

Internacionalização no Brasil e na França: estudo de caso da L'Oréal e da Natura

JACQUELINE LIAO

USP - Universidade de São Paulo
jacqueline.liao11@gmail.com

ADALBERTO A. FISCHMANN

USP - Universidade de São Paulo
aafischm@usp.br

FRÉDÉRIC PREVOT

Kedge Business School, Euromed Management
adal.fischmann@gmail.com

Internacionalização no Brasil e na França: estudo de caso da L'Oréal e da Natura

Palavras chave: estratégia, internacionalização, relações Brasil-França.

1. Introdução

Gerdau, Companhia Vale do Rio Doce, Embraer, Weg - essas são apenas algumas das empresas brasileiras que optaram pela internacionalização nos últimos anos. Ao mesmo tempo, muitas companhias francesas, num processo de internacionalização bem mais antigo, estão fortemente consolidadas no mercado mundial, como L'Oréal, Carrefour, Accor, Renault, entre outras.

A internacionalização está fortemente ligada à globalização ou mundialização, um fenômeno econômico e social de desenvolvimento de intercâmbios internacionais de diversas formas: bens e serviços, investimentos e pessoas. Ele foi impulsionado pelo liberalismo econômico, o desenvolvimento de meios de transportes e de comunicação, homogeneização da demanda e o aumento das economias de escala (GARRETTE et al, 2009).

O processo de internacionalização francês é mais antigo do que o brasileiro e ganhou de fato impulso nos anos 1980. A integração europeia foi fundamental nesse processo, por isso a maior parte dos investimentos franceses é feita no continente (FERRER, 1999).

Enquanto isso, no Brasil, esse processo é mais recente, pois apenas nos anos 1990, as empresas brasileiras perceberam que o mercado interno não era suficiente e que havia boas oportunidades no exterior.

Como se pode perceber, o processo de internacionalização das empresas francesas e brasileiras ocorreu em contextos bem diferentes. Ainda assim, os investimentos franceses no Brasil e os brasileiros na França aumentaram e esse incremento nas relações não se limita apenas à economia. Em 2008, durante a visita do presidente francês Nicolás Sarkozy ao Rio de Janeiro, um Plano de Ação foi estabelecido entre os dois países para consolidar a parceria estratégica entre as duas nações envolvendo diversos setores – o diálogo político, a governança internacional e a cooperação econômica, comercial, militar, espacial etc.

Assim, dado o incremento das relações entre Brasil e França, o presente trabalho estuda dois exemplos de internacionalização, o da Natura na França e o da L'Oréal no Brasil.

2. Problema de pesquisa e objetivo

Este estudo visa analisar a internacionalização no setor de cosméticos francês e brasileiro por meio de um estudo de caso de duas empresas. Serão estudadas a entrada e a presença da francesa L'Oréal no Brasil, bem como o mesmo da brasileira Natura na França com o fim de analisar os processos de internacionalização e gestão fora de seu país de origem.

Buscar-se-á responder às seguintes perguntas:

- Como a internacionalização na França, no caso da Natura, e no Brasil, no caso da L'Oréal, está relacionada à estratégia de crescimento das duas organizações?
- Que estratégias de internacionalização foram utilizadas pela L'Oréal e pela Natura para entrar respectivamente nos mercados brasileiro e francês?
- Como a internacionalização está ligada ao contexto externo e interno dessas organizações e ao mercado global de cosméticos?

3. Revisão bibliográfica

3.1. Mercados globais

De acordo com Kotler e Keller (2006), um setor global é aquele em que as posições estratégicas dos concorrentes nos principais mercados geográficos ou nacionais são influenciadas pelas posições globais.

Essas posições são influenciadas pela forma como as organizações configuram e coordenam sua cadeia de valor a nível global. Segundo Porter (1986 e 1992), cadeia de valor é o conjunto de atividades que contribuem para a produção, comercialização ou entrega de um produto ou serviço por uma empresa. As diferenças entre cadeias de valores de organizações de uma mesma indústria são cruciais para a vantagem competitiva.

Um componente importante que influencia uma indústria e, por consequência, a estratégia de cada organização, é o ambiente externo. De acordo com Garrette et al (2009), existem três níveis de análise do ambiente externo:

- O macroambiente;
- As tendências de longo prazo da indústria;
- O ambiente concorrencial.

As condições da indústria estimulam ou desestimulam a internacionalização de seus *players*. De acordo com Garrette et al (2009), considerando a estrutura da concorrência a nível internacional, as indústrias podem ser classificadas como mult-domésticas ou globais.

São consideradas mult-domésticas aquelas em que é difícil transferir a vantagem competitiva de um país a outro, por isso a concorrência ocorre dentro de cada país. Já as indústrias globais são exatamente o contrário: a posição num determinado país não importa, mas sim a posição a nível internacional, pois as vantagens competitivas podem ser mais facilmente transferidas. Na verdade, a maioria das indústrias ficam de fato entre os dois extremos e dois fatores determinam para qual lado uma indústria pode se aproximar mais: a necessidade de se adaptar ao contexto local e a importância das economias de escala.

