

NATURA NA FRANÇA - UMA ABORDAGEM MERCADOLÓGICA E INTERCULTURAL

Renato de Almeida Vieira e Silva ¹

RESUMO

Esse estudo tem por objetivo analisar o processo de expansão da Natura em mercados internacionais, especialmente na França, e mostrar as etapas, as oportunidades e os desafios mercadológicos, culturais, empresariais e estratégicos para a marca e seus produtos, em região de alta maturidade de consumo, grande tradição e sede de referências mundiais de sucesso na área de cosméticos e cuidados pessoais.

Palavras-chave: Internacionalização. Interculturalidade. Estratégia Mercadológica. Produtos Naturais. Oportunidades.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Desafios iniciais da Natura

As estratégias de ingresso em mercados internacionais devem levar em conta as realidades e os cenários locais, sobretudo os fatores de natureza intercultural, cuja decodificação torna-se fundamental para minimizar efeitos contrários ao lançamento de produtos em regiões as quais as empresas desconhecem ou têm pouca experiência. Alguns desafios se mostraram à Natura no seu processo de expansão em mercados internacionais, sendo que um deles é a capacidade de analisar e se adaptar a essas realidades. Relembrando Keegan (5, 2005) “Marketing é o processo de focalizar recursos e objetivos de uma organização sobre as necessidades e oportunidades do ambiente”.

Nesse aspecto destaca-se o reconhecimento de que os mercados e clientes são diferentes, devendo a estratégia de marketing variar de ambiente para ambiente. Destaca

¹ Doutorando em Comunicação - Universidade Metodista de São Paulo Mestre em Comunicação - Faculdades Cásper Líbero MBA em Marketing - IBMEC-SP Pós-graduação em Marketing - ESPM-SP Graduação em Direito - Universidade Federal Fluminense Consultor em estratégias comerciais e de marketing e professor universitário. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0524756060525155>.

Keegan, que “essa realidade de diferenças significa que não podemos sempre aplicar diretamente experiência de uma país para o outro”. Portanto é importante nas ações de marketing global identificar o quanto os planos de marketing podem se expandir e quando devem se adaptar às realidades locais. Dentro dessa perspectiva e de acordo com uma orientação geocêntrica, pela qual a visão do mundo das empresas busca reconhecer as similaridades e diferenças em mercados e países, bem como orienta sua atuação de forma a responder necessidades e desejos locais, a Natura buscou na abertura de sua unidade na França conciliar a entrada cuidadosa nesse novo mercado e o necessário *feed-back* para aperfeiçoamento da operação.

Nessa estratégia relembro alguns princípios destacados por Porter (2005) que afirma que a posição competitiva favorável de uma empresa em uma indústria é explicada pela escolha deliberada de uma estratégia que lhe confere vantagem competitiva, sendo que o ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto: um excelente retorno sobre o investimento no longo prazo. Segundo Porter (2005, p. 23): “...as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples”.

Para melhor compreender a dinâmica destas atividades, o autor propõe uma ferramenta denominada “cadeia de valor”, a qual permite desagregar uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, permitindo a compreensão da estrutura dos custos e das fontes existentes e potenciais de diferenciação. Ao escolher a estratégia por meio da qual buscará alcançar vantagem competitiva, as empresas almejam conquistar sua posição no mercado, assim como ser facilmente identificadas por seus consumidores a partir de seus diferenciais competitivos. Segundo Porter (2005, p.52), “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

1.2 Caracterização do Setor de Cosméticos

O setor de cosméticos constrói relações estratégicas com outras atividades como a indústria química, farmacêutica e de embalagens. Uma característica do setor é a presença de

grandes empresas internacionais diversificadas e uma expressiva participação de pequenas e médias empresas, o que dá a dimensão concorrencial do setor. Outra forma de atuação no setor está associada à presença de empresas com atividades concentradas. Estas empresas se voltam para produtos mais sofisticados, onde a escala de produção não seria considerada um atributo fundamental. Nelas são muito importantes atributos como a capacidade de inovação, como a incorporação de produtos diferenciados, da adição de componentes naturais, de atrativos na embalagem, dentre outros.

Essas empresas comercializam seus produtos em lojas especializadas ou por meio de venda direta. Apesar da diversidade encontrada no setor, podem ser destacadas algumas características comuns. Nesse sentido, encontra-se a importância dos ativos como marca e canais de comercialização e distribuição dos produtos, considerados como alguns dos fatores críticos de sucesso.

Um outro aspecto a ser considerado é a constante necessidade de desenvolvimento de novos produtos. A presença no Brasil das principais empresas internacionais do setor é sinal da importância do mercado brasileiro no setor. Por outro lado, o segmento é marcado por uma significativa estrutura de produção nacional. Entre essas empresas, destaca-se a Natura reconhecida por sua capacidade técnica e produtiva. O sucesso da empresa deve-se em grande parte ao processo cuidadoso e prudente de gestão implantado e aperfeiçoado desde o início numa casa na Rua Oscar Freire, em São Paulo, em 1969, com Carlos Seabra, seu fundador, que aperfeiçoou suas ideias com a ajuda de um engenheiro químico francês.

Desde o nascimento, a Natura já vinha atendendo pedidos esporádicos de distribuidores de países vizinhos interessados em importar produtos de sucesso entre os consumidores brasileiros. O processo de expansão, no entanto, foi lento e gradual, tendo em vista as dificuldades iniciais em lidar com realidades totalmente diferentes. Por isso, mesmo com apelo de forte potencial de crescimento, alguns desafios dessa expansão latino-americana se mostraram notórios:

- Escassez de recursos gerenciais locais
- Montagem de centros de distribuição
- Formação de rede de promotoras

- Baixa familiaridade de consumidores de alguns países em relação às vendas porta a porta.

A empresa inaugurou então uma operação própria no Chile, em 1982, e expandiu gradativamente suas operações para outros cinco países da América Latina – Argentina (94), Bolívia (88), Peru (92), Colômbia (2007) e México (2006).

Ao se estabelecer em países vizinhos, a Natura não só iniciou seu processo de internacionalização, mas também de abertura de oportunidades de crescimento em mercados de cosméticos emergentes que sinalizam superação em relação às economias mais desenvolvidas, dentro de um panorama mundial de crise econômica (fonte: Global Market 2010):

- 0,2% - Japão
- 1,1% - EUA
- 7,5% - México
- 10,9% - Argentina, Chile, Colômbia e Peru
- **13,3% - Brasil**

A medida de concentrar seus negócios em países emergentes abriu um leque de oportunidades para a empresa, sem que se tenha abandonado o projeto de expansão para os países de economia mais desenvolvida. Nesse caso, esses mercados em geral servem de aprendizagem para que uma empresa emergente aprenda a competir com destacadas multinacionais locais, nas regiões em que possuem suas sedes, além de ter acesso às novas tecnologias, recursos humanos qualificados e mostrar-se de fato como um player global.

