

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS: UM ESTUDO DE CASO DA LINHA NATURA EKOS

Steffi Aline Stark Becker ¹

Mario Luiz Soares ²

RESUMO

O artigo, intitulado: Estratégias de desenvolvimento de novos produtos – um estudo de caso da linha Natura Ekos, desenvolveu um estudo sobre o planejamento estratégico de marketing para lançamento de novos produtos. Tendo como objetivo a análise das estratégias de MKT utilizadas pela empresa Natura no que se refere ao lançamento da linha Ekos. Inicialmente optou-se pela abordagem teórica sobre os procedimentos necessários para o desenvolvimento de produtos. Posterior a análise teórica realizou-se um estudo de caso referente ao planejamento estratégico de marketing utilizado pela empresa Natura na linha Ekos. Obtendo como resultado a especificação dos procedimentos necessários para a realização de um planejamento estratégico, e suas aplicações no desenvolvimento da linha Ekos. A Natura Cosméticos é um forte exemplo no que tange o planejamento estratégico de marketing, pois ao identificar a necessidade de inovação dos processos e produtos, juntamente com uma oportunidade de mercado criou e lançou a linha Natura Ekos, hoje destacada como o grande diferencial e referencial da marca Natura. Os produtos desta linha carregam um novo conceito de produtos de beleza, com alto valor agregado. Esta ideologia é fortemente apresentada aos consumidores através de propagandas publicitárias que apresentam um apelo especial ao produto. A junção de uma oportunidade de mercado e um ótimo planejamento estratégico de marketing tornou a linha Natura Ekos um sucesso de mercado e razão do presente estudo. No que se refere a metodologia empregada foram utilizadas fontes primárias e secundárias, como livros e artigos que versavam sobre o assunto, além do site institucional e os anuários da empresa. Com base na análise dos resultados, pode se concluir com este trabalho, a real importância do planejamento estratégico para se lançar novos produtos no mercado, pois sem ele a empresa se torna vulnerável num mercado altamente concorrencial. Planejar de forma estratégica as ações de uma empresa é fundamental para que ela tenha continuidade no mercado é através dele que a empresa consegue atingir seus objetivos organizacionais tais como o seu crescimento no mercado e posteriormente retorno financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico de marketing; Novos produtos; Natura Ekos.

1 INTRODUÇÃO

Para o lançamento de um produto, convém ser realizado um planejamento completo na área de Marketing, que envolve, desde um estudo de mercado até o desenvolvimento de um novo produto. Foi o que fez a empresa Natura Cosméticos no ano de 2000 quando lançou a linha Natura Ekos com ativos da biodiversidade brasileira.

Segundo Urdan & Urdan (2006, p.2) a Natura decidiu enfatizar a biodiversidade brasileira, tendo em vista que suas principais concorrentes estavam de olho no Brasil devido às riquezas naturais, pois o país é conhecido por sua

¹ Discente do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Mal. C. Rondon.

² Docente do curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Mal. C. Rondon



diversidade de plantas, que são matéria prima essencial para a fabricação de cosméticos. E sabe-se que de cada dez ativos presentes nos 15 principais produtos de tratamento de pele vendidos no mundo, cinco são à base de plantas. Portanto, a Natura Cosméticos constatou que o fato de ser brasileira, conferia uma grande vantagem em relação a seus concorrentes, criando assim, uma linha de produtos a base de ativos brasileiros: a Natura EKOS:

Natura Ekos nasceu da vontade de (re) descobrir o Brasil, sempre. Celebrar a exuberância e a diversidade da vida em nosso país. Exaltar nossa riqueza vegetal e seus inestimáveis princípios ativos, cujo conhecimento remonta aos habitantes originais de nossa terra. Fazer vibrar nossas cores, aromas e sabores únicos. Valorizar a sabedoria adaptativa de nossas populações tradicionais, contando suas histórias, sonhando seus sonhos. Fortalecer a teia de relações e unir os brasileiros, das cidades às florestas, numa grande rede de consciência sustentável (EMPRESA NATURA)

Neste sentido a Natura Cosméticos, com o intuito de atingir seus objetivos organizacionais buscou conhecer e atender o desejo dos seus consumidores através da linha Natura Ekos. Possuindo um portfólio variado de produtos para o cabelo, corpo, óleos, perfumarias e sabonetes desenvolvidos com produtos da biodiversidade da flora brasileira extraídos sem causar danos ao meio ambiente e desenvolvendo as comunidades que realiza a extração da matéria prima. Estes produtos são capazes de agradar os mais sofisticados gostos.