3.2. Estratégia

A palavra estratégia deriva do grego “stratègós”, de “stratos”, que significa exército, e “ago”, que é comando ou liderança, tendo por sentido “a arte do general”. Utilizada em administração, diversos autores possuem definições diferentes de estratégia.

Chandler (1962) afirma que estratégia é a definição de objetivos de longo prazo, alocando os recursos necessários e adotando as ações para atingi-los. Já Ansoff (1977) e Mintzberg (1973) relacionam estratégia ao meio.

Garrette (2009) mostra a diferença entre estratégia concorrencial (business strategy ou stratégie concurrentielle) e estratégia de crescimento (corporate strategy ou stratégie de croissance). A primeira refere-se ao posicionamento de uma organização no mercado em relação a seus concorrentes a fim de gerar uma performance sustentável e superior à de seus competidores. Já a segunda trata-se da composição e gestão do portfólio de atividades da empresa para gerar o maior retorno possível; é preciso decidir em que mercados crescer, com que produtos e como (crescimento interno, externo, alianças...).

Já objetivo estratégico é uma afirmação sobre um resultado que uma empresa pretende atingir e que guia as ações e projetos da organização, apoiando-se nos recursos e competências que ela possui. Ele deve ser possível de ser mensurado e atingido ao longo do tempo (MEIER, 2011). Esses objetivos correspondem às grandes orientações desejadas pela empresa para um plano estratégico (SION, 2010).

Segundo a visão de estratégia competitiva de Porter (1980), existem três estratégias genéricas possíveis que uma empresa pode adotar para obter vantagem competitiva e atingir seu alvo estratégico. A tabela seguinte mostra-as:

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	Toda a indústria	Diferenciação	Liderança de custo
	Apenas um segmento	Foco	

Tabela 1 – Estratégias genéricas
Porter (1980)

Considerando a definição de estratégia corporativa de Garrette et al (2009), uma empresa pode crescer em quatro vias: no seu core business, a novas zonas geográficas, a outras atividades e a montante ou jusante. Ela pode optar por três modos de crescimento possíveis: interno, externo e aliança. A tabela a seguir correlaciona os modos e vias de crescimento:

Vias \ Modos	Crescimento interno	Crescimento externo	Aliança
	<i>Core business</i>	Inovação	Concentração
Novas zonas geográficas	Implantação autônoma no exterior	Aquisição internacional	Joint-venture internacional
Outras atividades	Diversificação orgânica	Diversificação por aquisição	Parceria inter-setorial
Montante ou jusante	Integração vertical	Aquisição de fornecedores ou clientes	Parcerias verticais ou externalização

Tabela 2 – Vias e modos de crescimento
In: Garrette et al (2009)

O crescimento de uma empresa está bastante relacionado à aquisição ou consolidação de competências centrais. Competência organizacional é a capacidade de uma empresa de aplicar seus recursos tangíveis e intangíveis, criando vantagem competitiva. Ela é baseada nos conhecimentos tácitos e socializados da firma, podendo, ao contrário da aptidão, ser aplicada a diversas atividades e não apenas a uma (GARRETTE et al., 2009).

3.3. Internacionalização de empresas

Uma das formas de crescimento externo é a internacionalização, em que a organização se expande além das fronteiras de seu país de origem.

Uma abordagem de empresas transnacionais citada por Garrette et al (2009) é a de John Dunning, em que as empresas se internacionalizam ao encontrarem as três vantagens “OLI”: *Ownership advantage* (vantagens competitivas da firma), *Localization advantage* (vantagens comparativas do país) e *Internationalization advantage* (as vantagens de transferir as atividades em vez de cedê-las a uma organização local por causa dos altos custos de transação). Na falta de uma dessas três vantagens, uma empresa não consegue se internacionalizar.

Outra teoria citada por Garrette et al. (2009) é a da escola de Uppsala. Uma das pressuposições dessa escola é que a internacionalização é uma consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado interno, mas, como a expansão é arriscada, as organizações preferem dirigir-se a um país psicologicamente próximo, isto é, com o qual a matriz guarde uma proximidade ou similaridade cultural (HILAL e HEMAIS, 2003).

Segundo essa escola, a internacionalização é um processo de evolução e de aprendizado que começa com a exportação. Quando a companhia obtém mais experiência e conhecimentos sobre o novo mercado e sobre como se internacionalizar, ela se dirige a países psicologicamente mais distantes.

De acordo com Fleury e Fleury (2007), há três formas de tratar o tema internacionalização de empresas – a abordagem de negócios internacionais (em que estão inseridas as teorias de Dunning e da Escola Uppsala), de competências estratégicas e aquelas focadas nas subsidiárias.

Existem dois momentos da internacionalização: a dos *early movers* e a dos *late movers*. O crescimento significativo das multinacionais dos países desenvolvidos deu-se entre 1950 e 1970, logo após a Segunda Guerra Mundial. Nesse período, as barreiras alfandegárias e o controle da moeda foram reduzidos e diversos investimentos internacionais puderam ser realizados pelas firmas oriundas de economias maduras (FLEURY e FLEURY, 2011).