Sem descuidar de sua bem-sucedida e lucrativa operação brasileira, a Natura foi pouco a pouco expandindo suas fronteiras de atuação. A empresa já sinaliza uma mudança no seu processo de internacionalização onde, a partir de 2012, passará a produzir parte da sua linha de produtos em um país da América Latina e ampliando, em 2013, para mais dois outros a sua linha de produção, mudando dessa forma as operações no exterior, até então apenas comerciais. (NATURA ANNUAL REPORT, 2011).

Tomando por base o processo de expansão internacional da Natura, considerada a maior indústria brasileira do ramo de cosméticos e perfumaria, iniciou há cerca de 30 anos, tentaremos traduzir o processo dessa longa aprendizagem para levar seus produtos além das fronteiras nacionais. Juntamente com a operação brasileira, a empresa tornou-se ao longo desse tempo em um dos maiores fabricantes de cosméticos do mundo, com faturamento em 2011, de R\$ 6,4 bilhões.

Considerando apenas os 20 maiores fabricantes, a Natura ocupa posição destacada nesse ranking conforme a Forbes, 2011. Esse ranking considera como produtos de beleza as fragrâncias, maquiagem, cuidado com a pele, celulite e cabelos, produtos solares, desodorantes e produtos de barbear.

- 1 – L'Oréal (França)
- 2 – Procter & Gamble (EUA)
- 3 – Unilever (Reino Unido/Holanda)
- 4 – The Estée Lauder Cos. (EUA)
- 5 – Shiseido Co. (Japão)
- 6 – Avon Products (EUA)
- 7 – Beiersdorf (Alemanha)
- 8 – Kao Group (Japão)
- 9 – Johnson & Johnson (EUA)
- 10 – Chanel (França)
- 11 – LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton (França)
- 12 – Coty (EUA)
13. – Henkel (Alemanha)
- 14 – Natura (Brasil)**
- 15 – Mary Kay (EUA)
- 16 – AmorePacific Group (Coreia do Sul)
- 17 – Groupe Yves Rocher (França)
- 18 – Limited Brands (EUA)

19 – Oriflame Cosmetics (Suécia)

20 – Alticor (EUA)

2 NATURA – UM CONCEITO DE EXPORTAÇÃO E DE INTEGRAÇÃO AOS MERCADOS E CULTURAS LOCAIS

A visão do mundo da Natura, expressa em seus princípios, indica que “o comportamento da empresa, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção do mundo melhor, através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo”. Desses princípios empresariais nasce o posicionamento Bem Estar Bem, que associa a relação harmoniosa entre os indivíduos consigo mesmos, bem como a relação com o outro, integrados com a natureza da qual fazem parte.

Podemos extrair desses conceitos um paralelo com o pensamento de Maffesoli, no sentido de que “a atualidade funda-se em uma mistura orgânica do arcaico com o contemporâneo, análogo a uma colcha de retalhos composta por elementos diversos relacionados uns com os outros. Superou a separação da natureza e da cultura, culturalizando a natureza e naturalizando a cultura de maneira que a relação com o ambiente social tornou-se inseparável do ambiente natural” (2004). Levando-se em conta que o ambiente de consumo é também regido pelas mais diferentes identidades, a Natura busca manter congruência em suas ações estratégicas com seu público, tendo em vista as relações de equilíbrio entre seu modelo empresarial e a aspiração de seus consumidores, que acreditam nesses valores, tal como preconiza Maffesoli:

A ênfase econômico e funcional típica da Modernidade, dá espaço ao cultural e estético da Pós-Modernidade, e das relações com o cotidiano, não mais calcada em uma cultura de consumo que sustenta uma sociedade orientada por pacotes de estilos de vida produzidos por anunciantes. Os indivíduos procuram, assim, construir suas identidades através de escolhas de consumo com grupos que se identificam com os mesmo bens simbólicos dessas escolhas (tribos). – (MAFFESOLI, 2004).

Tal como sustenta Maffesoli, a Natura percorre um caminho alinhado com os tempos e não muito diferente do que se observa no ambiente empresarial francês. Segundo Maffesoli, “somos cativados por esse clima de mudança acerca da natureza, do natural, dos produtos naturais. Pelas experiências que tenho na França, cada vez mais os líderes de empresas são obrigados a dar conta dessa nova sensibilidade ecológica. Isto acontece não apenas para vender, mas também para administrar. Mesmo que não tenham essa mentalidade, são obrigados porque o ar dos tempos engloba isso”.

Podemos depreender que na estratégia da Natura, tal como citado por Keegan (2005,73), que existe alinhamento entre discurso e prática, no qual a cultura local é relevante para compor as ações de entrada no mercado estrangeiro e particularmente aos valores das sociedades locais. Um deles é a “preservação do meio ambiente, como tema recorrente e inevitável” para as empresas.

2.1 O mercado de cosméticos na França.

A França é o líder mundial de produtos de perfumaria e cosméticos, respondendo por um pouco menos de um quarto das exportações mundiais de produtos de beleza e maquiagem e por aproximadamente 15% das exportações de produtos capilares. Além disso, grandes empresas multinacionais francesas na categoria de perfumaria e cosméticos encontram-se espalhadas por todo o mundo. (SEBRAE, 2010).

Considerando todos os tipos de produtos de beleza e maquiagem, inclusive preparações para conservação ou cuidados da pele a França é o 5º importador mundial desses produtos. Os principais países fornecedores de produtos de beleza e maquiagem para a França são Alemanha, Itália, Espanha e EUA (que juntos representam 61,8% das importações francesas nessa categoria).

Produtos cosméticos importados do Brasil não sofrem qualquer tipo de pagamento de alíquotas, apenas impostos locais. A França tem uma população total de 62,8 milhões de habitantes, com crescimento anual positivo. Trata-se de um país predominantemente urbano, em que a população urbana constitui 77% da população total. O nível de educação da

população é bastante elevado, com apenas 1% de analfabetos e uma expectativa de 16 anos de estudo.

