

INTERNACIONALIZAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S) UTILIZANDO A TÉCNICA DE *BENCHMARKING*

THYRCIA PEPLAU GAGLIARDI MADEIRA¹
REJANE ROECKER²

RESUMO: A busca da internacionalização pelas empresas têm se tornado cada vez mais relevante para acompanhar as exigências de um mercado globalizado, objetivando obter destaque diante da concorrência. O presente artigo tem como objetivo identificar as etapas que podem ser aplicadas à uma micro e pequena empresa para seu processo de internacionalização e, para tanto, apresenta um panorama do setor de cosméticos no Brasil e em Santa Catarina. Visando auxiliar nesse processo de exportação, utiliza-se da ferramenta *benchmarking*, tomando com base a literatura, estudos sobre a internacionalização, através de pesquisa descritiva, documental e bibliográfica. A aplicação do *benchmarking* neste trabalho aponta as principais ações que podem ser tomadas para obter sucesso no empreendimento, mediante análise de propostas de desenvolvimento e aprimoramento das atividades das empresas para sua inserção no mercado externo. O resultado desta pesquisa atesta que as informações adquiridas nos conceitos apresentados na fundamentação teórica, juntamente com a utilização da ferramenta proposta, são aplicáveis ao anseio de internacionalização de uma micro e pequena empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização. Micro e Pequena empresa. Cosméticos. *Benchmarking*.

ABSTRACT: The company's internationalization search has become even more applicable to follow the requirements of a globalized market, aiming to being the best in the competitive market. This paper aims to identify the steps that can be applied to the micro and small business for its internationalization process, showing an overview of the cosmetics industry in Brazil and in the state of Santa Catarina. The paper is based in studies about internationalization, through descriptive, documental and bibliographical research, and aims to assist in the export process, for this process it is used the benchmarking tool. Based on analysis of the action plan, which was developed to improve the company's activities for insertion in foreign markets, in this paper, the benchmarking application points out the main action that should be taken to succeed in development. The result of this research confirms that the entire information acquired in the theoretical concepts presented in the grounds along the utilization of the proposal are applicable tool to internationalization yearning of micro and small business.

KEYWORDS: Internationalization. Micro and small Business. Cosmetics. *Benchmarking*.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo refere-se ao processo de internacionalização de micro e pequenas empresas (MPE'S), limitando o estudo nas empresas voltadas para o mercado de cosméticos; Especificamente sobre o processo de exportação de seus produtos e as barreiras encontradas para concretização do mesmo. Para isso, foram analisados aspectos positivos e negativos de um caso de sucesso real de internacionalização de uma empresa bem sucedida neste ramo, quais os órgãos de apoio e consultoria disponíveis, os incentivos do governo e quais os benefícios da utilização do *benchmarking* para a consolidação da internacionalização. Este

¹ Possui graduação em Relações Internacionais pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, (2015) e MBA em Administração e Negócios Internacionais pelo Centro Universitário Internacional - UNINTER (em andamento).

² Possui graduação em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2005) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2009).

trabalho buscou mostrar possíveis etapas que podem ser aplicadas para propor a concretização do empreendimento ao adotar uma das ferramentas de gestão, o *benchmarking*. A globalização é um tema que está presente nas discussões sobre as transformações da economia global, sendo algumas vezes identificada como a expansão das empresas transnacionais (SANTOS; CINTRA; BALMELLI, 1997). Analisando sua esfera comercial, a globalização está relacionada à tendência de equilíbrio das estruturas de oferta e demanda, onde o aumento da capacidade produtiva de uma empresa sobre o seu mercado local irá gerar a busca por novas oportunidades mercadológicas. O surgimento de um mercado verdadeiramente global ocorre quando as empresas e pessoas começam a trocar informações e movimentar bens entre as nações.

Atualmente com o avanço das tecnologias, possibilitou o crescimento desses mercados globais, permitindo a produção, distribuição de produtos e marketing em escalas também ampliadas. Mesmo havendo diferenças culturais entre os povos, essa ferramenta conduz a um melhor entendimento e conhecimento das tradições e condições dos mercados financeiros externos, atraindo um volume crescente de incentivos para inserção de novos empreendimentos no cenário internacional. Diante a aceitação da inovação da produção pela demanda nacional, surge a necessidade de crescimento das empresas domésticas, face às oportunidades que as relações comerciais internacionais que vêm se tornando cada vez mais atrativas. A internacionalização das empresas consiste na sua participação ativa nos mercados externos e esta participação é fundamental para a estabilidade econômica dos países. Através de seus dados, o Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2011), demonstra que essa representatividade das internacionalizações é a melhor estratégia para o crescimento econômico interno, sendo expresso significativamente no Produto Interno Bruto (PIB) mundial (BRASIL, 2011b).