O planejamento estratégico de marketing é composto por varias etapas entre as quais, segundo Urdan & Urdan (2006, p.6), atividades de pesquisa de mercado, análise da concorrência, definição de posicionamento e desenvolvimento de produtos, para então o lançamento nos catálogos. De acordo com Chiavenato (2003, p. 26) quando uma empresa muda seus objetivos, o processo estratégico muda consequentemente de direção. Ou seja, a área de Marketing da Natura precisou se estruturar para realizar esses processos, e tornar a linha Ekos um sucesso de mercado e uma característica da empresa.

Os resultados começaram a aparecer no ano de 2003 sendo destacado neste ano pela revista exame (nº 821) como a melhor empresa do ramo de produtos farmacêuticos, de higiene e cosmética no Brasil, e também como modelo de responsabilidade social pelo Guia Exame de Boas Cidadasias Corporativas no país (*apud* Urdan & Urdan 2006, p.5). A empresa continuou sendo destaque nos anos seguintes, em 2009 foi escolhida pela Revista Marketing como a empresa marketing do ano no segmento cosméticos, (Relatório Anual Natura 2009, p.10). Em 2012, de acordo com uma pesquisa realizada pelo instituto canadense Corporate Knights



(2012) a empresa Natura está em segundo lugar no ranking das 100 empresas mais sustentáveis do mundo.

Um dos objetivos da Natura é fortalecer a associação do nome da empresa com os valores como o da biodiversidade e o desenvolvimento sustentável, Urdan & Urdan (2006, p.4). Deste modo a empresa atingiu seus objetivos, conquistando um grande sucesso no lançamento da linha Natura Ekos, sendo hoje um de seus pontos fortes e uma de suas linhas principais que ajudam a caracterizar a empresa como sustentável.

O presente artigo buscou analisar qual é e como se dá o processo de planejamento estratégico de Marketing para o lançamento de um novo produto, tendo como exemplo o processo usado pela empresa Natura no desenvolvimento e lançamento da linha Natura Ekos.

1.1 **Objetivo geral:**

Analisar as estratégias de MKT utilizadas pela empresa Natura no que se refere ao lançamento da linha Ekos – um estudo de caso.

1.2 **Objetivo específico:**

Analisar as estratégias de MKT utilizadas pela empresa Natura no que se refere ao lançamento da linha Ekos, considerando os seguintes pontos:

- a) **Geração de Ideias para Novos Produtos** – A busca de ideias deve iniciar na avaliação dos desejos e necessidades dos clientes. Além desses, também são fontes de ideias equipe de vendas, pesquisa e desenvolvimento, funcionários, fontes externas e análises de oportunidades.
- b) **Desenvolvimento do Produto e do Mix de Marketing** – Esta etapa é composta pelo aprofundamento das ideias, tornando-as tangíveis, ou seja criando o produto que posteriormente será testado quanto a viabilidade. O desenvolvimento do produto termina no lançamento no mercado.
- c) **Comercialização do Novo Produto** – para comercializar o novo produto a empresa começa a produção, distribuição e promoção em grande escala para atender os clientes.



2 REFERENCIAL TEÓRICO:

2.1 Marketing

Segundo Cobra (2005, p.16) “a expressão anglo-saxônica marketing deriva do latim “*mercare*”, que definia o ato de comercializar produtos na antiga Roma”. Neste período tudo que era produzido era comprado, não havendo a necessidades de criar estratégias de vendas, ou seja, o planejamento estratégico de marketing era desnecessário.

Com o passar do tempo, com o aumento da concorrência entre as empresas o marketing se tornou essencial para a sobrevivência da organização. Sandhusen (2007, p.12) afirma que “hoje em dia, nas modernas sociedades voltadas para o mercado, os produtores e os intermediários têm a incumbência de atender aos desejos do cliente, e os clientes são livres para tomar as suas próprias decisões [...]”. Sendo assim torna-se imprescindível conhecer as necessidades dos clientes desenvolvendo e comercializando produtos para atendê-los de maneira satisfatória.

