

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE RECUPERAÇÃO DE LUCRATIVIDADE DA NATURA: UM ESTUDO DE CASO

Flávia Fátima Gomes¹, Luciana de Araújo Xavier², Priscilla Cardoso de Campos Vergueiro³, Vilma da Silva Santos⁴, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

¹ Pós-graduando em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – flafago@uol.com.br

² Pós-graduando em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – lucy_line@hotmail.com

³ Pós-graduando em MBA em Gerência Financeira e Controladoria - Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – Brasil – privergueiro@gmail.com

⁴ Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vilma70@gmail.com

⁵ Orientador - Professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – edson@unitau.br

Resumo: Com o crescimento do comércio global, e a estabilidade financeira que vem ocorrendo no país, há um grande aumento no consumo de produtos cosméticos, e com isso, cresce também a concorrência. A cada dia surgem novas empresas desse segmento com novos produtos e com preços atrativos e as empresas de cosméticos enfrentam uma grande concorrência, pois a cada dia surgem novos concorrentes, com novos produtos, preços atrativos. E o reflexo disso, muitas vezes ocasiona diminuição dos lucros da empresa, foi o que aconteceu com a Empresa Natura no ano de 2007. Para se destacar diante de suas concorrentes a Natura entra o ano de 2008 com novas estratégias. Nesse contexto, o trabalho analisou os resultados da Natura em 2007, os motivos do baixo resultado e apontando estratégias para o aumento dos resultados no ano de 2008. Para tanto, realizou uma pesquisa bibliográfica exploratória. Concluiu-se para um bom resultado é necessário investir em inovação, em novos mercados, responsabilidade ambiental e principalmente em marketing.

Palavras-Chave: Concorrência; Resultados; Estratégias.

Área do Conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

A Natura é a maior empresa fabricante de cosméticos do país, considerada uma marca forte e que possui uma grande participação no mercado brasileiro, vem enfrentando um forte aumento na concorrência.

Esse aumento na concorrência e os investimentos em novos mercados realizado pela Natura, refletiu diretamente no resultado de baixo desempenho da empresa no ano de 2007.

Como a Natura é uma empresa de capital aberto, e para um mercado de capitais movido a expectativas, viciado em crescimento, o resultado da natura não foi o suficiente para manter o seu valor de mercado, que obteve uma queda de 45% no ano de 2007.

Para melhorar esse resultado a Natura está se empenhando, e entra o ano de 2008 com novas estratégias e investimentos a longo prazo.

Metodologia

O desenvolvimento deste trabalho foi baseado em uma pesquisa bibliográfica exploratória, investigando assuntos em livros, sites relacionados, teses, revistas, entre outros. Dessa forma foi apresentada, a história da empresa, a política ambiental adotada, os mercados ocupados pela empresa, a concorrência, os resultados no ano de 2007, e as estratégias para o ano de 2008.

Histórico

A Indústria de Comércio de Cosméticos G. Berjeaut Ltda, foi fundada em 1969 por Jean Pierre Berjeaut e pelo Antonio Luiz da Cunha Seabra, com o objetivo de vender produtos de cuidado pessoal que fossem produzidos com fórmulas naturais, de alta qualidade e a preços competitivos.

No mesmo ano abriu uma modesta loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com sete funcionários, na Rua Oscar Freire em São Paulo.

Em 1970, a empresa passou a ser nomeada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Nessa mesma década, a Natura optou pela venda direta como alternativa que viabilizaria o crescimento da empresa, apoiado nas forças das relações pessoais. Nascia a consultoria Natura, com vendas porta-a-porta que garantia contato direto e personalizado com suas clientes (COSMÉTICOS NATURA, 2008).

Na década de 1980, a Natura já tinha 200 funcionários e uma rede de 2 mil consultoras, espalhadas pelo país, sendo que chegou a 1990 com 50 mil consultoras e, entre os anos de 1993 a 1997, cresceu 5,5 vezes, iniciando a expansão na América Latina. Iniciou o ano de 1997 como a maior empresa brasileira de cosméticos, com 3.000 funcionários, 145 mil consultoras no Brasil e cerca de 10 mil na América Latina (COSMÉTICOS NATURA, 2008).