3 O MERCADO FRANCÊS EM NÚMEROS

3.1 Geografia e Demografia

População total (milhões) - 2010 62,8

Crescimento anual da população (%) - 2010 0,5

População urbana (% sobre população total) 77

Superfície (milhares de km²) 551,5

Área cultivável (% da área total) 35,49

3.2 Economia

PIB oficial (corrente US\$ bilhões) – 2009 - 2.110

PIB PPP (*Purchasing Power Parity*) – US\$ bilhões 2009 - 2.666

PIB oficial per capita – 2009 – em US\$ 33.599

Crescimento do PIB oficial (anual %) - 2009 - 2,2

% do PIB proveniente da agricultura - 2009 1,8

% do PIB proveniente da indústria - 2009 19,3

% do PIB proveniente de serviços - 2009 78,9

Inflação (anual %) - 2009 0,1

Exportações de produtos e serviços (% do PIB) - 2009 22,4

Importações de produtos e serviços (% do PIB) - 2009 25,5

Telefones celulares (por 100 habitantes) 94,4

Fonte: SEBRAE, 2009

3.3 Usuários de Internet (por 100 habitantes) 67,4

A França é uma economia madura, baseada fundamentalmente em serviços, que respondem por 79% do PIB oficial (versus 19% para a indústria e 1,8% para a agricultura).

Considerando o PIB segundo a paridade do poder de compra (PPP), a França ocupa o nono lugar no ranking mundial das economias desenvolvidas. No entanto, a economia francesa foi afetada pela recessão econômica mundial de 2008-2009, tendo apresentado crescimento negativo de -2,2% em 2009, versus 0,3% em 2008 e 2,3% em 2007. O país é o sexto maior exportador mundial e o quinto maior importador.

A percentagem da população que vive abaixo da linha de pobreza é de 6,2%. A taxa de desemprego era de 9,1% em 2009 e 7,4% em 2008.

3.4 Exportações de Cosméticos da França

A França é o líder mundial de produtos de perfumaria e cosméticos, respondendo por um pouco menos de um quarto das exportações mundiais de produtos de beleza e maquilagem) nos últimos anos (cerca de 6,5 bilhões de dólares em 2008) e por aproximadamente 15% das exportações de produtos capilares, equivalendo a cerca de 1,4 bilhões de dólares em 2008. Além disso, grandes empresas multinacionais francesas na categoria de perfumaria e cosméticos encontram-se espalhadas por todo o mundo. A principal empresa do setor, a L'Oréal, é francesa.

3.5 Posição da França entre os Principais Países Importadores de Produtos de Beleza ou de Maquilagem

EUA 1.097.485 (2005) - 1.623.742 (2009)

Reino Unido 1.371.764 (2005) - 1.898.516 (2009)

Alemanha 954.244 (2005) - 1.024.541(2009)

Hong Kong 586.925 (2005) - 984.463 (2009)

França (5º) 624.663 (2005) - 733.728 (2009)

Total mundo 17.520.528 (2005) - 26.307.228 (2009).

Observe-se que as importações da França têm aumentado ao longo dos anos, passando de cerca de 624 milhões de dólares em 2005 para 734 milhões de dólares em 2009, apesar da recessão econômica de 2008-2009. Vale destacar que a Europa e a América do Norte respondem por 67,2% das vendas mundiais. A Europa Ocidental é o maior mercado, com 37,6%. Conforme Beauty e Business, 2009. Portanto, estar presente nesses mercados constitui-se um importante aprendizado do ponto de vista estratégico para ampliação ou abertura de novas oportunidades em países de grande amadurecimento nessa linha de negócios.

4 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

4.1 Análise da Concorrência no Mercado de Cosméticos da França

Há forte concorrência no segmento do mercado francês de cosméticos importados, observando-se que o país conta com diversos países fornecedores. Chama atenção o fato de que os principais concorrentes nesse mercado não são os produtos importados, mas os próprios fabricantes franceses que, como vimos, em quadro estatístico anterior dominam o mercado mundial.

O Brasil ocupa o 17º lugar como país fornecedor do mercado francês de produtos de beleza ou de maquiagem preparados e de preparações para conservação ou cuidados da pele, e sua participação (market share) é de apenas 0,5% do mercado, sendo, portanto, pouco significativa. (SEBRAE, 2009). No entanto, como se pode observar, o volume vem aumentando nos últimos anos, observando-se uma queda em 2009, como resultado da retração desse mercado pela crise econômica. Em linhas gerais, pode-se concluir, porém, que há espaço para o crescimento das exportações brasileiras para o mercado francês, em função da dinâmica demonstrada pelas exportações brasileiras no período de 2005 a 2008.

4.2 Preços e Tarifas

Os preços variam fortemente em função da reputação da marca e do posicionamento do produto. O referencial mais usado é a modalidade FOB, embora alguns clientes possam optar pela modalidade CIF. Aplica-se no mercado francês a alíquota zero às tarifas ad valorem para o produto brasileiro. Esse fato não representa, porém, uma vantagem competitiva para o produto brasileiro, já que a alíquota é zero para todos os países do mundo.

4.3 Concorrência

O site WWD (Forbes) divulgou uma lista com as 100 maiores empresas de cosméticos do mundo. Nesse seleto grupo encontram-se 4 empresas brasileiras: Natura (14ª posição), O Boticário (32ª), Hypermarchas (35ª) e Niely (56ª). Isso só comprova o quanto o Brasil tem se destacado nesse mercado. Nosso país é o terceiro em vendas de cosméticos no mundo, atrás apenas de EUA e Japão. E muitos apostam que logo o Brasil irá para segundo lugar brevemente, pois esse mercado vem crescendo e já se encontra na casa dos dois dígitos há alguns anos, impulsionado principalmente pela ascensão da nova classe média.

4.3.1 Principais concorrentes no mercado francês

4.3.1.1 *L'Oréal*

Importante marca francesa de cosméticos, tornou-se líder mundial em cosméticos em diferentes segmentos, sobretudo em produtos de massa. Impressiona o fato de a empresa ser dona de tantas outras marcas. Quando vemos a marca **L'Oréal**, top no ranking, não imaginamos a quantidade de outras marcas que a empresa detém. Além dos cosméticos que levam o nome **L'Oréal**, essas são algumas outras marcas que pertencem ao grupo:

www.softsheen-carson.com



Fonte: LOREAL, 2014

4.3.1.2 Estée Lauder

Encontra-se em quarto lugar no ranking. Além da própria marca Estée Lauder é dona também de várias outras marcas de maquiagem e beleza.