Os *late movers* são principalmente emergentes. Uma hipótese que explica a decisão das empresas desses países de não se internacionalizarem antes é a existência de um grande mercado doméstico e uma economia consideravelmente fechada à competição internacional antes dos anos 1990. Por essas razões, os riscos e os custos de operar num ambiente desconhecidos são mais elevados, principalmente considerando que havia uma proteção do governo no mercado interno (ROCHA et al, 2007).

De acordo com Griffin e Pustay (2007), existem cinco modos de entrada num país estrangeiro: exportação, licenciamento internacional, franchising internacional, modos especializados (contrato de *manufacturing*, *management contracts* e *turnkey Project*) e investimentos estrangeiros diretos (*greenfield*, aquisição e *joint-venture*).

Empresas internacionais podem adaptar seu mix de marketing a cada país ou então adotar uma estratégia global. De acordo com Kotler e Keller (2006), a maioria dos produtos exige um pouco de adaptação, pois o comportamento do consumidor muda de mercado para

mercado. É preciso analisar quais mudanças nos elementos do *marketing mix* (produto, promoção, ponto de venda e preço) agregam mais lucros do que custos.

Uma questão importante é em relação à marca do país de origem. Segundo Kotler e Keller (2006), profissionais de marketing analisam o impacto do país de origem na percepção de uma marca, isto é, se as associações mentais e crenças automaticamente ligadas a uma nação afetam a tomada de decisão do consumidor. Estudos citados pelos dois autores indicam que:

- As pessoas são mais favoráveis a produtos de seu próprio país, a não ser que elas venham de um país menos desenvolvido;
- Quanto mais positiva a imagem do país, mais se deve dar destaque ao rótulo “Made in...”;
- Esse impacto depende de produto para produto;
- Entretanto, essa percepção pode ser generalizada a todos os países;
- Certos países têm maior reputação em certos itens, como o Japão, em relação a eletrônicos de consumo e a França em relação a artigos de luxo, vinhos e perfume.

4. Metodologia

Esta pesquisa compreendeu diversas etapas. Primeiramente, buscaram-se informações sobre os temas internacionalização, economia brasileira e francesa e gestão de organizações internacionais em livros, jornais e outras fontes de dados secundários para a revisão da literatura e primeiras ideias gerais do assunto. Procurou-se buscar modelos de como as organizações internacionalizam suas atividades e agem estrategicamente para atingir seus fins.

A etapa seguinte foi mais prática, pois foram realizados dois estudos de caso: a internacionalização da Natura na França e da L’Oréal no Brasil. Usou-se como parâmetro os modelos pesquisados na literatura e as fontes de pesquisa foram dados secundários obtidos em institutos de pesquisas, governo, informações disponibilizadas pelas próprias companhias, jornais, revistas e câmaras de comércio.

Na última parte do trabalho, conclusões são tiradas a partir dos dois casos, respondendo às perguntas de pesquisa e fazendo um paralelo entre as duas empresas, o setor de cosméticos dos dois países e a influência dos aspectos culturais e econômicos na tomada de decisão das organizações.

5. Análise dos resultados

5.1. Indústria global de cosméticos

De acordo com a Fédération des Entreprises de la Beauté (FEBEA – Federação de Empresas de Beleza francesa), cosméticos são todos os produtos destinados à parte externa do corpo (epiderme, cabelo, órgãos genitais externos, dentes etc.) que servem para limpar, perfumar, mudar, proteger ou manter em bom estado. São itens destinados à higiene, beleza, bem estar, saúde e aparência.

O estudo de mercado de 2007 da Xerfi divide o mercado de cosméticos nos seguintes segmentos:

- Higiene e toalete – sabonetes, produtos para depilação, talcos, desodorantes, produtos para banho e itens para higiene dentária;

- Perfumes e fragrâncias – perfumes, eaux de toilette, colônias e todos os produtos que fazem parte de uma linha de perfumes;
 - Itens para a pele – cremes para a pele, produtos para limpeza de pele, esfoliantes, pós-depilação, cremes para a mão e para o corpo, protetores solares e bronzeadores;
 - Produtos capilares – xampus, produtos e loções para o cabelo e produtos para coloração dos cabelos;
 - Maquiagem – blushes, batons, máscaras, delineadores etc.
- A cadeia de valor da indústria de cosméticos é formada pelas seguintes atividades:



Figura 1- Cadeia de valor da indústria de cosméticos

As atividades que mais geram valor são marketing e Pesquisa & Desenvolvimento. O marketing é importante, porque ele influencia e cria demanda, promovendo novas tendências; já a pesquisa é importante para acompanhar as mudanças dos hábitos de consumo e desenvolver novos produtos.

Atualmente, a indústria tem crescido puxada principalmente pelo aumento populacional e melhora dos padrões de vida nos países emergentes, que foram menos afetados pela crise econômica do que os países desenvolvidos. As economias que puxarão esse crescimento serão os BRICs (Brasil, Rússia, China e Índia), de acordo com a Xerfi Global (2011), tanto que muitos dos grandes *players* globais estão investindo neles: a Beiersdorf abriu uma nova fábrica da Nivea em Shanghai em 2009; a Shiseido abriu suas primeiras lojas na Rússia em 2008 e a Sephora (marca da LVMH) inaugurou pontos de venda no Brasil.