Segundo Urdan & Urdan (2006, p.5) “o marketing envolve estímulos e geração de trocas, em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando mutualmente satisfazer necessidades”. Essa definição é complementada pelo autor em dois significados: marketing como filosofia organizacional e processos, e um terceiro surge da interação entre os primeiros, a troca apresentados na figura 1, Os três significados do Marketing:

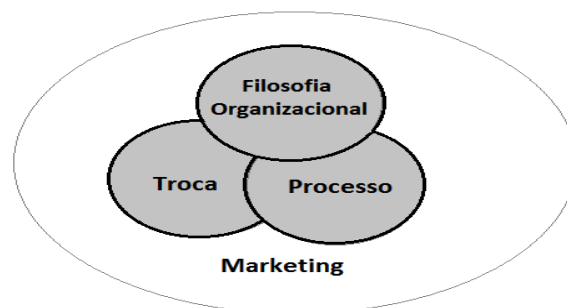


Figura 1 Os três significados do Marketing – Adaptado Gestão de compostos de Marketing – Urdan & Urdan 2006, p.6

A definição de marketing como filosofia organizacional esta embasada em vários princípios, entre os quais, segundo Sandhusen (2007, p.13) estão o “planejamento de curto e longo prazo para obtenção de lucros pela satisfação das

necessidades dos clientes e a integração total de sistemas de todos os departamentos para atingir as metas lucrativas”.

Como processo significa, de acordo com Urdan & Urdan (2006, p.5), “que do trabalho de marketing segue um conjunto de atividades logicamente encadeadas e executadas para alcançar resultados.” Os resultados desses processos são realizar trocas, gerar valor, satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos da empresa.

Como apresentado na figura 1, para conquistar, satisfazer e manter clientes com lucro, os profissionais da empresa devem compreender, interagir e praticar os princípios e as técnicas contidas nas três dimensões. Estas dimensões estão interligadas entre si, e quando uma delas é negligenciada, o trabalho e o desempenho do marketing são prejudicados.

O marketing pode ter varias orientação dentro das organizações, podendo ser definidas separadamente, entre as quais:

- a) Orientação para a produção: o marketing centra-se nos produtos e em como fabrica-los com a máxima eficiência, para satisfazer o cliente posteriormente. O papel do marketing neste âmbito é entregar os produtos em locais onde possam ser comprados. (CHURCHILL & PETER 2000, p.7);
- b) Orientação para produto: o marketing concentra-se em promover e aperfeiçoar continuamente seus produtos, considerando que os clientes darão preferencia a produtos de melhor qualidade, desempenho e inovadores. (KOTLER & ARMSTRONG 2007, p.7);
- c) Orientação para vendas: envolve a concentração das atividades do marketing na venda dos produtos disponíveis, essa orientação é mais utilizada quando a oferta de produtos é maior que a demanda. (CHURCHILL & PETER 2000, p.7);
- d) Orientação para marketing: de acordo com esta orientação o foco esta no cliente, deferentemente das orientações anteriores. O cumprimento das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e desejos dos clientes e sua satisfação. (KOTLER & ARMSTRONG 2007, p.8).

A função do marketing é cria oportunidades de trocas de modo a satisfazer os objetivos tanto individuais como organizacionais. Ao criar essas oportunidades, cria também utilidades e preenche lacunas para oferecer produtos aos clientes, quando, onde e como eles querem. Para que tudo aconteça de forma satisfatória é iniciado o



trabalho de planejar as estratégias de marketing que a empresa usará para atingir seus objetivos organizacionais que será abordado na sequência.

2.2 Planejamento estratégico de Marketing

O planejamento estratégico de marketing surge nas empresas como uma forma de diferenciar a organização das demais concorrentes. Trata de como será trabalhado os seus produtos de modo a atingir as metas da organização e também satisfazer as necessidades de seus clientes. Em meio a grande competitividade as empresas precisam estar sempre atentas às mudanças do mercado para atingir seus objetivos. Um bom caminho para isso é estar continuamente desenvolvendo novos produtos e planejar estratégias de marketing para coloca-los no mercado, foi o que fez e faz a empresa Natura, quando criou a linha Natura Ekos.