Acerca da atuação do Brasil nessa abertura comercial internacional, vários autores apontam um lento crescimento em razão de barreiras protecionistas nos mercados importadores, burocracia na administração pública interna, bem como pela exigência da demanda internacional, que por sua vez estreita o grau de competitividade (HECKTHEUER; PALMEIRA, 2006). O governo brasileiro incentiva às exportações, que é a forma mais simples de internacionalização, cabendo ao mesmo à disponibilização de recursos tradicionais. O país conta com órgãos estruturados para auxiliar as empresas quanto a sua qualificação e capacitação para o ingresso no comércio exterior. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, tem como principal função

conceder suporte às pequenas empresas em diversas questões como Formação de Preço de Venda, Administração Financeira, Recursos Humanos, entre outros. As micro e pequenas empresas (MPE's) são geradoras de emprego e renda, porém sua participação nas exportações do Brasil ainda é insignificante, representando menos de 14% das exportações totais do país, segundo Martignago (2011, p. 142). Isso se deve às dificuldades que as MPE's enfrentam para manterem-se com as atividades exportadoras desempenhadas continuamente, em função da tradição de mercado que os países concorrentes já possuem.

Trazendo essa realidade para o estado de Santa Catarina, conforme dados da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), o índice de exportação geral mais recente é de 3,68% do total exportado pelo país, ficando em 10º lugar no ranking nacional. Isso representa um crescimento significativo no mercado financeiro do estado catarinense. São oferecidos pelo governo, programas baseados na diminuição de custos e atualização de tecnologias a fim de tornar as pequenas empresas competitivas (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA, 2014). Várias MPE's buscam formas de consultorias como o SEBRAE para inicializar seu processo de exportação, entretanto nem todas as empresas que procuram essa orientação, de fato, conseguem colocar em prática o programa proposto para exportar seus produtos.

Contextualizadas as referidas ideias e informações, o presente artigo utiliza a ferramenta de gestão *benchmarking*, que será descrita a seguir, visando identificar quais etapas de internacionalização podem ser aplicadas nas micro e pequenas empresas.

1.1 BENCHMARKING E OS BENEFÍCIOS DE SUA UTILIZAÇÃO

Uma das definições mais comum de *benchmarking*, segundo Spendolini (1993), é o processo contínuo e sistemático de avaliação de produtos e processos de trabalho em organizações que são reconhecidas como modelos das melhores práticas, com o objetivo de melhoria organizacional.

A ferramenta *benchmarking* surge na década de 70, sendo um marco importante na empresa Xerox³, onde iniciou um processo sistemático de pesquisa sobre os processos de gestão e produção realizados em empresas concorrentes além de outras organizações mais fortes de reconhecimento no mercado, em determinados setores (CAMP, 1998). Durante a

³ Xerox Corporation é uma empresa americana baseada em Stamford (Connecticut) atuante no setor de tecnologia da informação e documentação. É mundialmente conhecida como o inventor da fotocopiadora. Também é comum, no Brasil, o uso da palavra xerox ou xérox como sinônimo de máquina fotocopiadora ou de fotocópia, assim como o uso do verbo xerocar como sinônimo de fazer uma fotocópia.

década de 80, este conceito foi difundido em todo mundo e na década de 90 o seu uso estendeu-se, principalmente, em organizações norte-americanas e europeias com o lançamento do livro “*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*”, por Robert C. Camp em 1989, sendo posteriormente lançado no Brasil com o título “*Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total*” (CAMP, 1998).

Benchmarking é uma das ferramentas de gestão organizacional com maior utilidade, cujo de acordo com Araújo (2001) permite explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante uma situação para que se possam vislumbrar oportunidades e ameaças, podendo ser visto como um processo de investigação. Essa técnica revela as melhores práticas de uma organização conhecida como destaque de seu ramo, usando-a como referencial, no intuito de promover a perspectiva do que pode ser melhorado para equiparar a qualidade do processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficiente e eficaz, visando programar e implementar melhorias significativas na empresa em ascensão de mercado. Seu fundamento é explorar o desconhecido para transformar o resultado numa ação empreendedora (ARAÚJO, 2001).

1.2 PRINCÍPIOS DO *BENCHMARKING*

A base metodológica do *benchmarking* é formada por quatro princípios, que de acordo com Watson (1994), são respectivamente: reciprocidade, analogia, medição e validade. Estes devem ser observados cuidadosamente, pois caso os mesmos não sejam bem compreendidos e adotados, acarretarão em resultados negativos que poderão comprometer consideravelmente a entidade. Tais princípios concernem-se à essência da aplicação da ferramenta; a parceria honesta e ética, a semelhança das práticas para estudo, a comparação acerca do desempenho e veracidade dos fatos (ARAÚJO, 2001). Devendo-se, portanto, exercê-los impreterivelmente para não prejudicar os resultados da análise proposta. A adoção dos respectivos princípios consiste numa boa prática do *benchmarking* e conseqüentemente, resultará numa proposta eficiente para melhoria do processo analisado.

1.2.1 CÓDIGO DE ÉTICA

Não menos importante, ainda se tratando de princípios, faz-se necessária a atenção ao denominado “Código de Ética do *benchmarking*”, assim chamado por Watson (1994). O autor sustenta a ideia de que para obter sucesso, não é relevante apenas a observação dos requisitos

anteriormente mencionados, mas também a criação de uma relação forte e confiável entre os parceiros, vez que a ferramenta se baseia numa investigação e coleta de dados para a potencialização organizacional.