Para os próximos anos, a tendência é que novos segmentos de mercado surjam, refletindo novos hábitos e gostos, e que esta maior segmentação também seja puxada pelas inovações de produto. Alguns novos segmentos são cosmeceúticos e cosméticos orgânicos, customizados, étnicos e masculinos (XERFI GLOBAL, 2011).

De fato, esta indústria é altamente segmentada e isso se reflete também nas diferenças entre as demandas nos diversos países. Assim, é muito importante adaptar ao menos ligeiramente os produtos aos costumes e padrões de beleza de cada país, característica típica de indústrias multidomésticas. Entretanto, esse mercado se aproxima muito mais de uma indústria global, uma vez que é muito mais preponderante a relativa facilidade de transferir vantagem competitiva de um país a outro e a importância das economias de escala.

Existem significativas diferenças entre a indústria de cosméticos na França e no Brasil. A França é o maior exportador mundial de cosméticos (ARNOUD, 2009) e possui três

empresas entre as maiores do mundo em receita segundo a Xerfi Global (2011): L'Oréal (1ª no mundo), LVMH (8ª) e Clarins (10ª).

Segundo a FEBEA, apesar da existência de várias grandes companhias, 80% da indústria é composta por pequenas e médias empresas (PMEs). Muitas delas estão concentradas na região de Paris ou em dois clusters especializados, o PASS (Parfums, Arômes, Senteurs et Saveurs), localizado na região de Provence-Alpes-Côte d'Azur e o Cosmetic Valley, baseado nas regiões Centre e Normandie (ClickPress, 2008).

O mercado francês é considerado atrativo, pois seu ambiente de negócios dinâmico serve como mercado teste. Além disso, o país oferece expertise em áreas correlacionadas, como manufatura de garrafas e produção de aromas, e o governo nacional dá apoio à pesquisa, reembolsando 50% dos custos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) do primeiro ano.

Já no Brasil, a indústria também é relevante, mas não é tão internacionalizada e consolidada quanto na França. De acordo com dados da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), o setor apresentou crescimento anual médio deflacionado de 10% de 1996 a 2011. Segundo o Anuário 2011 da ABIHPEC, há oportunidades de internacionalização para as empresas brasileiras, mas falta ainda fortalecer no mercado internacional uma “Marca Brasil”.

5.2. Internacionalização da Natura na França

A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos fundada em 1969 em São Paulo e hoje presente em outros seis países da América Latina (Argentina, Peru, Colômbia, Venezuela, México e Chile) e na França. Líder do mercado brasileiro de cosméticos, a organização busca a comercialização de seus produtos para gerar resultados que associem as dimensões econômica, social e ambiental.

A empresa realiza diversas atividades ligadas à cadeia de cosméticos, da pesquisa de novos produtos à produção. Ela apenas não realiza vendas, que são feitas pelas Consultoras Natura, sua força de venda direta treinada pela própria organização. A única exceção é na França, onde a empresa possui uma loja.

A companhia trabalha apenas com cosméticos voltados para o grande público e em todos os segmentos: higiene e toalete, perfumes e fragrâncias, itens para a pele, produtos capilares e maquiagem. Ao todo, ela possui 29 marcas, entre elas, Tododia, Ekos, Naturé, Chronos e Natura Plant; ela tem mais de uma marca para o mesmo produto, entretanto não ocorre canibalização, pois cada marca é voltada para um segmento do mercado, procurando atingir assim diversos perfis de consumidores com um apelo diferente.

O objetivo estratégico da Natura é o crescimento sustentável baseado no *triple bottom line*, ou seja, um crescimento que leva em consideração as dimensões econômica, social e ambiental. Para isso, sua estratégia é a diferenciação, oferecendo produtos na categoria *Masstige*, isto é, que têm um pouco do luxo tradicional, mas que ao contrário deste podem gerar alto volume apesar de seus preços relativamente elevados (FISKE e SILVERSTEIN, 2003).

Desde a sua criação em 1969, a Natura priorizou um crescimento interno por diversas vias diferentes: desenvolvimento do *core business*, internacionalização, integração vertical etc. A tabela abaixo resume as vias de crescimento da empresa:

Década	Via de crescimento	Fatos importantes
1970	Novas zonas geográficas	Expansão geográfica pelo Brasil
	Desintegração vertical	Divisão da Natura em várias empresas
1980	Desenvolvimento do <i>core business</i>	Ampliação da oferta de produtos
	Internacionalização (exportação)	Expansão para Chile, Peru, Bolívia, Argentina e EUA (experiências fracassadas).
	Fusão	Fusão das quatro empresas que formavam o sistema Natura
1990	Implantação de operações no exterior	Expansão pela América Latina e Portugal (esta última, fracassada)
	Parceria	Expansão para o Peru
	Diversificação por aquisição	Aquisição da Flora Medicinal
2000	Implantação de operações no exterior	Expansão para Colômbia, México, Venezuela e França
	Diversificação	Criação da linha de chás Frutífera

Tabela 3 – Vias de crescimento da Natura
Baseado em Escobari (2006) e Contador e Stal (2010).