Fonte: Estée Lauder

4.3.1.3 YVES ROCHER

A empresa é marca líder em cosmética vegetal e está presente no mercado francês há mais de 40 anos. Emprega cerca de 15 mil funcionários diretos e responde por cerca de 220 mil outros empregos indiretos. São mais de 700 produtos para maquiagem, higiene e cuidados corporais, distribuídos por diferentes canais de distribuição como a venda direta, a venda pela internet e a venda em lojas. Seus produtos são acessíveis e muitos conhecidos do mercado consumidor local.

4.3.1.4 L'Occitane

A empresa fundada em 1976, no sul da França, ganhou espaço no mercado francês e mundial, ampliando sua distribuição em meados dos anos 90, abrindo lojas nos EUA, Hong Kong e Reino Unido. A L'Occitane é uma marca com características únicas, pois procura criar por meio de sua linha de produtos o bem estar de homens e mulheres, proporcionando uma harmonia entre o prazer dos sentidos e o equilíbrio interior. Os produtos variam, desde os cuidados pessoais até as fragrâncias para casa. Todos os produtos são manufaturados de forma tradicional, usando ingredientes naturais mais finos oriundo, principalmente, da Provence.

Atualmente, a L'Occitane está presente em mais de 80 países. Todos os produtos e lojas refletem os valores da empresa, como a autenticidade, simplicidade, prazer sensorial, e respeito pelas pessoas e pelo planeta. A partir de ingredientes simples e naturais, a L'Occitane cria produtos com o objetivo principal de proporcionar bem-estar.

4.3.1.5 BODY SHOP

Tem 2.400 lojas em 61 países. A empresa, que tem sede na Inglaterra, foi fundada em 1976 por Anita Roddick e faz parte, desde 2006, do grupo L'Oréal. A Body Shop traz uma ampla gama de produtos para o corpo, rosto, cabelo e casa. A empresa destaca que seus produtos são "inspirados pela natureza" e possuem ingredientes como óleo de marula e óleo de semente de gergelim, adquirido dentro do programa comunitário denominado Comércio

Justo. A Body Shop International é uma empresa multinacional especializada, principalmente na produção de produtos para a pele ecológica e produtos de cabelo.

A distribuição se dá por meio de franquias e a Body Shop é considerada uma das maiores em todo o mundo, na indústria de cosméticos. A formatação por franquias tem a reputação bem estabelecida e vem garantindo a expansão da empresa pelo mundo. Podem ser encontrados mais de 1200 produtos em 61 diferentes países.

5 PRINCIPAIS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO NO MERCADO FRANCÊS

No passado, os canais de distribuição para cosméticos eram principalmente as lojas de vizinhança, em áreas urbanas onde o público alvo estava concentrado. Com o tempo, os cosméticos passaram a ser vendidos em maior variedade de canais, sem, contudo, deixar de lado o comércio de vizinhança. À medida que as grandes empresas começaram a lançar diferentes linhas de produto voltadas para os mais diversos segmentos, a presença desses produtos no grande varejo aumentou. Assim, hoje podem se encontrar marcas de produtos em grandes lojas de departamento (tais como Galeries Lafayette e Printemps), supermercados e hipermercados e nas redes de perfumarias. Os supermercados e hipermercados (por exemplo, Auchan e Carrefour) têm presença mais forte nos produtos populares e de massa.

Um dos canais mais importantes para a distribuição de perfumaria e cosméticos são as redes de perfumaria especializadas, que, no total, respondem por aproximadamente 90% da venda de perfumes e cerca de 25% das de cosméticos (fonte: SEBRAE-2009). Quatro dessas redes dominam o mercado francês de perfumaria e cosméticos. A primeira, Marionnaud, declara ter 30% do mercado francês de perfumaria e cosméticos como um todo. Em seguida vêm Sephora, Nocibé e Douglas (grupo alemão que adquiriu a rede Elytis). Essas lojas oferecem cosméticos e perfumaria, principalmente no que se refere às marcas posicionadas nos segmentos médio e alto da população.

Outro canal de distribuição para os cosméticos na França são as farmácias e drogarias.

Por fim, os cosméticos e artigos de perfumaria também são vendidos em lojas virtuais, que vêm aumentando na preferência do consumidor por sua praticidade. As lojas de

departamento, super e hipermercados e redes de perfumaria também realizam vendas online por meio de seus próprios sites.

6 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA E A ABERTURA DA LOJA EM PARIS

Em 2005 – ano de celebração da cultura brasileira na França – a Natura abriu em Paris , no elegante bairro de Saint-Germain-des-Près , uma loja conceito num mercado considerado referência mundial em produtos de beleza , tratamento e perfumaria. Essa abertura foi acompanhada da prudência que a empresa vem empregando em seus avanços no mercado internacional. Antes da abertura da loja própria, a Natura se apresentou aos franceses por meio de um counter na loja de departamentos Printemps.

O objetivo dessa operação na França não era necessariamente torná-la um alavancador de negócios no mercado local, ou servir de plataforma para outras áreas do continente europeu. Era, sobretudo, tornar essa loja uma vitrine para seus produtos e também servir de aprendizagem no mercado mais competitivo do mundo no segmento de cosméticos, bem como testar diferentes canais de vendas.

A empresa iniciou com uma loja, uma flagship-store, para que os franceses tivessem conhecimento da marca, entendessem a proposta de negócios da empresa. Um ano depois, introduziu também a venda direta, que faz parte da razão de ser da empresa. Esse modelo se expandiu muito rápido, principalmente considerando que o modelo de venda direta, utilizado pela Natura, não é popular na Europa.

A loja de Paris tem características especiais: na parte térrea é oferecida a linha de produtos, com predominância daqueles de apelo natural e, na parte de cima, há um espaço que reúne experimentação e opinião dos consumidores, além de mostras sobre a cultura brasileira, alvo de permanente interesse do público francês. Essa formatação permitiu à Natura um contato direto com um perfil de clientes mais sofisticado e questionador. Foi lá, por exemplo, que tomou conhecimento sobre o não uso de *parabenos*, um tipo de conservante muito utilizado na fabricação de cosméticos, e que foi abolido pela empresa há dois anos.

Por outro lado, é também um bom teste para os valores e conceitos que a empresa adota, no que diz respeito às relações harmoniosas dos indivíduos com o mundo e consigo mesmos, que estão inscritos em seu posicionamento mercadológico (bem estar bem), a sustentabilidade e a biodiversidade brasileiras e do planeta, a valorização do conhecimento tradicional e do apelo científico de resultados dos produtos.