Em concordância com o ponto de vista anteriormente referido, Araújo (2001) ressalta algumas premissas do código que devem ser respeitadas, tais quais: (a) Legalidade; (b) Troca; (c) Confidencialidade; (d) Uso; (e) Primeiro contato; (f) Terceira parte; (g) Preparação; (h) Conclusão; (i) Compreensão e ação.

1.2.2 TIPOS DE *BENCHMARKING*

Spendolini (1993) esclarece que o *benchmarking* pode ser interno, ou seja, dentro da própria empresa e externo, quando há análise de atividades de um parceiro. O processo não se restringe à investigação visto que o objetivo principal é a identificação e análise das melhores práticas, ocasionando assim, tipos distintos, além de outros diversos fatores igualmente considerados.

Acerca do *benchmarking* interno, o seu propósito fundamental é o de identificar o grau de desempenho, bem como reunir informações sobre a organização em si, podendo ser utilizado numa posterior avaliação de *benchmarking* externo. No que tange ao externo, Araújo (2001) ressalta a diferenciação de dois tipos de *benchmarking*: o competitivo, onde existe uma vantagem sobre os concorrentes em razão da identificação das melhores práticas e o posicionamento que oportuniza aos produtos e serviços após a obtenção de dados, e o funcional ou genérico, do qual o intuito é o de promover a atividade de pesquisa sem advir de um objeto exclusivo em interesse pela empresa interessada no processo.

Em contrapartida, o Tribunal de Contas da União (TCU) identifica outros três tipos de *benchmarking* após uma auditoria organizacional que são: o *Benchmarking* Organizacional, o de Desempenho e o de Processo (BRASIL, 2000).

A sua definição será feita conforme as características necessárias para o estudo, sendo o *benchmarking* de Processo, o escolhido e utilizado para o desenvolvimento do trabalho que se encontra melhor definido e detalhado no desenvolvimento do plano de ação proposto no item 2.4.

1.2.3 METODOLOGIA DE ESTUDO DO *BENCHMARKING*

Algumas fases devem ser consideradas para a aplicação do *benchmarking* que englobam o conceito do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Observar e Corrigir). Conforme Spendolini (1993), a metodologia é utilizada para enfatizar o objetivo principal do *benchmarking*, ou seja, a melhoria do processo em análise. Observa-se uma sequência de ações que devem ser efetuadas de maneira ordenada e sistêmica para alcançar o objetivo almejado da pesquisa, começando pelo planejamento e seguindo até a adaptação e efetivação de práticas para melhoria do processo. A caracterização de cada etapa está definida no decorrer do estudo do *benchmarking* para aplicação nas MPE's descrito no capítulo seguinte para melhor compreensão. A aplicação do *benchmarking*, sob a perspectiva de avaliação de desempenho das atividades, é defendida neste artigo como um importante instrumento gerencial.

Portanto, diante as constatações apresentadas, mostra-se de grande relevância a pesquisa realizada e concede base para as próximas sessões do trabalho.

2 APRESENTAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES NO MERCADO DE CÓSMÉTICOS NO BRASIL

O Brasil vem registrando crescimento significativo no universo de cosméticos, considerado um segmento extremamente dinâmico. A pesquisa realizada pelo Euromonitor⁴ aponta que o Brasil é o terceiro maior mercado mundial em cosméticos, estando atrás somente dos Estados Unidos e Japão. Confirmando essa estatística, em 2012, o setor faturou US\$ 42 bilhões no país, significando um crescimento de 87% desde 2007 (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014).

Ainda conforme o levantamento, o Brasil poderá alcançar a vice-liderança até 2017, se mantiver o índice de crescimento. Entre 2008 e 2012, o faturamento da indústria de cosméticos e higiene pessoal no Brasil aumentou uma taxa três vezes superior ao crescimento global, chegando a 12,4% ao ano. A balança comercial dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil demonstra um crescimento médio composto de 7,5% a.a. nas exportações entre 2004 e 2014, e as importações de 19,5% a.a. no mesmo período,

⁴ Euromonitor International Ltd é uma propriedade privada, com sede em Londres conhecida como inteligência de mercado da empresa. Fornece pesquisa de mercado, relatórios de inteligência de negócios e os dados de pesquisa para as indústrias.

referente aos últimos dez anos (EUROMONITOR INTERNACIONAL, 2014). A diferença na balança comercial é justificada conforme relatório apresentado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2014), onde observa-se que mesmo as importações tendo apresentado um maior percentual nas participações do mercado mundial de cosméticos em razão do cenário econômico nacional ter sido mais propício para essa atividade, ainda assim, é notório o crescimento das exportações nos últimos anos, sendo esse o alvo para continuidade da pesquisa: a possibilidade de expandir os negócios para o mercado estrangeiro. Dessa maneira, a próxima subseção apresenta os dados de exportação voltados especificamente para as micro e pequenas empresas, que é o objeto do estudo do presente artigo.