A organização priorizou um crescimento bastante cauteloso, vide o fato de ele ter sido sobretudo interno. Por um lado, isso significa hoje um maior controle sobre as operações, por outro, risco e investimentos mais elevados.

Nota-se que a companhia pouco tentou um crescimento externo, possivelmente temendo que seus valores se diluíssem em meio a uma fusão ou aquisição. No entanto, ela acabou perdendo a oportunidade de adquirir novas competências com outras organizações.

Esse crescimento que a Natura registrou ao longo do tempo deve-se às quatro competências centrais que ela desenvolveu: inovação, liderança, as vendas diretas e sua marca forte.

A inovação faz parte da estratégia competitiva de diferenciação da Natura. A companhia percebeu que Pesquisa & Desenvolvimento era uma atividade que criava valor na cadeia de cosméticos e, a partir dos anos 1990, a companhia viu-se obrigada a inovar caso quisesse continuar competitiva. Hoje, ela investe cerca de 2,7% (dado de 2011) de sua receita líquida em Pesquisa & Desenvolvimento, melhorias de processos e convênios com universidades e centros de pesquisa no Brasil, na França, na Itália e nos Estados Unidos (DEUTSCH BANK, 2011).

Outra competência central da Natura são as vendas diretas, que foram escolhidas como forma de distribuição por criar uma maior proximidade entre cliente e consultora e possibilitar que os valores da Natura fossem bem transmitidos aos consumidores, gerando maior fidelidade e identificação com a marca. Ademais, desta forma, a empresa não depende de intermediários, como grandes varejistas, que possuem grande poder de barganha.

A terceira competência da Natura é a liderança, reflexo em grande parte da forte cultura organizacional implementada pelo seu fundador, Luiz Seabra, que queria criar uma empresa baseada na informalidade e na abertura. Em 2008, foi criado o Programa de Formação de Líderes, que apoia o desenvolvimento dos colaboradores para que eles assumam posições cada vez mais estratégicas. A proposta é de transmitir conceitos ligados à gestão de pessoas e à necessidade do negócio e também provocar uma reflexão pessoal.

Por fim, a quarta competência central da Natura é o valor de sua marca. A empresa tem a capacidade de mostrar a seus principais *stakeholders* (consumidores, investidores e colaboradores) todas as demais competências (inovação, eficácia nas vendas diretas e liderança) e seus valores gerando uma imagem positiva. Pela sétima vez nos últimos oito anos, a Natura recebeu em 2011 o prêmio de empresa mais admirada do país no ranking realizado anualmente pela revista CartaCapital com mais de mil executivos.

A internacionalização da Natura na França está bastante relacionada ao desenvolvimento dessas competências. O país europeu representa uma verdadeira exceção entre os países aos quais a empresa se internacionalizou por não ser latinoamericana, ser uma economia madura e não ter tanta tradição nas vendas diretas.

O interesse da Natura na França ao inaugurar sua loja em 2006 não foi atingir uma grande fatia de mercado ou usar o país para entrar no restante da Europa. Na verdade, isso seria impossível para ela obter tão rapidamente num mercado competitivo como o francês.

A iniciativa partiu um pouco do interesse pessoal do fundador da organização, Luiz Seabra, pelo país. Além disso, sendo a França a Meca da indústria de cosméticos, a companhia queria adquirir mais experiência com as grandes marcas mundiais para ser mais competitiva até mesmo no mercado brasileiro, que tem despertado grande atenção dos *players* globais por causa de seu tamanho e potencial de crescimento.

Uma das competências que a Natura pretende desenvolver na França é a inovação, porque, apesar de ela já investir muito nessa área, no Brasil ela compete com empresas globais que têm muito mais recursos e centros de Pesquisa & Desenvolvimento em economias desenvolvidas. De certa forma, ela foi forçada a se internacionalizar para manter sua liderança no mercado local.

Além disso, a companhia objetiva adquirir competências organizacionais. A exigência do mercado francês força a empresa a melhorar seus produtos. O consumidor francês é bem mais exigente que o brasileiro e questiona muito mais as marcas, por exemplo, evitando produtos que possam conter componentes suspeitos de prejudicar a saúde.

Na França, a Natura possui um centro de Pesquisa & Desenvolvimento e a estrutura comercial e administrativa. Os cosméticos são todos produzidos em São Paulo e exportados, não sofrendo grandes adaptações, exceto quando necessárias para que os itens se adequem à legislação local.

Assim, ela adota uma estratégia global simples, combinando uma coordenação de atividades alta, uma vez que a filial é fortemente ligada à matriz, e uma configuração concentrada, pois a produção ocorre unicamente no Brasil.

A Natura escolheu realizar na França um investimento direto chamado *greenfield*, isto é, uma operação inteiramente nova. Isso implicou elevados custos, mas ao mesmo tempo um grande controle sobre os processos.

