalização e quer conquistar o mercado europeu. Por isso decidiu primeiro abrir uma loja em Paris - França para que os consumidores europeus se familiarizem com os produtos brasileiros.

As principais soluções para a Natura para ultrapassar as diferenças culturais na meta de conquistar o mercado francês vão primeiro ser respeito aos canais de distribuição. Em efeito, a Natura não pode usar sua técnica de “Consultoras” na França como a venda direta “porta-a-porta” porque essa técnica ainda não faz parte da cultura francesa. A solução será mais bem a utilização da venda pela internet em fim de aderir aos valores transmitidos. A web vai ser um elemento decisivo na estratégia de penetração do mercado de cosméticos francês para a Natura. Em efeito a comunicação será mais eficiente e permitirá consolidar a marca.

A empresa Natura vai ter que utilizar uma estratégia de adaptação do produto (já lançou a sua linha de produto EKOS: produtos que incorporam ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável) mas também vai ter que guardar os seus produtos originais para alcançar os consumidores alvos que são os consumidores de peles pretas ou morenas.

Enfim, a Natura vai ter que mostrar que ela tem uma superioridade em termos de tecnologia com os 83 patentes que ela já possui.



Portanto, se levamos todos os elementos em conta, ainda fica uma pergunta que é a seguinte: como a empresa Natura vai ressaltar esse desafio frente ao país dos cosméticos?

Em efeito, esse conceito de “França: líder dos cosméticos” está bem consolidado nas mentalidades dos franceses!



A selva que rodeia o “Espaço Natura”



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

➤ Livros:

Administração de Marketing, Philip Kotler e Kevin Lane Keller, Ed. Pearson

Administração estratégica, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland e Robert E. Hoskisson, Ed. Thomson

➤ Artigos:

Inteligência competitiva – gerando informação acionável

➤ Sites internet:

http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2005/04/printable/050422_naturadfmla.shtml

<http://www2.natura.net/NaturaMundi/src/index.asp>

<http://www.cosmeeting.com/fr/index.asp>

<http://www.yves-rocher.com/fr>

<http://www.loccitane.com/>