Conforme Cobra (1986, P. 101) planejar estrategicamente “é criar condições para que a *organização* decida rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atua.” Cobra (1991, p. 145) acrescenta que um plano de marketing é um conjunto de ações táticas que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa.

Já Churchill & Peter, (2000, p. 86) define que “o planejamento estratégico centra-se em objetivos de longo prazo, concentrando-se em atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitem à empresa alcançar tais objetivos”. Ou seja, o planejamento estratégico não deve ser de caráter defensivo, e sim como um diferencial da empresa perante o mercado, pois está diretamente ligado com a missão da empresa, e define os objetivos de longo prazo.

Ambos os autores defendem e justificam a importância do planejamento estratégico de marketing para a organização, sem o qual se torna difícil aperfeiçoar as vantagens competitivas e conseqüentemente atingir os objetivos da empresa. “O planejamento estratégico de marketing implica decidir quais estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais” (KOTLER 2007, p.44).

No estágio do planejamento é necessário levantar várias questões que possibilitam a empresa direcionar suas estratégias, entres as quais: que mercado focar; que produto deve ser oferecido; quem deve comercializa-lo; que



intermediários devem ser envolvidos na distribuição; e como deve ser promovido o produto e por fim que preço deve ser praticado. (COBRA, 2005, p.31)

O planejamento estratégico é uma base para outros tipos de planejamentos na empresa entre eles o planejamento tático e operacional.

Quando se trabalha o lançamento de um novo produto ou linhas, todo o planejamento deve estar direcionado ao cumprimento da missão e dos objetivos da empresa. Esta afirmação é defendida por Kotler (2007, p.31) que afirma que “uma declaração de missão é uma declaração dos propósitos da organização”. Todas as áreas da empresa devem estar incluídas no planejamento estratégico.

Dantas (2005, p. 213) ressalta que o planejamento estratégico de marketing direcionará as estratégias de marketing, para que essa empresa mantenha seus produtos e serviços no mercado de forma satisfatória. Dantas (2005, p.213) prossegue afirmando que um planejamento errado gerará um grande custo a empresa, podendo levar um produto ao fracasso, por isso este planejamento deve ser feito em conjunto de forma integrada com todas as áreas da empresa, e não apenas em um setor isolado.

Para Cobra (2005, p.32) “o planejamento de marketing deve ser realizado passo a passo. Desde a análise do cenário ambiental até a análise do portfólio de produtos da empresa em relação à concorrência.” Nesse momento se verifica qual o diferencial da empresa, o que ela tem de novo para oferecer ao cliente.

Esta ideia é defendida por Porter (1999, p.63) afirmando que planejar estrategicamente é criar uma posição exclusiva e valiosa para a empresa, ou seja, só há uma estratégia quando se cria algo novo e diferenciado no mercado. A estratégia precisa ser baseada em atividades e não em competências, e deve apoiar-se em algo específico que as empresas fazem e estar relacionada à vantagem competitiva, ou seja, o que diferencia a empresa perante as demais.

Uma das fórmulas mais conhecidas e utilizadas de planejamento estratégico é a análise *Swot*, também conhecido como modelo de Harvard. De acordo com Kotler (2007, p.44) a análise *Swot* tem por objetivo avaliar, mediante uma reflexão aprofundada entre todas as áreas da empresa, quais são: as vantagens e desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes (Forças e Fraquezas); os aspectos positivos do entorno que tenham potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa (Oportunidades); e os aspectos negativos do



entorno com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa (Ameaças).

Estas avaliações são essenciais no momento de planejar a criação e o lançamento de um produto, pois sem elas a empresa pode cometer graves erros e prejudicar sua imagem perante o consumidor ou até mesmo extingui-la do mercado. Portanto, com um planejamento estratégico realizado de forma correta, as empresas aumentam as chances de obter sucesso com o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, aumentando sua participação de mercado, e conseqüentemente seus lucros.