Na França, a empresa manteve sua estratégia de diferenciação, mas adaptou seu *marketing mix* à realidade local. Os produtos são os mesmos comercializados no Brasil e até mesmo os nomes das marcas em português foram mantidos, porém a organização possui não apenas uma estrutura de vendas diretas, como também um ponto de venda em Paris e uma loja online. Isso porque as vendas diretas não são muito comuns na França e a existência de uma loja física ajuda a promover a marca no país.

É importante notar que na França a companhia utiliza a marca “Natura Brasil”. A intenção é reforçar a brasilidade da marca e associar esta às ideias positivas às quais o país é lembrado.

5.3. Internacionalização da L’Oréal no Brasil

A L’Oréal é uma empresa francesa de cosméticos fundada em 1909 e que possui 27 marcas mundiais em todos os segmentos (profissional, grande público e luxo), atuando em 130 países. Considerando a cadeia de valor dos cosméticos, a L’Oréal realiza as atividades de Pesquisa & Desenvolvimento dos Produtos, Produção, Marketing e, no caso de algumas marcas, Distribuição; ela apenas não realiza o fornecimento de embalagens e matérias-primas.

A empresa é formada por três unidades de negócios: cosméticos, The Body Shop e produtos dermatológicos. Os cosméticos são divididos em quatro unidades de negócio: produtos para profissionais, produtos grande público, produtos de luxo (L’Oréal Luxury) e cosmética ativa. Dependendo da marca, a organização usa uma estratégia competitiva diferente (custo, diferenciação ou foco).

A missão da L’Oréal é “Beleza para todos” e, para isso, a empresa tem como objetivos estratégicos:

- Pesquisa e inovação a fim de adaptar os produtos à diversidade de seus mercados;
- Desenvolvimento do portfólio de produtos para oferecer os melhores produtos em cada canal de distribuição;
- Internacionalização, conquistando um bilhão de novos consumidores nos próximos 10 e 15 anos;
- Comprometimento com o crescimento responsável, compartilhado e sustentável.

Ao longo de sua história, a L’Oréal valeu-se de um crescimento interno, externo e de parcerias. Buscando ampliar seus segmentos de mercado, ela preferiu um crescimento principalmente externo (aquisições) para aproveitar as competências das empresas adquiridas, em especial o valor da marca que elas já haviam construído. Por essa razão, a companhia manteve os nomes das marcas depois de adquiri-las.

Uma forma de crescimento pouco usada pela empresa foi a aliança horizontal, sendo a única a Galderma, laboratório farmacêutico que é uma joint-venture entre a L’Oréal e a Nestlé.

O crescimento da companhia está bastante ligado ao desenvolvimento de suas competências centrais – adaptação local, inovação e a força de suas marcas.

Uma das competências centrais da L’Oréal é a capacidade de se adaptar localmente. Na indústria de cosméticos, isso é um fator muito importante, porque climas diferentes exigem produtos distintos e hábitos e padrões de beleza mudam de um país a outro. A empresa consegue se adaptar adquirindo marcas (e conseqüentemente expertise) locais e mantendo centros de pesquisa em diversos países.

Outra competência central da L’Oréal é a inovação; de acordo com seu Annual Financial Report, a empresa gastou 721 milhões de euros em P&D em 2011. Uma das vantagens da L’Oréal em termos de inovação é que ela é uma empresa grande, por isso tem mais recursos em caixa do que players pequenos ou médios do setor de cosméticos e pode ganhar em economias de escopo.

A última competência da L’Oréal é o valor de sua marca. De acordo com levantamento realizado em 2012 pela consultoria Interbrand, a marca L’Oréal é a 42ª mais valiosa do mundo e a primeira na indústria de cosméticos. A publicação assinala que o valor da marca advém do fato de ela conseguir valer-se de pesquisas científicas, perspicácia cultural

e ideais de beleza para desenvolver produtos que atingem uma base ampla de clientes de distintos perfis demográficos e geográficos.

Essas competências contribuíram para que a L'Oréal se internacionalizasse. Inicialmente a empresa expandiu-se para a Europa Ocidental e Estados Unidos por causa da maior proximidade cultural e apenas nos anos 1990 ela entrou nos novos mercados (Leste Europeu e Ásia). Até hoje as economias maduras representam a maior parte das receitas da empresa, porém seu percentual em relação ao total tem diminuído, pois o ritmo de crescimento das vendas nas nações emergentes tem sido muito mais acelerado.

Na estratégia global da L'Oréal, a configuração é dispersa, uma vez que existem fábricas e filiais no mundo todo, e o nível de coordenação é baixo, pois as subsidiárias têm relativa autonomia para lançar seus produtos, atendendo melhor às demandas locais. No entanto, existe uma coordenação entre as marcas a nível mundial para que elas tenham em todos os países um posicionamento semelhante.

No Brasil, as operações não são muito diferentes em relação aos outros países do mundo. A companhia chegou ao país em 1939, inicialmente exportando seus produtos e, ao perceber que o mercado brasileiro era realmente promissor, ela realizou um investimento *greenfield*, abrindo uma fábrica.