2.1 EXPORTAÇÃO DO MERCADO DE COSMÉTICOS NAS MPE'S

Conforme apontado anteriormente acerca do contexto da exportação nas MPE's, conclui-se que a tendência de aquecimento no setor de cosméticos e higiene pessoal, juntamente com incentivos governamentais têm despontado um forte interesse nas micro e pequenas empresas em abranger seu mercado para o exterior. O Programa de Desenvolvimento Setorial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, é um exemplo do referido incentivo, que em parceria com Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o SEBRAE, buscam desenvolver nas empresas desse ramo, de maneira sustentável, acesso e adequação ao mercado, além de apresentar inovação e avanços em tecnologia, através da gestão e divulgação de conhecimento, proporcionando assim, um fortalecimento às MPE's do setor que aderirem ao programa (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, 2014).

Outro aspecto relevante para empreendedores do mercado de cosméticos são os altos faturamentos com as exportações nos últimos anos, enfatizando a crescente demanda pelos produtos brasileiros.

Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (ABIHPEC), Perfumaria e Cosméticos, o percentual de crescimento das exportações desses produtos nos últimos 10 anos é de 293,5. Nos últimos 16 anos, o faturamento deste setor passou de R\$ 4,9 bilhões para R\$ 29,4 bilhões. Em 2012 o Brasil faturou US\$ 42 bilhões nesse setor em 2012 (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2014).

Em concordância com as propostas anteriores, encontra-se também apoio na Agência Brasileira de Promoção de Investimentos (APEX-BRASIL), que junto com a ABIHPEC se esforçam para aumentar ainda mais as exportações desses produtos. Para tanto é fundamental conhecer os principais mercados que compram os produtos nacionais, fazendo-se necessária uma pesquisa minuciosa dos alvos em potencial de mercados para exportação, além da identificação do perfil dos clientes e consumidores atuais e potenciais, bem como a definição das etapas para internacionalização que podem ser utilizadas para atender e alcançar esses mercados. A próxima seção do trabalho descreve como ocorreu o processo de internacionalização na empresa Natura para comparação de organização de uma MPE e posteriormente, com base no *benchmarking*, apresentar um plano de ação de como concentrar seus investimentos, ações e esforços de marketing e vendas nos produtos, mercados, canais e instrumentais que lhe proporcionem maior probabilidade de aceitação, compra e, principalmente, fidelização de consumidores estrangeiros.

2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA NATURA

As informações a seguir foram obtidas através de pesquisa bibliográfica e documental utilizando-se o *benchmarking* de Processo e obedecendo ao Código e Ética, cujas informações aqui descritas foram disponibilizadas pela própria empresa Natura, em seus relatórios anuais e serão utilizadas exclusivamente para obtenção de resultados positivos nas MPE'S sobre seu processo de internacionalização.

2.2.1 A HISTÓRIA DA EMPRESA NATURA

Antônio Luiz da Cunha Seabra trabalhava na empresa multinacional Remington Rand do Brasil, se desligando em 1966, para ingressar no laboratório Bionat, que pertencia a Pierre e Catherine Berjeaut. Com as primeiras experiências adquiridas no ramo dos cosméticos, Seabra juntamente com Jean-Pierre Berjeaut, filho de Pierre e Catherine, fundam a Natura em 28 de agosto de 1969 (SOUTO, 2011). A empresa foi inicialmente constituída com o nome de Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut, passando a razão social da empresa para Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. somente em janeiro de 1970.

A opção pela venda direta ocorre em 1974, onde reconhecem que a força do contato pessoal e das relações levavam os produtos à casa de mais consumidores e, conseqüentemente, atraía mais lucros.

Com sede em Cajamar (SP), a Natura é a maior empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta, com forte presença na América Latina, trabalhando em operações com a Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. Os produtos chegam, ainda, à Bolívia, por meio de distribuidores. A estrutura se completa com oito centros de distribuição no País e seis nas Operações Internacionais que movimentam em torno de 62,3 mil pedidos de Consultoras e Consultores Natura (CNs) por dia, alcançando cerca de 100 milhões de consumidores, equivalentes a 58,5% dos lares brasileiros atendidos pelo menos uma vez ao ano (NATURA COSMÉTICOS S.A., 2014).

A Natura evidencia o acerto de suas estratégias competitivas tendo sua marca uma das mais valorizadas no Brasil e no exterior. A empresa é uma companhia integrada que desenvolve e fabrica produtos de higiene e beleza, distribuindo e comercializando os mesmos. Líder de mercado, em 2010 atingiu a participação de 14,4% no mercado brasileiro, o terceiro maior no mundo (EUROMONITOR, 2014; NATURA COSMÉTICOS S.A, 2011).

2.2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em razão da proximidade geográfica e cultural, a atividade inicial de internacionalização da Natura ocorreu em 1982, através da implantação da operação chilena por meio da empresa de distribuição Jambar y Cia que importava os produtos, caracterizando o primeiro mercado externo alcançado. A escolha, porém foi precipitada, cujo obteve resultados bastante baixos nos primeiros anos, devido a pouca identificação do distribuidor local com o perfil da empresa. Além disso, outros fatores contribuíram para o insucesso desta primeira tentativa, tais como a constante rotatividade da equipe responsável pela gerência no Chile e a necessidade de adequação às políticas comerciais chilenas de exigências orçamentárias, o que impossibilitava reduzir os preços ao nível dos concorrentes (PAAVOLA, 2007). Diante essa constatação, a Natura decidiu transformar a unidade chilena em filial e encerrar o acordo com o distribuidor.