A empresa construiu seu próprio complexo industrial em Cajamar, conhecido como Espaço Natura, em 2000, e ficou na segunda posição da pesquisa entre as empresas mais admiradas do Brasil, realizada pela revista Carta Capital.

Em 2002, atingiu a marca de 307 mil consultoras no Brasil e 15 mil na Argentina. Já em 2004, a Natura abriu o capital, com a subscrição de ações por mais de 5.000 investidores, mesmo anos em que começou a vender seus produtos na loja virtual da Natura em parceria com a Submarino.com. No ano seguinte a Natura iniciou as operações na França, com a abertura de uma loja em Paris e outra no México (COSMÉTICOS NATURA, 2008).

Atualmente a Natura é uma das empresas mais admiradas do Brasil, sendo líder no mercado nacional de cosméticos.

Política Ambiental

Poucas empresas brasileiras têm a preocupação com a sustentabilidade gravada em seu DNA desde o nascimento. A Natura é um dos raros exemplos, pois na sua fundação em 1969, não havia o conceito de responsabilidade social e sustentabilidade. Desde então, a empresa vem construindo sua marca como uma companhia empenhada em questões sócio ambientais (COSMÉTICOS NATURA, 2008).

A Natura se preocupa em tomar medidas que reforçam essa postura, como a total eliminação de teste em cobaias, a diminuição de ingredientes animais e minerais e o aumento do uso de matérias primas vegetais e o uso sustentável da biodiversidade brasileira.

Para reforçar esta imagem de responsabilidade social, a empresa está investindo no projeto de carbono neutro. A idéia é reduzir ao mínimo as emissões de gases geradores do efeito estufa em toda a cadeia produtiva.

Mercados

A Natura nasceu no Brasil e ostenta essa marca como expressão orgulhosa e legítima de sua origem. Mas seu compromisso maior é com o ser humano, com o bem estar bem do indivíduo e da sociedade, seja onde for. Assim, ir em busca de novas culturas, levar a sua visão de mundo, trocar experiências, aprender, criar novas raízes e relações faz parte da sua história. Esta diversidade cultural nos enriquece e nos capacitará cada vez mais a um comportamento contemporâneo num mundo sem fronteiras.

Foi para se adaptar a essa nova realidade e se preparar para seu objetivo primeiro é ser líder na América Latina. A Natura atua hoje em todas as regiões e em mais de 4.500 municípios do Brasil. Na América do Sul, está presente na Argentina, Chile, Peru e Bolívia, e ainda no México e a mais recentemente na França (COSMÉTICOS NATURA, 2008).

Apesar disso as vendas domésticas ainda representam 99% das vendas totais. Mesmo assim a empresa enfatiza que o processo de internacionalização é estratégico para a continuidade do crescimento da empresa (COSMÉTICOS NATURA, 2008).

A Concorrência

A Natura é a maior empresa no seu ramo no Brasil e América do Sul, com filiais no Chile, Peru, Argentina, Paraguai e com a Casa Natura Brasil em Paris. A Natura optou pelo modelo das vendas diretas e possui consultoras espalhadas por todo o Brasil e já alcança 90% dos municípios brasileiros. (COSMÉTICOS NATURA, 2008). Esse sistema de venda direta também é adotado por algumas concorrentes como a norte americana Avon e a iniciante no mercado a Jequití do Grupo Sílvio Santos.

No setor de cosméticos, a importância da concorrência via inovação e processo é cada vez maior, e a Natura que é uma empresa bem sucedida, com uma vasta linha de produtos, vem renovando sua linha com grande rapidez, para não perder o seu lugar no mercado.