Ao longo das décadas, a L'Oréal aumentou sua presença no país, contando hoje com cerca de 2.000 colaboradores. O mercado brasileiro tornou-se tão relevante para a organização que em 2011 o país foi o terceiro maior mercado consumidor, atrás apenas da França e da Alemanha (FRIAS, 2012) e seu potencial de crescimento nos próximos anos é significativo devido ao aumento da classe C.

Recentemente, esse interesse pelo Brasil refletiu-se em iniciativas que a empresa pretende implementar no país. A companhia vai inaugurar um Centro de Pesquisa e Inovação em outubro de 2014 orçado entre R\$70 e R\$100 milhões a fim de reforçar sua estratégia de “universalização com produtos adaptados às necessidades de cada país”, de acordo com Didier Tisserand, presidente da L'Oréal Brasil (EFE, 2012).

No Brasil, a L'Oréal trabalha apenas com quatro divisões de negócio: Produtos de Grande Público, Produtos Profissionais, Produtos de Luxo e Cosmética Ativa. A intenção da organização é assim atingir diversos consumidores com estratégias diferentes.

Assim como no resto do mundo, no Brasil a empresa trabalha com a estratégia de universalização com adaptação local, o que quer dizer que ela constrói marcas conhecidas no mundo inteiro, mas em cada país adapta-os aos padrões de beleza e costumes locais. Isso quer dizer que os produtos, por exemplo, são produzidos localmente e a mesma imagem global para cada marca é mantida, mas os slogans são traduzidos e muitas vezes usam-se personalidades nacionais nas propagandas.

O fato de a L'Oréal ser de origem francesa é explorado pelo marketing da empresa, visto que a França é um país que muitos consumidores associam a uma boa reputação em produtos de beleza e de luxo. Não à toa, a marca L'Oréal Paris foi denominada em parte com o nome da capital francesa.

Entretanto, a L'Oréal não possui marcas apenas francesas, pois muitas delas foram adquiridas ao longo das décadas. Em vez de “afrancesar” as marcas adquiridas, ela manteve a origem e a essência das mesmas, muitas vezes aproveitando-se disso como parte do branding: é o caso da Maybelline, vendida como Maybelline New York para associar a marca ao glamour da cidade estadunidense onde a marca foi criada.

6. Conclusão

O presente trabalho analisou dois casos de internacionalização: o da Natura na França e o da L'Oréal no Brasil.

O da L'Oréal está inserido no contexto da internacionalização dos *early movers*, isto é, a internacionalização de empresas de economias maduras para outras economias maduras e, em menor escala, para economias em desenvolvimento após a Segunda Guerra Mundial. Este último fluxo ganhou mais força a partir dos anos 1990, com a maior liberalização econômica nas nações emergentes.

Nos anos 1990, iniciou-se a internacionalização de *late movers*, como a Natura. Com a maior estabilidade econômica nos países emergentes e a abertura comercial, as grandes companhias desses países se tornaram mais competitivas, cresceram e passaram a investir fora de seu país de origem.

Entretanto, a concorrência com os pioneiros é difícil, uma vez que estes já têm mais experiência internacional e marcas mais conhecidas mundialmente. A L'Oréal é a maior empresa de cosméticos do mundo e, por seu tamanho e alcance, têm mais recursos para investir em marketing e Pesquisa & Desenvolvimento – atividades que agregam grande valor na indústria e podem ser entendidas como competências essenciais do setor. Não à toa, as duas companhias analisadas possuem esses aspectos bem consolidados nos mercados em que são fortes.

Entretanto, essas competências nem sempre podem ser transferidas a outro mercado. A Natura, por exemplo, ao entrar num novo país, precisa consolidar sua marca na mente do consumidor, o que é dificultado pelo fato de o Brasil ainda estar construindo uma reputação em produtos de beleza, algo que a França já tem. Além disso, uma empresa emergente que se internacionaliza para uma economia desenvolvida tem mais dificuldades do que o fluxo inverso, já que os mercados maduros são muito mais exigentes e concorridos.

Isso não quer dizer, porém, que as empresas oriundas de países desenvolvidos têm sempre larga vantagem – ao menos não na indústria de cosméticos, tanto que a L'Oréal não é a líder de mercado no Brasil e sim a Natura. Isso ocorre, pois, apesar de o setor ser uma indústria global – isto é, as vantagens competitivas podem ser facilmente transferidas -, é preciso que o modelo de negócio seja adaptado localmente e uma das principais razões disso é que os hábitos de consumo e os padrões de beleza são distintos em cada país.

Por esse motivo, a estratégia da L'Oréal mundialmente é a universalização com adaptação local. Entretanto, a Natura, ao se estabelecer na França, tomou a direção contrária, pouco alterando os produtos e o modelo de negócios que a tornou conhecida no Brasil. Essa decisão foi tomada, porque a entrada no mercado francês é vista como uma forma de adquirir experiência internacional, por isso ela não chegou a produzir localmente como a L'Oréal faz no Brasil.