Somente em 1994 houve a segunda inserção no mercado estrangeiro quando a Natura contratou um ex executivo da então oponente AVON, para gerenciar a iniciativa e implantar as vendas na Argentina. Mais uma vez a empresa não conseguiu o êxito almejado na internacionalização, pois a alta rotatividade das revendedoras juntamente com os baixos volumes de venda significou um forte obstáculo no processo, resultando na necessidade de reavaliação das estratégias de vendas na Argentina em 1998 (PAAVOLA, 2007).

Durante essa fase de reavaliação, também chamada de Rodada de Negócios, foram estabelecidos centros de distribuição e a empresa Natura promoveu a formação de consultoras de vendas (CNs), firmando operações próprias de comercialização na Argentina, Chile, Peru e em Portugal. Na Argentina, enviou nova equipe de gestão para assumir não apenas a logística e cadeia de fornecimento, mas toda a operação, contudo a atividade só apresentou lucros quatro anos depois quando houve a desvalorização da moeda argentina. Por falta de coordenação, obteve em Portugal um processo mal sucedido. A compatibilidade cultural e proximidade física foram pontos decisivos no propósito de internacionalizar os produtos para América Latina e Portugal, porém o fracasso na relação luso-brasileira levou a empresa a descobrir a relevância em averiguar as diferenças culturais antes de firmar um acordo comercial (GRACIOSO; NAJJAR, 2000).

O terceiro ciclo de internacionalização na Natura teve início em 2000, sendo uma fase de investimentos em infraestrutura, capacitação e inovação. Diante das transformações, a Natura percebeu que a sua marca já não correspondia ao movimento vivenciado pela empresa, havendo a necessidade de mudança do logotipo para transmitir a filosofia do “Bem Estar Bem”. Contrataram então uma empresa inglesa especializada em consultoria para realizar pesquisas sobre a impressão da marca e imagem da mesma. Após pesquisas qualitativas e definida a nova imagem da marca, a empresa investiu em processos de lançamento para o público e preparo das consultoras para que a substituição da marca antiga dentro da empresa ocorresse de maneira gradual e através de embalagens e divulgação da marca para o público externo (GRACIOSO; NAJJAR, 2000).

Com base nas experiências anteriores onde suas incursões nos países não foram como esperadas, em 2004 a Natura compreende a necessidade de desenvolver um planejamento para prosseguir na sua internacionalização. Dessa maneira foram levantadas algumas possibilidades a serem analisadas com o intuito de não cometer os mesmos erros do passado.

Quatro alternativas foram discutidas, a fim de garantir a eficácia do processo de internacionalização, focando na gestão da empresa, tendo como opções: implantar equipe da Natura autônoma, com poder de decisão tendo um responsável pelas operações, subordinado aos proprietários; criar regionais responsáveis pelas vendas, comunicação, logística, canais de distribuição com gerentes administrativos e de marketing; criar um modelo estrutural centralizado e organizado por marcas, com equipe multifuncional responsável pela estratégia de marketing para promoção da marca; ou inspirado na Procter&Gamble (P&G), buscaria

atender às necessidades dos clientes e pelas marcas do portfólio mais adequadas ao mercado de atuação (PAAVOLA, 2007).

Havia um grande interesse em explorar as possibilidades dos países ricos com alto poder de consumo, além do fato de que estar presente na Europa e Estados Unidos, valorizaria mais a marca no Brasil. Segundo Paavola (2007), foram feitos estudos sobre os principais concorrentes Avon, Unilever, Boticário, L'oréal, Dior, Shiseido, Oriflan e Davidoff, também foram realizados, considerando as linhas de produção, público-alvo e o tipo de venda mais utilizada por cada um deles.

Após a conclusão das pesquisas e sucessivas reuniões, a empresa definiu as questões do planejamento inicial. A França foi o país escolhido para o novo processo de internacionalização. Foi então apresentada linha Ekos (chamada na Europa de Ekos Natural) que objetivava se legitimar diante a demanda na França, como uma proposta inovadora de originalidade nacional, produzindo mercadorias diferenciadas das já consumidas pelos franceses. Conforme dados da Natura Cosméticos S.A. (2014) a abertura das negociações com México, ocorreu em 2005 e sucessivamente na Venezuela e Colômbia, nos anos consecutivos. Em 2008, já havia parceria comercial em sete países, entretanto para facilitar à entrada no mercado europeu, a empresa decidiu potencializar sua marca, como mencionado anteriormente. Durante esse período até 2011, seus produtos foram comercializados em diversos países das Américas e da Europa através de operações próprias ou de parcerias com terceiros. A Natura utiliza a diferenciação de seus produtos, caracterizados pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira de forma sustentável, como estratégia de posicionamento no mercado mundial (CONTADOR; STAL, 2010).

O grande diferencial observado na Natura como estratégia de negócios, a utilização de colaboradores e consultoras. Consideradas como pilar fundamental, alavancaram as vendas e deram base para internacionalização, que se mantém em crescimento até os dias atuais. Para isso, investe em Marketing e Endomarketing⁵ com novas possibilidades de geração de renda para as CNs (NATURA COSMÉTICOS S.A., 2014).