A seguir será demonstrado e especificado os passos que compõe o processo de desenvolvimento de novos produtos, que inicia com a geração de ideias para novos produtos passa pelo desenvolvimento do produto e do composto de marketing e finaliza com a comercialização do resultado desse processo, o produto.

2.3 Processo de desenvolvimento de novos produtos

De acordo com Ulrich & Eppinger, (*apud* Takahaski & Takahaski, 2007 p.41) “um processo é uma sequencia de passos que transforma uma serie de entradas em uma serie de saídas (resultados). Já um processo de desenvolvimento de produtos é uma sequencia de passos ou atividades que uma empresa emprega para conceber, projetar e comercializar um produto”.

O desenvolvimento de novos produtos é um processo de tomada de decisão complexo e interativo. Este processo envolve muitas pessoas, recursos, conhecimentos e funções da empresa, resultando na concepção do produto ao mercado,(TAKAHASKI & TAKAHASKI, 2007 p.41).

O gerenciamento eficaz do processo de desenvolvimento aumenta a probabilidade de sucesso do produto, Boone & Kurtz (1998 p.278). A seguir estão apresentados os processos pelos quais as empresas desenvolvem novos produtos.

2.3.1 Geração de Ideias para Novos Produtos

O processo de desenvolvimento de um novo produto se inicia com a geração de ideias. Churchill & Peter (2000, p 264) afirmam que “a busca de novas ideias deve começar pelos desejos e necessidades dos clientes” essas ideias podem vir de dentro ou de fora da empresa, onde estão incluídos os clientes, funcionários, equipes de vendas entre outras fontes, Churchill & Peter (2000, p.285). Após o



processo de geração das ideias, a organização precisa realizar uma avaliação e seleção que culminará na decisão das ideias que devem ser desenvolvidas, para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos organizacionais. Moreira (2011 p.213) salienta que muitas das ideias para novos produtos são abandonadas ao longo do processo, isso por que não satisfazerem os objetivos ou se mostraram inviáveis para a organização.

Na etapa de seleção das ideias, os responsáveis de marketing devem considerar se o desenvolvimento desta está em equilíbrio com as forças da organização e permitem que a mesma aproveite uma oportunidade do mercado Churchill & Peter (2000, p.267). A seleção e avaliação de viabilidade das ideias para novos produtos podem ser feitas baseadas em três critérios: possibilidade e facilidade de desenvolvimento do produto; aceitação e possível sucesso no mercado; grau financeiro de sucesso esperado, Moreira (2011 p.211). Se durante a avaliação e seleção for verificada que algum desses critérios apresenta inviabilidade a ideia deve ser abandonada, do contrario passa-se para o desenvolvimento do produto e do composto de marketing que está apresentado e especificado a seguir.

2.3.2 Desenvolvimento do Produto e do Composto de Marketing

Após a realização das etapas anteriores, e se os resultados destas forem positivas, é iniciado o processo de desenvolvimento do produto. Nesta etapa a ideia de novos produtos é transformada em tangível, exigindo-se muito trabalho técnico, (URDAN & URDAN 2006, p.73)

Para se desenvolver um produto é necessário um auto investimento por parte das empresas, porem nem sempre este investimento gerará retorno. É nesta etapa que será respondido se a ideia de produto pode se transformar em um produto comercialmente viável Kotler,(1994, p.297). Para se chegar a esta resposta é reunido uma equipe composta por funcionários de varias áreas com o intuito de avaliar as especificações e os requisitos de fabricação do produto, desenvolvendo assim um sistema mais eficiente, e ao mesmo tempo busca levar o produto ao estagio de fabricação e comercialização o mais depressa possível (CHURCHILL & PETER, 2000, p.269).

Todas as áreas da empresa precisam trabalhar de forma integrada para que o novo produto atinja o sucesso almejado, gerando posteriormente lucros para a mesma.



Dentre as diversas integrações necessárias pode-se citar a dos profissionais de marketing com os técnicos laboratoriais. Apesar de ser duas áreas distintas na empresa é preciso que os profissionais de marketing informem aos técnicos de laboratórios informações sobre os atributos que o produto precisa ter, como as sugestões psicológicas das cores e aromas sobre os clientes, Kotler,(1994, p.297). A troca correta de informações pode criar o grande diferencial do produto.