Aprender a atuar globalmente e experimentar o jogo da competição em mercados que não domina, faz parte da estratégia da Natura. No caso francês, a operação em Paris é pequena e não é lucrativa. Entretanto, é a única sediada em um país desenvolvido e altamente competitivo, servindo de teste para operação simultânea de três canais de distribuição: loja, internet e vendas diretas por meio de uma rede de consultoras, que passou de 800, em 2008, para 1700, em 2012, onde 70% são francesas. Esses fatores somados constituem uma experiência única para a empresa que tem nas vendas diretas o seu carro-chefe. Nesse contexto de internacionalização, a inauguração da Maison Natura Brasil em Paris, constitui-se num ambiente dedicado à experiência de consumidores e consultores com a marca e com os produtos. Plantas, sementes e vários outros elementos da biodiversidade brasileira são utilizados na decoração da loja. No segundo andar há um espaço para massagens e uma área com livros e discos brasileiros, onde se pode degustar café ou sucos de frutas.

Dentre os produtos comercializados na loja, destacam-se os da linha Ekos, que possui vários itens desenvolvidos especialmente para o mercado francês, além dos perfumes, criados a partir de ativos da biodiversidade brasileira como a pirioca e o breu branco. Além dos produtos das marcas Ekos, Chronos, Tododia, Kaiak, Mamãe e Bebê, Diversa, Amor América e Crer Para Ver, a Natura Paris oferece artigos exclusivos, como a vela trifásica de maracujá. Outros produtos estão pouco a pouco sendo incorporados na oferta à medida em que as preferências dos consumidores são conhecidas na loja; por meio das consultoras ou contato direto através do site. Esse meio, por sua vez, constitui uma importante ferramenta promocional e de comunicação com o grande público, assim como permite a intermediação entre a empresa e as pessoas interessadas em ingressar na crescente rede de consultoras.

Está programado para 2012 o lançamento de novidades no ambiente virtual para as Gerentes de Relacionamento e para as consultoras. Leva-se em consideração uma importante indicativo de hábitos, pelo qual a França é o país com mais blogueiros no mundo e a penetração da

internet é de 97%. Uma pesquisa recente da empresa, confirmou que 48% dos consumidores da marca são recompradores. Isso significa que existe um importante índice de fidelidade entre o público francês.

7 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DA PROJEÇÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL - UTILIZANDO O SITE NA NATURA FRANÇA E OBTIDA COMO REFERÊNCIA, EM: COSMETIC-WEB – 2010)

“O desafio das empresas nos processos de internacionalização é desenvolver a capacidade adaptativa que as capacite a gerir os atributos de sua identidade, com o objetivo de promover o alinhamento com as questões culturais locais, sem que isso represente uma alteração de seus valores essenciais, ou seja, das características que lhe confere uma posição diferenciada no mercado. Existem fatores objetivos que definem a identidade da organização e que estabelecem a mediação entre a empresa e seu público. Alguns deles, tais como: ações, serviços, produtos, embalagens, lojas, marcas, mensagens, cheiros, experiências, entre outros – têm importância acentuada na construção e reafirmação de sentidos. Assim, a análise da interação da Natura com os consumidores por meio do website francês contribui para a compreensão da participação da estratégia de comunicação para o posicionamento da empresa neste mercado estabelecendo a coerência com sua estratégia competitiva.

No mercado francês a empresa se apresenta como “Natura Brasil”, ao contrário do que acontece no mercado latino-americano. O nome da empresa é acompanhado pela frase *bien estar bien*. O mesmo acontece também no endereço eletrônico da empresa”. Nesse sentido, com a introdução da palavra “Brasil”, busca-se imprimir à marca e aos produtos os significados referentes ao país no que tange à riqueza e à diversidade dos seus recursos naturais. Levando-se em consideração o alto grau de competição do mercado europeu, obter o reconhecimento destes atributos pode representar uma vantagem competitiva. Da mesma forma, os nomes da maior parte dos produtos nos rótulos e embalagens são mantidos em português, ainda que as informações técnicas sejam adaptadas para o mercado em questão.

A seção “*les ingredients*” apresenta informações dos principais ingredientes naturais que compõem as fórmulas dos cosméticos: andiroba, breu branco, buriti, castanha, cupuaçu, maracujá, mate-verde, murumuru, pitanga e piprioca. Ao clicar na matéria-prima, há um mapa do Brasil com destaque para a região onde o produto é cultivado. O texto oferece uma

explicação da origem dessas plantas e seus efeitos, convidando o público-alvo a consumir elementos da flora brasileira.

A empresa deixa claro que no processo de cultivo e extração não há dano ao meio ambiente, em consonância com o conceito de “equilíbrio” e “transparência” destacados como valor. Logo na página principal a empresa apresenta o link “L’univers Natura Brasil”, cuja função é a de reproduzir a experiência dos produtos no ambiente virtual, por meio de imagens da floresta amazônica. Ao entrar nesta seção, o valor “humanismo” é projetado por meio da frase “A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só. Tudo é interdependente”, que aparece na tela enquanto o usuário aguarda o carregamento da página. No seu conjunto a visão dos símbolos mostra-nos uma espécie de metonímia visual em que as sementes, cascas, frutas e ervas remetem à biodiversidade brasileira. Os textos convidam o público a consumir elementos da flora nacional, sem que haja dano para esta, ao passo que evoca a brasilidade por meio do consumo de produtos originalmente brasileiros. Esse espaço de experimentação criado no site através do link “O Universo Natura Brasil” teve sua origem em La Maison Natura Brasil, considerada a primeira vitrine internacional da marca. O conceito “Bem Estar Bem” é transmitido por meio de experiências do consumidor com os elementos da biodiversidade brasileira.

A entrada da loja é decorada com cipó da Amazônia. No interior estão expostas sementes, cascas e raízes de onde são, em que as sementes, cascas, frutas e ervas remetem à biodiversidade brasileira. Esse ambiente virtual sinalizando origem (Brasil), com referências de sua flora e equilíbrio entre a extração dos elementos naturais e a produção dos produtos, sinalizam aderência aos princípios evocados pela empresa, tanto no ambiente virtual, quanto físico.