Como os produtos da natura são classificados como *Premium*, estrangeirismo este, que é para dizer que há neles maior valor agregado. Competem direta ou indiretamente com marcas consagradas como Oriflame, Origins, Clinique, Lancôme, L'Occitane, The Body Shop, Unilever, L'Oreal, Nívea, O Boticário e a Avon, principal concorrente da Natura no Brasil. Com exceção ao O Boticário, os demais concorrentes são todos estrangeiros, embora nenhum deles possua a estrutura de produção em toda a gama de produtos da Natura (MEIR; VOLPI, 2008).

Para enfrentá-los, a Natura optou justamente por reforçar a brasilidade de sua marca, o que resultou num diferencial que atraiu o consumidor, investiu também em uma revista que substituiu os catálogos, e ainda lançou um projeto de sustentabilidade e atualmente investe em um projeto que se chama carbono neutro, e tudo isso chamou atenção de seus concorrentes que também querem mostrar que estão empenhadas no combate ao aquecimento global (COSMÉTICOS NATURA, 2008)

A Avon anunciou que planeja reduzir 1 milhão do total da quilometragem que percorre para entregar seus produtos no Brasil, diminuindo assim o consumo de combustíveis (SILVEIRA, 2006). O Boticário acaba de concluir seu inventário de emissões de gases do efeito estufa e a Unilever passou a usar gás natural nas caldeiras de suas fábricas de Valinhos e Vinhedo. Já a Johnson & Johnson informou que enquanto as vendas globais aumentaram, as emissões de CO₂ foram reduzidas em 16,8%.

Outro diferencial da Natura é o treinamento de suas consultoras, que a um tempo atrás era realizados em espaços distante da empresa e hoje ela feita dentro da própria empresa, a natura aposta que quanto mais conhecimento dos produtos a consultora tiver, o atendimento aos consumidores será mais eficiente e respectivamente as vendas serão bem maiores.

Atualmente a Natura enfrenta um forte aumento da concorrência, com os reflexos negativos na sua eficiência no ano de 2007, e como esse segmento é povoado por milhares de pequenas e médias empresas, a Natura enfrenta outro concorrente poderoso na venda de porta em porta, a Jequití, que entrou no mercado com produtos próprios, e que tem como objetivo ser umas das três maiores marcas do país.

Mas apesar de toda a concorrência existente no mercado brasileiro a Natura é a Natura, tem uma imagem forte, um padrão de qualidade e uma distribuição fortíssima. Tudo isso conta a seu favor e da perpetuação da marca.

O Ano de 2007

A Natura divulgou ao mercado, no dia 27 de fevereiro deste ano, os dados de seu desempenho financeiro em 2007, um dos piores de sua história recente. O balanço, que foi aguardado com muita expectativa pelos acionistas, desde que a empresa teve sua trajetória de excelentes resultados alterada no fim de 2006, mostrou um lucro de R\$ 462,3 milhões, um número estável em relação aos R\$ 460,8 milhões do ano anterior, simbolizando uma alta de apenas 0,3%, confirmando as projeções de alguns analistas.

	4º trim /06	2006	1º trim/07	2º trim/07	3º trim/07	4º trim/07	2007
<i>Lucro líq.</i>	116,8 mi	460,8 mi	80,3 mi	129,4 mi	117 mi	135,6 mi	462,3 mi
<i>Variação/ano anterior</i>	- 15,7 %	+ 16,1 %	- 1,6 %	0,0 %	- 12,1 %	+ 16,2 %	+ 0,3 %

Tabela 1: Desempenho

Fonte: Natura 2007

Além da manutenção do lucro, a taxa de crescimento da receita ficou em 10,6%, muito inferior à média histórica (27%), quase três vezes menor que o da Avon e abaixo do ritmo do mercado, onde a participação da Natura caiu de 22,2% para 21,9% (COSTA, 2008).

O crescimento abaixo do esperado pelos investidores, fez com que a queda no desempenho refletisse diretamente nas cotações das ações da empresa na bolsa de valores que caíram aproximadamente 35% em 2007.