Após a concretização das ideias em tangível é iniciado a fase dos testes quanto a sua funcionalidade, pois não basta apenas o produto ter boa apresentação, é necessário que ele tenha qualidades certificadas. No caso de produtos de beleza e medicamentos são feitos vários e demorados testes laboratoriais com animais e depois com humanos para se obter aprovação dos órgãos responsáveis para a fabricação e posterior comercialização destes produtos (KOTLER,1994, p.297).

Posterior aos testes do produto deve ser feito os testes de mercado, que são usados para saber se os clientes comprarão ou não o novo produto. Segundo Urdan & Urdan (2006, p.74) um teste bem feito proporciona informações valiosas sobre o produto, como o grau de aceitação e a taxa de recompensa. Com base nessas informações os profissionais de marketing avaliam o produto e as estratégias utilizadas para vendê-lo. Os resultados desses testes definirão se há necessidades de ajustes antes do lançamento e quais estratégias deverão ser utilizadas para tal (CHURCHILL & PETER 2000, p.270).

Os testes de marketing não são indicados e aplicados em todas as empresas, isso por que algumas ideias de produtos são facilmente copiadas. Churchill & Peter (2000, p.271) afirmam que os testes de marketing não devem ser usados quando a concorrência tem a possibilidade de copiar ou adaptar seus produtos e lança-los antes no mercado. No caso da linha Natura Ekos os testes se mantiveram em laboratório até seu lançamento, isso por que o produto não era um simples produto de beleza e sim um novo conceito de produtos. Neste caso o marketing sobre o produto é mais forte depois de seu lançamento.

Após a finalização desta etapa do processo, que resultará num produto final, passa-se para seu efetivo lançamento e comercialização que será trabalhado a seguir.

2.3.3 Comercialização do Novo Produto



O desenvolvimento de novos produtos termina com o lançamento e comercialização desses no mercado. Após as ideias de novos produtos terem passado por todas as etapas do processo de desenvolvimento, o produto está pronto para ser colocado no mercado em grande escala.

Para que o lançamento ocorra é preciso estabelecer os planos de marketing, as despesas de produção devem ser calculadas e definir a força de venda necessária para que a comercialização do produto seja bem sucedida, Boone & Kurtz (1998 p.281). Essa ideia é reforçada por Churchill & Peter (2000, p.271) que afirma que nesta etapa a organização se empenha em comercializar o produto, iniciando a produção, distribuição e promoção em grande escala, nesta etapa os profissionais do marketing ainda podem fazer ajustes necessários.

Os profissionais de marketing podem criar planos para promover o produto, são os chamados planejamento estratégico de marketing que foi trabalhado anteriormente. Fica a cargo de a empresa decidir se irá aplicar os planos antes do lançamento ou após, pois apesar de os planos de marketing contribuírem para que o produto se torne conhecido pode também dar informações suficientes para a concorrência, que por sua vez poderá desenvolver um projeto melhor para competir. Após o lançamento e comercialização é realizado o *feedback* de todo o processo, que consiste em avaliar se o novo produto atingiu os objetivos previstos. Este feedback responderá se o produto deve continuar no mercado ou ser retirado.

3 METODOLOGIA

A metodologia do presente artigo se baseou em pesquisas bibliográficas, tratados de forma qualitativa, composta por livros, revistas, artigos científicos e sites relacionados a área de marketing. Posterior à pesquisa bibliográfica foi realizado um estudo de caso referente à empresa Natura Ekos, onde foram realizados cruzamentos teóricos que visam apresentar a aplicabilidade dos conceitos. No estudo de caso foram expostos dados quantitativos e qualitativos, obtidos em sites institucionais e relatórios anuais. Os dados referente à empresa foram advindos de sites institucionais, porém, alguns dados não puderam ser expostos devido a uma estratégia baseada no sigilo das informações.

4 ANÁLISE E COLETAS DE DADOS



A Natura Cosméticos é uma empresa que atua na área de produtos de beleza e higiene desde 1969. No início funcionava como um laboratório e uma pequena loja de cosméticos. Motivada por duas paixões, a cosmética como veículo de autoconhecimento e promoção do bem-estar e as relações humanas como forma de expressão da vida, a Natura conquistou posição de destaque no cenário empresarial brasileiro.