Natura - Uma expansão perfumada – Oportunidades e desafios da empresa em mercados internacionais

O texto abaixo diz respeito a uma entrevista utilizada por este autor para uma avaliação qualitativa da estratégia da empresa com relação à sua internacionalização. Por isso transcrevemos o conteúdo da entrevista do presidente da Natura, Alessandro Carlucci, ao jornalista Alessandro Greco, – em dezembro/2011 – como referencial de avaliação do processo de internacionalização da empresa em diferentes mercados globais.

Após exportar seus produtos e montar um exército de vendedoras em cinco países da América Latina, a empresa brasileira engata a terceira marcha em sua trajetória internacional e investe na produção local para alavancar as vendas na região

A jornada de expansão internacional da Natura, a maior indústria brasileira do ramo de cosméticos e perfumaria, tem sido longa e, muitas vezes, penosa. Desde que deslanchou, há 28 anos, sua investida para colocar cremes, batons e perfumes seus nas bolsas de consumidoras além das fronteiras nacionais, a Natura, um dos 15 maiores fabricantes de cosméticos do mundo, com faturamento de R\$ 4 bilhões no ano passado, tem alternado avanços importantes com resultados de vendas ainda modestos. No início, limitava-se a atender a pedidos de distribuidores de países vizinhos interessados em importar os produtos que faziam sucesso entre as brasileiras. A partir daí, a empresa, nascida em 1969 numa pequena loja na rua Oscar Freire, em São Paulo, passou a guiar sua incursão internacional por estratégia própria, iniciando operações de vendas no Chile, em 1982, e, gradativamente, ao longo de quase três décadas, em outros cinco países da América Latina. Enquanto crescia de modo consistente e cauteloso na América Latina, a Natura resolveu cutucar o maior mercado de cosméticos do mundo: a França. A ousadia de disputar o varejo de cosméticos em plena capital mundial da perfumaria foi igualmente temperada por boa dose de prudência. O objetivo não era fazer da operação parisiense um trampolim para conquistar os franceses e, a partir daí, consumidores do resto da Europa. A intenção era usar uma única loja como vitrine para seus produtos e também como fonte de aprendizado de como operar no mercado mais competitivo do mundo nesse segmento. Agora, a Natura acaba de anunciar uma mudança de patamar em sua estratégia de internacionalização. A novidade foi divulgada discretamente no último relatório trimestral de resultados da companhia, publicado no fim de julho. A partir deste ano, a Natura passará a produzir parte da sua linha de produtos em um país da América Latina e, no ano que vem, em mais dois. Até agora, as operações no exterior eram puramente comerciais.

A empresa colocava ali sua linha produzida na fábrica em Cajamar, na região metropolitana de São Paulo, replicando no exterior o modelo de vendas diretas, por intermédio de consultoras, que está na base do sucesso comercial da empresa no Brasil. Fiel ao estilo de avançar com cautela, a Natura informa que não pretende instalar manufatura própria nesses países – pelo menos não em um futuro próximo. O objetivo é terceirizar a

produção mediante a contratação de fabricantes de cosméticos locais. A empresa não revela quais são os produtos que serão fabricados no exterior. Limita-se a dizer que serão os de maior vendagem. O que leva a empresa a dar agora esse passo que vai aprofundar seu grau de internacionalização? A primeira explicação encontra-se na visão de longo prazo da companhia. Para Alessandro Carlucci, presidente executivo da Natura, o propósito da expansão internacional vai além do desejo de assegurar para a empresa uma nova plataforma de negócio no exterior, capaz de adquirir relevância crescente nos próximos anos.

O que acontece hoje no Brasil é parte fundamental dessa estratégia. “Todas as grandes empresas estão de olho nas oportunidades do mercado brasileiro”, diz. “Ao mesmo tempo em que precisamos começar a plantar sementinhas de crescimento futuro no exterior, precisamos, também, aprender a atuar globalmente para podermos ser competitivos num mercado como o brasileiro, que é grande, vem crescendo e é bastante cobiçado.” Um segundo motivo para produzir localmente deriva do próprio amadurecimento das atividades da empresa nos países vizinhos. “Antes, nosso modelo era de exportação do pacote completo”, diz Carlucci. “Não fazia sentido fazer produtos específicos para a região porque o tamanho do mercado não justificava.” No entanto, quando o market share se torna mais significativo, é necessário aperfeiçoar as operações para continuar crescendo. Ou seja, para ser um player mais relevante na região, a Natura precisa estar mais perto de seus clientes, para conhecer melhor seus desejos e procurar atendê-los de maneira mais eficiente. Uma terceira razão da transferência da produção para empresas locais tem a ver com redução de custos, ganhos de eficiência e aumento da competitividade. Ao comercializar os produtos importados do Brasil, a empresa acabava repassando para o consumidor lá fora parte do conjunto de mazelas a que se convencionou chamar de custo Brasil – impostos em cascatas, juros altos, transporte caro e ineficiente e câmbio supervalorizado

“Esse foi, a meu ver, o principal motivo para a transferência da produção do Brasil para outro país”, diz Álvaro Cyrino, vice-presidente da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape/FGV), no Rio de Janeiro. “A valorização excessiva do real torna inviáveis as exportações brasileiras.” Ele chama a atenção, no entanto, para o tamanho do desafio à frente. “Lidar com terceiros numa operação dessa envergadura não é trivial.” Por fim, uma quarta vantagem apontada na Natura para a transferência de

produção: a redução do transporte por estradas mal conservadas reduz a emissão de dióxido de carbono e conta pontos importantes para uma empresa que tem na sustentabilidade ambiental um dos pilares de sua missão.

A decisão de substituir o modelo de exportação pela produção em três países coroa um longo trabalho orgânico de construção de marca e de canais de vendas iniciado no fim da década de 1980 e consolidado a partir do ano 2000. Pouco a pouco e sem muito alarde, a Natura acabou construindo no exterior uma rede de mais de 1 000 funcionários e de 175 mil consultoras – um verdadeiro exército de formiguinhas que leva às consumidoras os produtos e o DNA da empresa. A Natura conta hoje com operações diretas no Chile, Peru, Argentina, Colômbia, México e na França, onde, além da loja em Paris, também comercializa seus produtos pela internet e por uma rede de consultoras que vem crescendo em número (veja quadro na pág. 36) Mais recentemente, passou a atuar por meio de parcerias com empresas locais na Guatemala e na Bolívia. Nessa trajetória, computam-se alguns reveses. A empresa não revela os números, mas as operações internacionais registraram fortes prejuízos ao longo desses anos todos. Mais recentemente, as atividades na Argentina, Chile e Peru, tidas como em consolidação, alcançaram o ponto de equilíbrio financeiro, recuperando o investimento ali aplicado. O segundo bloco de países, México e Colômbia, com operações em implantação, ainda apresenta resultados deficitários. O fato é que, passadas quase três décadas desde que deu a largada no processo de internacionalização, a Natura colhe apenas cerca de 7% de suas receitas líquidas das operações internacionais, que responderam, no primeiro trimestre de 2010, por R\$ 70 milhões de um faturamento total de cerca de R\$ 1 bilhão. O percentual pode ser considerado tímido diante do esforço despendido ao longo desse tempo para conquistar um naco do multibilionário mercado mundial de cosméticos. Esses 7%, no entanto, é o dobro do resultado alcançado há três anos. Na cota dos insucessos, entra também a operação da Venezuela, que chegou a ter 2 800 consultoras e 63 funcionários. Em 2009, a empresa decidiu fechar a operação apenas dois anos após ser criada, em razão da insegurança política no país de Hugo Chávez.