Quanto aos motivos do resultado decepcionante, há duas vertentes: o aumento da competição e a queda no ritmo de inovação da companhia. Após o aumento dos investimentos em marketing, as vendas da concorrente americana Avon cresceram 16% em 2006 no Brasil, tornando as vendas na Natura mais difíceis e as aumentando as despesas comerciais crescerem para fazer frente à adversária. O índice que a Natura utiliza para medir o ritmo de inovação da empresa mostra quantos de seus produtos vendidos foram criados nos últimos dois anos. Esse índice caiu de 66,8% para 54,2% nos nove primeiros meses de 2007 em comparação com o mesmo período de 2006, segundo o Estado de São Paulo (2008). O processo de internacionalização da marca Natura também foi responsável em parte pela queda na rentabilidade, já que as operações de entrada em sete países

somaram prejuízos de R\$ 46 milhões nos primeiros nove meses do ano.

Estratégias para 2008

Para reverter o quadro e evitar que os resultados se repitam a Natura divulgou junto ao balanço de 2007, uma série de mudanças para o próximo triênio de 2008 a 2010, segundo Costa (2008), tais como:

A contratação de José Vicente Marino, para assumir o cargo de vice-presidente de marketing e vendas da operação nacional, setor este, responsável por 95% do faturamento da Natura.

Diminuir o tempo de entrega de sete, para um dia, o plano é duplicar o número de centros de distribuição e instalar 30 pontos de convivência e treinamento de vendedoras, as chamadas "Casas Natura".

Diminuir o portfólio dos atuais 930 itens para 780 até 2010, focando quatro ou cinco lançamentos inovadores e produtos para atender consumidores de menor renda.

Segundo Pereira (2008), outra meta da Natura é que a empresa pretende investir R\$ 400 milhões para colocar o plano trienal em prática, sendo que para 2008, os investimentos planejados somam R\$135 milhões a serem aplicados em: manufatura e logística; novo centro de pesquisa e desenvolvimento em Campinas (SP) e tecnologia da informação. Boa parte dos recursos também será destinada a ações de marketing, num claro contra-ataque à sua rival Avon.

Conclusão

Ao verificar histórico de grande sucesso da empresa Natura, percebe-se que após décadas de crescimento acelerado, pela primeira vez a empresa está passando por dificuldades, e isso se deve não apenas a concorrência, mas também aos investimentos em novos mercados.

Embora a Natura venha apresentando uma taxa de crescimento mais modesta com o amadurecimento do mercado brasileiro. A empresa está passando por reestruturação organizacional para ampliar a sua atuação no exterior, em busca de novos mercados que garantam a continuidade do crescimento acelerado da marca.

Portanto, conclui-se que com as estratégias adotadas, como maiores investimentos em inovação de produtos, marketing e vendas em conjunto com a expansão internacional, a empresa alcançará melhores resultados no final deste ano e início de 2009, consolidando a seu nome no mercado de capitais como uma excelente empresa para se investir.

Referências

COSMÉTICOS NATURA S.A. **Nossa história.**

Disponível em:

<www.natura.net/pport/universo/insitucional/index.asp>. Acesso em: 18 mai 2008.

_____. Relações com Investidores. Disponível em:

<<http://natura.infoinvest.com.br>>. Acesso em: 18 mai. 2008.

COSTA, M. Um ano para esquecer. **Portal Exame**, São Paulo, fev. 2008. Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

MEIR, R.; VOLPI, A. Do Bem. **Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABVED)**, São Paulo, 2008. Disponível em:

<<http://www.abved.org.br>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Natura anuncia investimentos para reverter resultados fracos.**

São Paulo, fev. 2008. Disponível em:

<<https://www.inpi.gov.br>>. Acesso em: 05 mar. 2008.

PEREIRA, N. A. T. Natura deve seguir impactada por alta concorrência do setor. **Infomoney**, São Paulo, fev. 2008. Disponível em:

<<http://web.infomoney.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2008.

SILVEIRA, A. **Por que a Avon ficou para trás.** São Paulo, 2006. Disponível em:

<<http://www.aristeusilveira.com.br>>. Acesso em: 05 mar. 2008.