Pode-se concluir, portanto, que na indústria de cosméticos, por mais que a escala global tenha um peso relevante, o fator local tem um papel significativo. Por causa disso, as empresas são muito mais fortes em mercados culturalmente mais próximos: a L'Oréal tem a maior parte de suas receitas oriundas da Europa e da América do Norte e no Brasil ela está atrás das concorrentes locais Natura, Hypermarchas e Boticário; já a Natura é líder em seu país de origem, expandiu-se primeiro para a América Latina e é pouco expressiva na França.

7. Referências bibliográficas

- ANSOFF, I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARNOUD, Cécile. Cosmétique, parfumerie: um marché qui sent bon la croissance. Les echos de la franchise. 27 jun. 2009. In: <<http://www.lesechosdelafranchise.com/dossier-cosmetiques-parfumerie/cosmetique-parfumerie-un-marche-qui-sent-bon-la-croissance-556.php>> Acesso em 27/06/2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). Panorama do setor 2011. P. 1-9. In: <<http://www.abihpec.org.br>> _____; Anuário 2010. 307 p. <http://www.abihpec.org.br>
- CARTACAPITAL. Empresas mais admiradas do Brasil 2011. <<http://www.cartacapital.com.br/economia/confira-a-lista-completa-das-premiadas-de-2011/>> Acesso em 09/08/2012.
- CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CLICKPRESS. France continues to lead the way in cosmetics. 24 jul. 2008. In: <<http://www.clickpress.com/releases/Detailed/82987005cp.shtml>>. Acesso em 23/06/2011.
- CONTADOR, José Celso e STAL, Eva. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. SIMPOI 2010. In: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00102_PCN91353.pdf> Acesso em 27/07/2012.
- DEUTSCH BANK. 8th Annual Global Consumer Conference June 2011 Paris - London. <<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-17-ptb.html>> Acesso em 31/08/2011.
- ESCOBARI, Marcela. Natura : a mágica por trás da empresa mais admirada do Brasil. In : MITZBERG et al. O processo da estratégia : conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4ª ed. Porto Alegre : Bookman, 2006.
- EFE. L'Oréal apresenta projeto de centro de pesquisa no Rio. Portal Exame. Rio de Janeiro, 4 set. 2012. Disponível em : <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/l-oreal-apresenta-projeto-de-centro-de-pesquisa-no-rio>> Acesso em 16/01/2013.
- FEBEA – Fédération des Entreprises de la Beauté. <[HTTP://www.febea.fr](http://www.febea.fr)> Acesso em 08/06/2011.
- FERRER, Christine. La localisation des filiales industrielles françaises. Le 4 pages Sessi. N°. 109, mai 1999. Disponível em: <http://www.minefe.gouv.fr/fonds_documentaire/notes_bleues/nbb/nbb164/filiales.htm> Acesso em 22/05/2011.

FISKE, Neil e SILVERSTEIN, Michael J. Luxury for the masses. Harvard Business Review. 01/04/2003.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; Brazilian multinationals – Competences for Internationalization. New York: Cambridge University Press, 2011.

FRIAS, Maria Cristina. Mercado de beleza. Folha de São Paulo. Caderno Dinheiro. Mercado aberto. <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/mercadoaberto/1147958-operadoras-tentam-ocultar-e-dividir-antenas.shtml>> Acesso em 15/10/2012.

GARRETTE et al. *Strategor*. 5ª Ed. Dunod: Paris, 2009.

GRIFFIN, Ricky W.; PUSTAY, Michael W. International Business enterprises. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. RAC, v.7, Jan./Mar. 2003. p. 109-124. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n1-ahh.pdf> Acesso em: 20/09/2010.

INTERBRAND. Best Global Brands 2012. <<http://www.interbrand.com>> Acesso em 10/11/2012.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Trad. Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. Administração de marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

L'ORÉAL. <<http://www.loreal.fr>> Acesso em 16/09/2012.

_____; Annual Report 2011. 84 p. <<http://www.loreal.fr>> Acesso em 16/09/2012.

_____; Registration Document 2011 – Annual Financial Report. 246 p. <<http://www.loreal.fr>> Acesso em 16/09/2012.

MEIER, Oliver. Diagnostic stratégique – évaluer la compétitivité de l'entreprise. 3ª Ed. Paris: DUNOD, 2011.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. California Management Review, Vol.16, Nº2, 1973.

NATURA. <<http://www.natura.net>> Acesso em 31/08/2011.

NATURA. Relatório Natura 2011. In: <http://natura.foinvest.com.br/ptb/3996/ra_2011_completo_gri_port.pdf> Acesso em 01/08/2011.

PORTER, Michael E. Competition in global industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

_____; Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____; Vantagem Competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROCHA, Angela da et al. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007.

SION, Michel. Réussir son business plan – méthode, outils et astuces. 2^a Ed. Paris: DUNOD, 2010.

XERFI 700. Groupes de parfums et cosmétiques dans le monde 2007. <<http://www.xerfi.fr/>> Acesso em 10/06/2011.

XERFI GLOBAL. Perfume and Cosmetics Groups in the World – Market Analysis – 2011-2016 Trends – Corporate Strategies. 2011. <<http://www.xerfi.fr/>> Acesso em 13/07/2012.