A construção dessas redes de vendas diretas revelou-se um trabalho árduo. Nele há que se levar em conta uma infinidade de variáveis, como preço, valores da marca, comunicação dos atributos e até diferenças de gosto. Apesar de brasileiros, argentinos,

chilenos, colombianos ou mexicanos serem todos agrupados sob a identidade latino-americana, as preferências estéticas, culturais e até mesmo olfativas de cada uma dessas nacionalidades costumam variar significativamente. Isso implica a necessidade de adaptar os produtos ao gosto dos consumidores. Com a produção local, isso começará a ser feito.

Hoje, os produtos ali comercializados, com raras exceções, continuam sendo produzidos em São Paulo e feitos sob medida para atender ao gosto do consumidor brasileiro. Até mesmo as peças de publicidade destinadas a divulgar os produtos na América Latina são criadas e produzidas no Brasil e, posteriormente, traduzidas, com pequenas adaptações, para o espanhol. Foi essa estratégia de exportar não apenas os produtos, mas também o mix de marketing e a comunicação, que permitiu, durante muitos anos, que a Natura se expandisse organicamente na América Latina sem a necessidade de grandes investimentos na construção de sua rede de vendas e da marca. “Não precisei fazer um grande acordo com a Walmart e gastar 50 milhões de propaganda para convencê-los a colocar meu produto nas prateleiras”, afirma Carlucci. Com o crescimento da operação, essa zona de conforto acabou. “Até certo tamanho, ninguém percebe que você está lá. Você incomoda pouco”, afirma. “Quando a operação fica um pouco maior, no entanto, é preciso atender ao desejo específico do consumidor daquele país, senão não conseguimos atingi-lo.” Nos países andinos (Colômbia, Peru e Bolívia) e no México, cores de maquiagem e fragrâncias mais fortes fazem grande sucesso. O primeiro produto nesta linha de ação foi o perfume Ritual, lançado há três meses no México. “Nossas clientes mexicanas dizem que gostam de passar e deixar o rastro do perfume no ar”, conta Carlucci. Uma fragrância tão intensa teria resultado oposto no Brasil. “Provavelmente, as vendedoras receberiam reclamações de dor de cabeça”, afirma. “O consumidor brasileiro, em geral, não gosta de perfumes fortes.”

Há quatro anos, a Natura resolveu aproveitar sua presença em tantos países sul-americanos para valorizar a identidade local e promover laços entre os consumidores da região. A maneira de fazer isso foi mediante perfumaria baseada em óleos essenciais extraídos da biodiversidade local. Uma equipe de especialistas percorreu a região em busca de inspiração. Em cinco viagens, descobriu o palo santo, uma madeira perfumada, tradicionalmente usada como incenso em certas regiões dos Andes, e a paramela, arbusto aromático, de flores amarelas, encontrado nos campos gelados da Patagônia. Os óleos

essenciais extraídos de ambas as plantas deram origem a uma linha de produtos chamada Amor América, batizada com o título de um famoso poema do poeta chileno Pablo Neruda.

Com as vantagens associadas à produção local, a expectativa na Natura é de que surgirá uma evolução significativa nos países onde as operações estão mais maduras – caso da Argentina, Chile e Peru. A meta é alcançar a liderança de mercado na venda direta e tornar-se uma das marcas preferidas dos consumidores locais. Tal desafio não é pequeno. “A construção de uma marca internacional leva anos”, alerta o professor Cyrino, da (Ebape/FGV). Não bastasse essa tarefa, há outro complicador. Enquanto as maiores multinacionais brasileiras exportam ou produzem commodities – ferro, como a Vale; petróleo, como a Petrobras; e aço e cimento, como a Gerdau e a Votorantim –, a Natura disputa frasco a frasco um pedaço do varejo de um setor ultracompetitivo, que, em sua essência, aproxima-se do mercado de luxo. “A Natura é uma das raras empresas brasileiras internacionalizadas que estão na ponta do consumo”, diz Cyrino. Ou seja: ao contrário das empresas que atuam em setores em que o preço das commodities é que dita, muitas vezes, o sucesso de vendas, a Natura disputa um mercado em que a briga pela preferência dos consumidores é decidida por fatores pouco objetivos e elementos imponderáveis, como percepção da marca, valores embutidos no produto, tradição, aspirações etc.

A escolha da América Latina como ponto focal da expansão da Natura não foi por acaso. A região, que passa por um momento de crescimento de sua economia, é o melhor mercado do mundo para venda direta de cosméticos. Na França, o share dessa modalidade de venda no mercado de cosméticos é de apenas 3%; nos Estados Unidos, por volta de 10%. Já na América Latina, chega a 35%. Conta ponto importante, também, a proximidade dos países vizinhos com o Brasil, o que facilita as relações. Há, evidentemente, diferenças culturais, mas elas são menores do que em outras regiões. “O latino é latino. É mais próximo e gosta de conversar”, afirma Carlucci, que fala com a autoridade de quem comandou a operação da empresa na Argentina durante três anos.

A atuação customizada da Natura na América Latina tem uma meta bem específica, embora a empresa não divulgue números exatos. “Queremos estar entre os grandes players de venda direta da região dentro de cinco a sete anos”, afirma Carlucci. Para financiar

essa expansão, a empresa informa que usará recursos próprios. Haveria espaço para a construção de uma fábrica própria fora do Brasil? Por ora, a possibilidade é descartada. “Para investirmos numa manufatura, seria necessário ter um linha de produtos e certa constância para ser eficiente, diluir os custos e os investimentos”, afirma Carlucci. “Neste momento, isso não faz sentido”.

