

# Mudar ou Mudar

aluno: Felipe Archanjo da Cunha Mendes

## **Qual o problema vivido pela Natura e a que se atribui este problema?**

O problema vivido pela Natura é a queda em sua participação no mercado de venda direta de itens de beleza e higiene pessoal no Brasil, bem como a diminuição da receita média de cada revendedora. Essa situação se deve ao fato de que as consultoras de vendas da empresa estão buscando outras opções de marcas para oferecer aos seus clientes, além da Natura.

A empresa sempre teve uma estratégia de vendas muito focada em suas revendedoras, evitando qualquer tipo de confronto com elas. Isso acabou tornando a empresa engessada em relação a outros canais de venda, fazendo com que abandonasse pelo menos cinco projetos para diversificar as vendas nos últimos anos.

Enquanto a Natura ficava imobilizada, o mercado mudou e outras empresas começaram a disputar a preferência das consultoras. Hoje, elas vendem mais de três marcas, antes irrelevantes ou inexistentes, como Di Brescia, Eudora, Hinode, Inspiração, Jafra, Jequiti ou Racco. Além disso, outras empresas passaram a ter apelo de sustentabilidade, como a Naturais da Amazônia e a Nação Verde, o que fez com que a participação da Natura no mercado caísse de 37% para 28% desde 2010.

A receita média de cada revendedora da Natura também diminuiu 8% só no último trimestre, o que acentuou a queda do último ano. Como a Natura não tem outro canal de vendas relevante, esse recuo pesa nos resultados e a receita no Brasil caiu 6% nos primeiros nove meses do ano.

Assim, o problema da Natura se deve à falta de diversificação em seus canais de venda e ao fato de que outras empresas estão conquistando a preferência das consultoras, que buscam atender às demandas dos seus clientes por opções mais baratas e variadas de produtos. A empresa precisa reconquistar a preferência das consultoras e diversificar suas vendas para reverter esse quadro.

## **Na sua opinião em que momento faltou Empreendedorismo?**

O problema enfrentado pela Natura pode ser atribuído à falta de uma visão empreendedora em relação à sua expansão global. A empresa vinha atuando fortemente no mercado brasileiro e em outros países da América Latina, onde havia alcançado um grande sucesso, mas a falta de uma estratégia clara para sua expansão global foi um erro crucial.

Em vez de buscar uma expansão global através de aquisições estratégicas e parcerias com empresas locais, a Natura optou por uma abordagem mais lenta e orgânica, estabelecendo sua presença em novos mercados de forma gradual. Isso resultou em um investimento significativo em recursos e tempo, sem resultados significativos.

A falta de uma visão empreendedora também pode ser vista em relação ao desenvolvimento de novos produtos e canais de vendas. A empresa, por um longo tempo, confiou na venda direta por meio de seus consultores como seu principal canal de vendas. Embora essa estratégia tenha sido eficaz no Brasil, ela não se mostrou tão bem-sucedida em outros mercados, onde os hábitos de compra dos consumidores eram diferentes.

Somente nos últimos anos, a Natura começou a explorar novos canais de vendas, como a abertura de lojas físicas e a criação de um e-commerce global. Essa mudança de estratégia, embora tardia, tem sido bem-sucedida e está ajudando a impulsionar o crescimento da empresa em novos mercados.

Em resumo, a falta de uma visão empreendedora por parte da Natura em relação à sua expansão global e ao desenvolvimento de novos produtos e canais de vendas contribuiu para o problema enfrentado pela empresa. No entanto, a empresa tem tomado medidas para corrigir esses erros e está progredindo em sua busca por uma presença global mais forte e diversificada.

### **Na sua Opinião quais os momentos que o gestor retoma a sua visão Empreendedora?**

De acordo com o texto, os gestores da Natura retomaram sua visão empreendedora quando chegaram ao consenso de que a companhia precisava cortar a dependência das consultoras e entrar de cabeça nas vendas “multicanal”. Isso significa que a empresa percebeu que precisava mudar sua estratégia de vendas, que antes era baseada principalmente nas consultoras, para uma abordagem mais ampla e diversificada que incluísse outros canais de vendas, como lojas próprias e parcerias com farmácias.

Para isso, a empresa realizou um teste de vendas em farmácias com os produtos da linha Sou, de preços mais baixos, em 30 pontos da Droga Raia nas cidades paulistas de Campinas, Valinhos e Vinhedo. O objetivo foi avaliar a reação dos consumidores e reforçar o que estudos internos já indicavam: a marca perdeu força principalmente com as revendedoras, mas não com o consumidor.

Com base nesses resultados, a Natura decidiu abrir lojas próprias já em 2016, com foco em jovens das classes A e B, que hoje não são a prioridade das consultoras. A empresa mapeou 200 shoppings voltados para essa classe de renda e está cruzando dados de vendas e de concentração de vendedoras por região e de renda. Ao contrário do que aconteceu com a Rede Natura, um canal de venda online criado em 2014 e que é intermediado pelas consultoras, as lojas não terão a participação delas.

Além disso, a empresa está investindo na internacionalização da marca, com as vendas fora do Brasil crescendo 26% no ano passado e já respondendo por 40% do faturamento da Natura. A empresa também está tentando reconquistar as vendedoras desiludidas, identificando regiões em que há excesso ou carência de oferta e que tipo de produto oferecer, instruindo vendedoras especializadas em segmentos de clientes e diminuindo o atrito com as revendedoras por um sistema que identifica o consumidor.