Outro novo formato criado pela empresa é o de consultoria digital, que tem atraído novas profissionais. Além disso, investe em treinamentos e capacitações para que elas possam gerar cada vez mais negócios em rede.

⁵ Endomarketing é um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores) das corporações.

Recentemente, a Natura passou a acrescentar o CRM (Customer Relationship Management) no modelo de venda direta, graças aos avanços digitais, pois parte dos investimentos promocionais foram direcionados a campanhas segmentadas, conforme o nível de atividade das consultoras em cada ciclo e o tipo de produtos que costumam adquirir. Dessa maneira, a comunicação ficou mais personalizada, gerando resultados positivos na produtividade e será ampliada em 2015 (NATURA COSMÉTICOS S.A., 2014).

Garcia e Furtado (2002) apontam a realidade de uma forte barreira econômica para as exportações quanto à exigência de um alto padrão de qualidade dos produtos em face ao critério técnico e produtivo advindo de grandes marcas com reconhecimento internacional como a Revlon, Estée Lauder, P&G e Shiseido. A Natura inicia sua parceria internacional, exportando para o Chile, seguido da Bolívia, Argentina e Peru, através de negociação com distribuidores locais.

A empresa avalia que as operações internacionais vêm-se fortalecendo ao longo dos anos, estando integradas desde 2000 com as do mercado nacional (NATURA COSMÉTICOS S.A, 2011). Para tanto, houve maior investimento no desenvolvimento das operações internacionais no mesmo ano em que a Natura também reestruturou as operações brasileiras (SOUTO, 2011). A política de substituição de importações beneficiou a empresa até meados de 1990, onde tornava os produtos importados inacessíveis a grande parte da população. Somente com a abertura comercial, a vinda de concorrentes estrangeiros para o Brasil foi facilitada e muitas empresas nacionais fecharam ou foram compradas, ressaltando a Natura no mercado nacional (CONTADOR; STAL, 2010).

Os indicadores de inovação mais recentes da companhia desde 2010 são resultados do lançamento mais de 191 produtos Natura, sendo que mais de 65% da receita da empresa foi originada de novos itens do portfólio, mostrando que a inovação é cada vez mais importante em todos os aspectos de negócios da Natura, sendo considerada primordial para a rentabilidade da rede e sucesso contínuo no processo de internacionalização da mesma (NATURA COSMÉTICOS S.A, 2014).

Nas Operações Internacionais, o plano de negócio tem como meta acelerar a transferência das inovações e dos aprendizados, especialmente para Argentina, Chile e Peru nos quais os negócios já estão mais consolidados, seguindo na expansão do canal de vendas e do nível de conhecimento da marca na Colômbia e no México (NATURA COSMÉTICOS S.A, 2014).

Com base nas informações adquiridas acerca do processo de internacionalização da empresa Natura, a próxima seção apresenta quais são os mecanismos de exportação utilizados, aplicando o *benchmarking* para benefício e aperfeiçoamento nas micro e pequenas empresas voltadas para o comércio de cosméticos.

2.3 MECANISMOS DE EXPORTAÇÃO COM BASE NO *BENCHMARKING* PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MPE'S

Aplicando o *benchmarking* de Processo, depois de realizado o planejamento onde foi definido o objeto do estudo e o tipo de *benchmarking*, seguiu-se para a coleta de dados na empresa líder de mercado no segmento de cosméticos. Dadas às informações inicia-se a terceira etapa da metodologia dessa ferramenta, onde os dados coletados são analisados. As boas práticas são enfatizadas juntamente com os principais procedimentos realizados com excelência para que se possa compará-los posteriormente à uma micro e pequena empresa, a fim de elaborar um plano de ação para adaptação e melhorias da mesma.

Sabe-se que para obter êxito no processo de internacionalização, faz-se necessário um planejamento, seguido de algumas fases para concluir seu empreendimento. No caso da empresa Natura, optou-se pela exportação direta, sendo a mesma responsável por todos os procedimentos das exportações e tendo conhecimento de todo o processo, apresenta relatórios anuais de como alcançou determinada meta e os dados numéricos de todos os setores envolvidos.

Em seus relatórios, não foi mencionada a participação em feiras e exposições, mas sabe-se da importância desses eventos para inserir uma empresa no mercado internacional, logo esse mecanismo deverá ser aplicado pela MPE interessada, vez que ainda não tem reconhecimento de sua marca no mercado estrangeiro.

A empresa Natura seguiu todas as etapas para exportação, utilizando de mecanismos disponíveis que foram sendo aperfeiçoados com o tempo, experiências e investimentos. Percebe-se como pontos fortes no seu processo de internacionalização o sistema de consultoras de venda, uma rede de colaboradores treinados e leais à empresa; o marketing, onde é bem focado para sustentabilidade e qualidade dos produtos; e a inovação com tecnologias mais avançadas para desenvolvimento de produtos e pesquisas de mercado.

Em contrapartida, o esquema de vendas diretas através de consultoras, poderá ser prejudicado em razão da volatilidade do mercado internacional, pois conforme oscilações monetárias de cada país se houver uma crise financeira em um determinado mercado, as

vendas serão diretamente atingidas, pelo fato dos produtos não serem classificados como necessidade básica, como aconteceu no caso da Argentina.