Resta, agora, saber quais serão os próximos passos para fortalecer a presença da empresa no tabuleiro global. O professor Cyrino, da Ebape/FGV, manifesta dúvidas em relação à capacidade de Natura de levar adiante uma expansão internacional bem-sucedida com base em seu modelo de vendas diretas. “A premissa de que é possível replicar um modelo de negócios para outros países subestima o efeito das características culturais que variam de país para país”, diz Cyrino. “Pode ser que o sistema de vendas diretas, onde as pessoas gostam de conversar umas com as outras, mas na França não tem a menor chance.”

Na Natura, o entendimento é de que o modelo precisa se adaptar à realidade dos países. É justamente por isso que a França hoje é o único país a ter três canais de comercialização: loja, internet e vendas diretas por intermédio de consultoras. As “formiguinhas” francesas, que eram 800 em 2008, hoje já são 1400. Na visão de Carlucci, o resto do mundo é um mercado para o qual a Natura não tem uma estratégia definida. O que não significa que a empresa não se imagine na Europa (além França) e em mercados emergentes, como China e Índia. “Vontade temos, mas não há um modelo ou plano para essas regiões”, afirma. “Vamos fazer cada coisa a seu tempo.”

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de internacionalização da Natura na França, diferentemente do que ocorreu em outros países da América Latina, apresentou diferenças no composto de Marketing Global, tal como destacado por Yip (1996) *appud* Markus (2009), com baixa transferência dos 4Ps:

Preço – 30% a 40% mais caros dependendo da linha de produtos

Praça – concentrou a oferta de seus produtos por meio de loja física – um ponto de vendas em Paris –, tendo participação ainda incipiente dos canais de vendas através do site e de consultoras especializadas. De alguma maneira essas formas de oferta estão alinhadas com a estratégia de aprendizagem e diversificação destacada desde o início da operação na França.

Produto – o foco de oferta inicial foi a linha Ekos e progressivamente foi ampliada para outras linhas. Pouca alteração se observou no conteúdo dos produtos, à exceção da embalagem – que seguiu as normas técnicas francesas e a exclusão do conservante *propeno* na fabricação, fato esse também seguido no Brasil.

Promoção – o início das operações na França se deu durante a realização do Ano do Brasil naquele país, com ampla cobertura da mídia. Até hoje é mantida a estratégia de divulgação do Espaço Natura e dos produtos por meio de assessorias especializadas de imprensa, bem como realização de eventos, cujas datas e realização podem ser acompanhados pelo site da empresa, em versão francesa.

Para que uma empresa construa vantagem competitiva sustentável, suas atividades de valor devem ser planejadas e executadas de forma sinérgica, ou seja, tais atividades devem estar em sintonia com a estratégia competitiva, assim como devem se reforçar mutuamente, contribuindo para o aumento do desempenho global. Percebe-se no caso da Natura a habilidade em coordenar elos para gerar diferenciação e dar respaldo ao conceito “Bem Estar Bem”. Essa compreensão é obtida por meio da avaliação contínua do prós e contras das ações realizadas e da sinergia alcançada entre suas várias atividades de valor. Essas atividades se apresentam e se sustentam nos valores organizacionais e são decisivas para a formação do posicionamento.

A análise do histórico, da proposta de valor e das atividades da cadeia de valor da Natura indicam que ela é uma empresa orientada para o mercado, possuindo uma marca consistentemente construída com base naquilo que apregoa, o que faz com que ela consiga sinalizá-los claramente aos seus públicos por meio das diversas ações.

Vale destacar que a Natura vem obtendo êxito tanto no que se refere aos indicadores econômicos e técnico-operacionais quanto aos institucionais, o que demonstra a adoção de padrões institucionais como forma de conceber e implementar tanto sua estratégia competitiva quanto sua estratégia de comunicação.

REFERÊNCIAS

- ANSINA, Miguel R. **A Construção da Notícia**. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- COMÉTICANEWS. Disponível em: <<http://cusmaneditora.com.br>>. Acesso em: out. 2013.
- GRECO, Alessandro. Natura: uma expansão perfumada. **Revista PIB** - 13/09/2010. Disponível em: <http://www.revistapib.com.br/noticias_visualizar.php?id=519>. Acesso em: out. 2013.
- KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. São Paulo Pearson, 2005.
- KUAZAQUI, Edmir. **Marketing Internacional**. São Paulo: M.Books Brasil, 2007.
- MAFFESOLI, M. **O Tempo das Tribos**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- MAFFESOLI, M. Perspectivas tribais ou a mudança do paradigma social. **Revista Famecos**, n. 23, abr. 2004.
- MAFFESOLI, M. **Iconographe des Tribus et Communautés**. Disponível em: <http://henrikaufman.typepad.com/et_si_lon_parlait_marketi/2010/01/michel-maffesoli-iconographe-des-tribus-et-communaut%C3%A9s.html>. Acesso em: nov. 2013.
- MARKUS, K. O Futuro Quatro Horas Atrás. Pesquisa de Pós-doutorado, Université de Paris – SORBONNE, 2012
- MINISTÉRIO DA CULTURA. **Ano do Brasil na França**. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/2005/01/11/ano-do-brasil-na-franca2005-2/>>. Acesso em: out. 2005.
- NATURABRASIL. Disponível em: <<http://www.naturabrasil.fr/>>. Acesso em: nov. 2013.
- NATURA COSMÉTICOS - BEM ESTAR BEM. Disponível em: <<http://www.natura.net/br/index.html>>. Acesso em: out. 2013.
- NATURA. **Casa Natura em Paris**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=jWpCwTjnfOU>>. Acesso em: nov. 2012. [Visita loja natura em Paris – parte II]. Por HUNTER, Beauty.
- _____. **Construção Maison Natura em Paris**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=WUND0ottA7E>>. Acesso em: nov. 2013. Por Viviane Zaguini.

_____. **Natura**: cosméticos naturais e música brasileira. 15 fev. 2009. Disponível em: <<http://viverparis.blogspot.com.br/2009/02/natura-cosmeticos-naturais-e-musica.html>>. Acesso em: nov. 2013.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Editora Campus, 2005.

SEBRAE. Disponível em: <www.sebrae.com.br/>. Acesso em: out. 2013.

YVES ROCHER. Disponível em: <<http://www.yves-rocher.com>>. Acesso em: out. 2013.