A marca conseguiu se posicionar no mercado de forma sólida e inteligente, tornando-se uma das mais fortes, respeitadas e valiosas do mundo. Isso é comprovado com os diversos títulos e premiações que a empresa conquistou ao longo de sua história, tais como: 6º lugar no Ranking de marcas mais valiosas do Brasil em 2011 (Isto É Dinheiro); 4º lugar entre as melhores empresas em atendimento ao cliente em 2011 (IRBC/Revista Exame); 1º lugar no Ranking geral das marcas mais lembradas pelos consumidores da região do Paraná (Instituto IMPAR – Maringá); Empresa Marketing do Ano 2009 no segmento Cosméticos (Revista Marketing). Entre outras dezenas de premiações e títulos em diversas áreas, disponíveis no site institucional da empresa (natura.net).

A forma como será apresentado a análise e coletas dos dados da empresa Natura Cosméticos, consiste na separação em blocos que apresentarão os seguintes tópicos: geração de ideias para novos produtos; desenvolvimento do produto e do composto de Marketing; e comercialização do novo produto. Estes objetivam realizar um comparativo entre a teoria, apresentada ao longo do artigo, e as reais práticas da empresa.

Devido as políticas estratégicas da empresa Natura, algumas informações são consideradas de sigilo interno, não podendo ser divulgadas ao público, portanto alguns dados não serão apresentados no presente artigo.

Bloco I – Geração de Ideias para novos produtos

A empresa Natura Cosméticos carrega a imagem de qualidade e inovação em produtos de beleza. Porém, apesar de a marca Natura estar consolidada no mercado, durante o ano de 1999 as vendas da empresa caíram 8,5% em relação ao ano anterior. Percebeu-se neste período à crescente necessidade de inovação na indústria cosmética. Urdan & Urdan (2006, p.3) afirmam que era preciso inovar na abordagem do mercado consumidor. A Natura decidiu enfatizar a biodiversidade brasileira.



Conforme apresentado anteriormente, a busca de novas ideias começam pelos desejos e necessidades dos clientes, Churchill & Peter (2000, p 264) e também pelas oportunidades percebidas no mercado. A empresa percebeu uma tendência mundial: a utilização de plantas como ativos em produtos de tratamento de pele, e viu nesta uma oportunidade de ganhar dinheiro, voltando ao ciclo de crescimento e se reafirmar como ambientalmente correta. As maiores fabricantes mundiais de cosméticos estavam de olho no Brasil e a Natura queria aproveitar as vantagens competitivas de ser brasileira.

De acordo com o Relatório Anual da Natura (2001), a linha Natura Ekos é a primeira tradução desta tendência mundial e vem despertando crescente interesse em diversos públicos, devido a qualidade dos produtos, e também a crescente difusão do apelo pela preservação do meio ambiente.

A linha Natura Ekos é composta por produtos desenvolvidos a partir de ativos da biodiversidade brasileira extraído de forma sustentável, a ideia da linha é sustentada por cinco posicionamentos: beleza, transparência, sustentabilidade, qualidade e inovação, estas propostas são significativas e singulares para os clientes, Urdan & Urdan (2006, p.4) constituindo um forte diferencial da marca Natura perante as concorrentes, sendo responsável também pelas perspectivas de expansão e penetração no mercado externo.

Bloco II – Desenvolvimento do produto e do composto de Marketing

A linha Natura Ekos foi lançada no ano de 2000 e já no ano de 2001 trouxe grandes retornos financeiros e de imagem para a empresa.

Diferente da maioria das empresas, desde o início a Natura Cosméticos opta em não fazer pré lançamento, divulgando antecipadamente os produtos que serão lançados, isto para manter a proposta em segredo surpreendendo clientes e concorrentes ao mesmo tempo. Como visto anteriormente, a empresa pode optar em não divulgar seus produtos antes do lançamento de acordo com as estratégias traçadas pela empresa para tal, e foi o que a Natura fez. Este posicionamento é reforçado e apoiado por Urdan & Urdan (2006, p.4) pois a linha Ekos é mais que uma linha de produtos de beleza, é um novo conceito de produtos, desenvolvidos de forma sustentável utilizando-se da biodiversidade brasileira, ou seja é uma ideia que poderia ser facilmente copiada pelas concorrentes.