Esse é um ponto fraco analisado na empresa, assim como a sua fragilidade frente a grandes centros, onde há saturação do nicho de mercado, sendo este um desafio a ser solucionado pela própria Natura.

Ressalta-se que para uma empresa que trabalha há 46 anos no mercado nacional, sendo destes 33 anos de atuação no exterior, os possíveis problemas apresentados poderão ser facilmente sanados, tamanha sua capacidade em melhorar continuamente seus processos.

Analisando esses fatores, para um bom desempenho de uma MPE em seu processo de internacionalização, além de seguir e adaptar as práticas apresentadas poderão ser utilizados, para iniciar sua exportação, outros mecanismos de apoio coordenados por diversos órgãos nacionais, tais quais: O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), Ministério das Relações Exteriores (MRE) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tendo em vista a diferença de porte das empresas que serão comparadas.

Dessa maneira, os principais mecanismos de exportação que podem ser utilizados baseiam-se nas etapas realizadas com êxito pela Natura em seu processo de exportação. Estes são de suma importância para iniciar a atividade de exportação, apresentando uma sequência de atividades que podem ser utilizadas pela empresa que pretende exportar seus produtos, iniciando com um bom planejamento até a definição de um plano de negócios.

Dando sequência a aplicação do *benchmarking*, a etapa subsequente deverá ser descrição da caracterização da MPE que for escolhida para análise, levantando os pontos positivos já existentes, bem como os procedimentos que precisam ser adaptados que poderão ser utilizados na análise final da mesma. Com base nas respostas encontradas, será então aplicado o plano de ação, elaborado de acordo com as necessidades da empresa.

2.4 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MPE'S

Com a finalidade de organizar o trabalho de planejamento e elaboração do plano de ação, foram estabelecidas ações a serem executadas, com o emprego da ferramenta de qualidade 5W2H para nortear as operações e as conclusões tiradas após a execução da mesma.

A ferramenta 5W2H consiste numa lista de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa,

objetivando eliminar por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou ação.

É elaborada uma planilha para mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem é o responsável, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita, além de verificar qual o custo para realização das ações.

Dessa maneira, os passos sugeridos no plano de ação a serem seguidos até o início das atividades de exportação por uma MPE, foram divididos em seis ações, partindo da atividade essencial para qualquer tomada de decisão: o planejamento. É preciso que os objetivos estejam claros e bem compreendidos e para tanto, faz-se necessário um levantamento de todas as possíveis alternativas que possam conduzir ao êxito da finalidade proposta, que será averiguado pela diretoria em um período determinado. Essa operação se bem elaborada e cooperada por todos os envolvidos, não gerará custos.

A segunda ação sugerida, também de grande relevância é a pesquisa de campo. Ressalta-se que o prazo estipulado deve encerrar antes da decisão do planejamento, pois essa pesquisa deverá ser levada à diretoria para definição do destino da exportação. O fácil acesso às informações sobre outros países através da internet reduz os custos a apenas com deslocamento urbano, se necessário para contato com empresas que possam contribuir com algum dado mais específico.

A terceira ação, não menos importante, foi adaptada da Rodada de Negócios, sugerindo a participação no programa de exportação Start Export, realizado pela FIESC desde 2004, que em parceria com o SEBRAE, o programa desenvolve um treinamento durante um ano, voltado exclusivamente para iniciar a atividade exportadora, acompanhando a empresa até a sua primeira remessa ao exterior, cujo incluiria a primeira rodada de negócios. Em se tratando de capacitações, a quarta atividade proposta, é de levar esse novo conhecimento aos seus colaboradores.

A quinta ação é voltada para as adaptações que se farão necessárias quanto aos produtos e embalagens, e por isso a importância de analisar as necessidades de consumo após a finalização do planejamento e antes de encerrar o programa de capacitação.

Após a execução da etapa anterior, sugere-se como última atividade desse plano de ação, investir em marketing internacional, vez que para haver demanda no local de destino, os consumidores precisam conhecer a marca. O período proposto de início dessa atividade deve ser anterior ao término do treinamento, pois assim que os primeiros produtos forem levados

ao exterior, já haverá procura pelos clientes. Após todas essas etapas, a empresa deverá estabelecer um plano de negócios para controlar o desenvolvimento da atividade.

Como observado, a proposta elaborada apresenta um conjunto de atividades aplicáveis ou plano de ação, em qualquer micro e pequena empresa que seja do mesmo segmento de mercado da referência utilizada no estudo *benchmarking*, para execução em médio prazo, possibilitando assim a reorganização da empresa, para dar início a essa nova fase empreendedora.

3 CONCLUSÃO

A proposta inicial da presente pesquisa tem como pressuposto que as micro e pequenas empresas (MPE's) são geradoras de emprego e renda, porém sua participação nas exportações do Brasil ainda é insignificante. Mesmo aquelas que buscam formas de consultorias para inicializar seu processo de exportação, nem todas conseguem colocar em prática o programa proposto para expandir seu mercado ao exterior.