Em resumo, os gestores da Natura retomaram sua visão empreendedora ao perceberem que precisavam mudar sua estratégia de vendas, diversificando seus canais de vendas para

além das consultoras e investindo em lojas próprias e na internacionalização da marca, ao mesmo tempo em que tentam reconquistar as vendedoras desiludidas.

**Relate os fatos ocorridos que fizeram os gestores da Natura tomar algumas decisões radicais. Quais foram as decisões?**

Os gestores da Natura identificaram que a empresa estava sofrendo uma perda de força principalmente com as revendedoras, mas não com o consumidor final. Além disso, a empresa estava enfrentando uma grande concorrência no mercado de venda direta de cosméticos, com a entrada de novas marcas no país, como a francesa Jeunesse e a multinacional Coty.

Diante desses desafios, os gestores da Natura chegaram ao consenso de que a companhia precisava cortar a dependência das consultoras e entrar de cabeça nas vendas multicanal. Em setembro de 2015, a empresa começou um teste de vendas em farmácias, colocando os produtos da linha Sou, de preços mais baixos, em 30 pontos da Droga Raia nas cidades paulistas de Campinas, Valinhos e Vinhedo.

A experiência serviu para reforçar a ideia de que a Natura precisava diversificar suas vendas, e em 2016 a empresa decidiu abrir lojas próprias, com foco em jovens das classes A e B, que não eram a prioridade das consultoras. A Natura mapeou 200 shoppings voltados para essa classe de renda e está cruzando dados de vendas e de concentração de vendedoras por região e de renda.

Além disso, a empresa continuou investindo na internacionalização da marca, já que as vendas fora do Brasil cresceram 26% no ano anterior e já respondiam por 40% do faturamento da Natura. Paralelamente, a Natura tentou reconquistar as vendedoras desiludidas, identificando regiões em que há excesso ou carência de oferta e que tipo de produto oferecer, para instruir vendedoras especializadas em segmentos de clientes.

Outra medida tomada foi a diminuição do atrito com as revendedoras por meio de um sistema que identifica o consumidor - se aquele cliente já compra com uma revendedora, ela pode ganhar promoções para manter a clientela. A empresa também começou a oferecer mais tecnologia às vendedoras e fez um estudo detalhado sobre as carências de sua rede, buscando corrigir falhas que eram apontadas pelas consultoras.

Em suma, as decisões tomadas pelos gestores da Natura foram no sentido de diversificar as formas de venda, abrir lojas próprias para atingir um novo público e reconquistar as vendedoras desiludidas, além de continuar investindo na internacionalização da marca. A empresa percebeu a necessidade de se adaptar às mudanças no mercado e às novas demandas dos consumidores e vendedoras, buscando manter sua posição competitiva no setor.

**Em meio a tanta concorrência, você entende que a decisão de diversificar o canal de distribuição seja o mais sensato? Quais são os riscos?**

Sim, em um mercado altamente competitivo, diversificar os canais de distribuição pode ser uma estratégia inteligente para alcançar novos clientes e aumentar as vendas. A

diversificação pode incluir a venda em lojas físicas, através de sites de comércio eletrônico, em marketplaces, em aplicativos móveis, entre outros.

No entanto, é importante considerar os riscos associados à diversificação do canal de distribuição. Algumas das possíveis desvantagens incluem:

**Custos adicionais:** Ao diversificar os canais de distribuição, pode haver a necessidade de investir em tecnologia, treinamento de pessoal, logística, entre outros, o que pode gerar custos adicionais para a empresa.

**Complexidade:** Gerenciar vários canais de distribuição pode ser complexo, especialmente se cada canal tiver requisitos diferentes.

**Concorrência:** A diversificação do canal de distribuição pode levar a uma maior concorrência, já que a empresa estará competindo em diferentes canais com outras empresas.

**Controle de qualidade:** A qualidade do produto ou serviço pode ser afetada se a empresa não conseguir manter o mesmo padrão em todos os canais de distribuição.

**Conflitos de canal:** A diversificação pode criar conflitos entre os canais de distribuição, especialmente se a empresa oferecer preços diferentes para diferentes canais.

Por isso, antes de decidir diversificar o canal de distribuição, é importante avaliar cuidadosamente os riscos e benefícios envolvidos, e planejar com cuidado para minimizar os riscos potenciais.

**Se você tivesse que explicar o case para uma pessoa leiga, tanto em Estratégias, Empreendedorismo e Gestão. Como você escreveria? Aproveite para fazer as suas considerações (entre 5 e 15 linhas no máximo)**

A matéria trata sobre a maior fabricante de cosméticos do Brasil, a Natura, e as mudanças que ocorreram no mercado de venda direta de cosméticos no país, em que as revendedoras passaram a buscar opções mais baratas e diversificadas de produtos, e como a Natura acabou sendo traída por essa mudança. A empresa, que sempre foi fiel às consultoras, acabou imobilizada, não diversificou as vendas e perdeu espaço no mercado para outras empresas, que também têm a sustentabilidade como apelo, como a Naturais da Amazônia e a Nação Verde. A receita da Natura no Brasil caiu 6% nos primeiros nove meses do ano e a empresa se vê diante de um desafio duplo: reconquistar as vendedoras e diversificar as vendas. A tarefa é tão complexa que os três principais acionistas e cofundadores da Natura, Guilherme Leal, Luiz Seabra e Pedro Passos, reaproximaram-se do dia a dia da empresa.