Identificado o referido cenário, a pesquisa buscou identificar quais etapas de internacionalização podem ser aplicadas em MPE'S utilizando-se a ferramenta *benchmarking*.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, gerando um referencial teórico sobre os principais conceitos de globalização, das etapas do processo de exportação, internacionalização das empresas brasileiras, exportação nas MPE's, além do estudo sobre o *benchmarking* e os benefícios de sua utilização, que serviram de base fundamental para o desenvolvimento deste artigo, permitindo identificar conceitos e práticas considerados relevantes na literatura. As informações adquiridas permitiram ter o conhecimento necessário dos autores renomados para compreender como se comporta o mercado de cosméticos no Brasil e em Santa Catarina, descritos no seu processo de exportações.

Foi escolhida uma empresa reconhecida no mercado de cosméticos em nível nacional que serviu de parâmetro para análise do *benchmarking*, onde foi possível conhecer sua caracterização e seu processo de internacionalização, apontado os pontos negativos onde foram descritos os ajustes necessários para obter sucesso no empreendimento e os pontos positivos que a levaram ao título de líder no mercado.

A aplicação do *benchmarking* permitiu identificar e analisar os mecanismos de exportação utilizados pela empresa que já conquistou o mercado externo, indicando quais etapas que podem ser realizadas por uma micro e pequena empresa do mesmo ramo de atividade.

Os conhecimentos e informações levantadas possibilitaram a elaboração de um plano de ação que propôs algumas atividades e adaptações para a consumação da internacionalização de MPE's, com base na análise advinda do *benchmarking*. Esses dados foram suficientes para a condução da proposta das ações necessárias (planejamento, pesquisa de mercado, capacitação de RH, análise das necessidades de consumo e investimento em marketing Internacional) para maturidade de uma empresa, direcionar um planejamento focado na exportação e sugerir a efetivação do empreendimento.

4 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. ABIHPEC. *Panorama do setor HPPC*. 2014. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/>>. Acesso em 20 mar. 2015.

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. *Organização, Sistemas e Métodos: e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. *Divisão de Programas de Promoção Comercial: Exportação Passo a Passo / Ministério das Relações Exteriores*. – Brasília: MRE, 2011a. 268 p.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. *Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados*. 2011b. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1365787045.pdf>. Acesso em: 07 out. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. TCU - Coordenadoria de Fiscalização e Controle. *Técnicas de Auditoria: Benchmarking*. 2000. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/>>. Acesso em: 19 mar. 2015.

CAMP, Robert C. *Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total*. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CONTADOR, José Celso; STAL, Eva. A estratégia de internacionalização da Natura: Análise pela ótica da vantagem competitiva. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS. 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGVSP, 2010. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.simpoi.fgvsp.br>> Acesso em: 19 abr. 2015.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Pesquisa Commercial Markets - indústria*. 2014. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE SANTA CATARINA. FIESC. *A Força da Indústria Catarinense*. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2014

GARCIA, Renato; FURTADO, João. *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: Cosméticos. Nota Técnica Final.* Campinas, UNICAMP-IE-NEIT, dezembro de 2002.

GRACIOSO, Francisco; NAJJAR, Eduardo Rienzo. *Case – Natura: a mudança da marca.* Central de Cases ESPM/EXAME, São Paulo, nº 10, p. 02- 12, out. 2000. Disponível em: <http://bancopublicacoes.espm.br/arquivos/a_mudanca_da_marca_natura.pdf>. Acesso em 05 maio 2015.

HECKTHEUER, Rodrigo Schenatto; PALMEIRA, Eduardo Mauch. *Estudo da internacionalização de micros, pequenas e medias empresas – Um roteiro prático.* Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 71, 2006. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MARTIGNAGO, Graciela. *Gestão Estratégica de Negócios Internacionais II.* Palhoça, 2 ed.. Livro didático da Unisul Virtual do curso de Relações Internacionais da Unisul, 2011.

NATURA COSMÉTICOS S.A. *Relatório Anual 2011.* 2011. Disponível: em <<http://natu.infoinvest.com.br>>. Acesso em 19 abr 2015.

NATURA COSMÉTICOS S.A. *Relatório Anual 2014.* 2014. Disponível: em <<http://natu.infoinvest.com.br>>. Acesso em 19 abr 2015.

PAAVOLA, Nina. *Natura em Paris.* Hsm Management, São Paulo, v. 4, n. 63, p.24-32, 2007. Julho-agosto.

SANTOS, Angela Moulin; CINTRA, José Thiago; BALMELLI, Carlos Mateo. América Latina e a Globalização Econômico-Financeira. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL GLOBALIZAÇÃO NA AMÉRICA LATINA: Integração Solidária, Rio de Janeiro, 1996. *Anais...* Brasília: Ed. Fundação Alexandre de Gusmão, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Portal SEBRAE.* Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. 2014. Acesso em: 20 ago. 2014

SOUTO, Sabrina Weber. *Estratégias Adotadas na Expansão Internacional de Empresas: O Caso Natura.* 2011. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:< <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br>>. Acesso em: 17 mar. 2015.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking.* São Paulo: Makron Books, 1993.

WATSON, Gregory H. *Benchmarking estratégico: como transformar as técnicas de benchmarking em favor de competitividade e acréscimo de produtividade.* São Paulo: Makron Books, 1994.