Como dito a linha Ekos engloba um conceito por traz da marca, o nome Ekos vem do grego *oikos* (nossa casa), do tupi-guarani *ekó* (vida), e do latim *echo* (tudo



que tem ressonância). Essa ideologia da linha é apresentada e reforçada nas campanhas publicitárias. Uma das campanhas da Natura, realizadas na Argentina, intitulada “Viví tu naturaleza” apresenta de um lado, a mão do produtor, a natureza, o fruto, o conhecimento; de outro, a ciência, a preparação, a vida, a beleza, (disponível em Propmark). Como pode ser visto na figura 2, Campanha publicitária linha Ekos na Argentina:



Figura 2 Campanha publicitária linha Ekos na Argentina Fonte: site Propmark

Segundo Andrea Sanches, diretora de marketing Latam da Natura, no que diz respeito a esta publicidade afirma: "Procuramos mostrar que Natura Ekos é mais do que uma linha de produtos naturais. Ela une tradição popular e uso sustentável da biodiversidade para proporcionar prazer e bem-estar" (disponível em Propmark).

A empresa Natura Cosmético soube aproveitar uma oportunidade de mercado, e vendo que a ideia foi bem aceita pelos consumidores, sendo sucesso de mercado a empresa continua investindo constantemente em pesquisa e desenvolvimento que buscam descobrir novos ativos da biodiversidades e aplica-los para diversificar a linha Ekos. A empresa também investe fortemente em campanhas publicitárias que apresentam os resultados da junção da natureza, conhecimentos populares e da ciência tecnológica.

Bloco III – Comercialização do novo produto

Após o período de queda das receitas em 1999, a Natura fez um forte investimento em inovação de produtos, entre essas inovações surgiu a linha Ekos. Os resultados destes investimentos logo começaram a aparecer como esta apresentado na figura 3, Evolução da Receita Bruta:

Evolução da Receita Bruta
(em R\$ milhões)

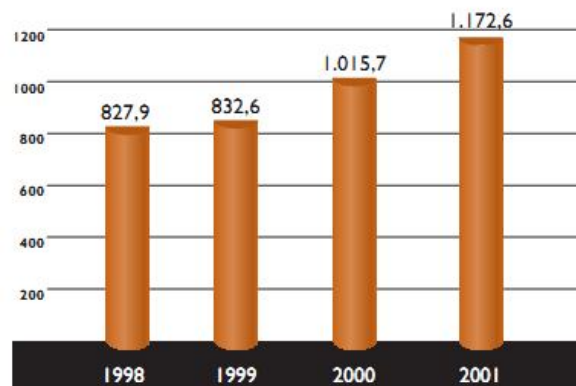


Figura 3 Evolução da Receita Bruta, Fonte: Relatório anual Natura 2001 p. 4

Em 2001, um ano após o lançamento da linha Ekos, a Natura registrou crescimento de 15,4% de receita operacional bruta, as vendas cresceram 15% e o lucro líquido aumentou 38,6% incluindo mercado externo obteve também recorde de rentabilidade dos seis últimos anos, alcançando 98,7% do resultado operacional. (Relatório Anual Natura, 2001).

A comercialização é realizada através da venda direta, pois apesar do crescimento da internet, a Natura acredita que um negocio como o seu, a tecnologia não substitui o relacionamento e a energia criativa, Urdan & Urdan (2006, p.5). O relacionamento pessoal é intrínseco à venda direta, com traços emocionais e confiança entre as partes. Hoje somam mais de 1,4 milhões de consultores e consultoras distribuídos por sete países (Relatório Anual Natura, 2011 p.47).

Os produtos são ofertados através de revistas que são substituídas a cada três semanas. Elas servem como forte elo de comunicação entre as consultoras e os consumidores, apresentando não apenas os produtos e suas funcionalidades, mas também como uma maneira de apresentar as crenças e valores da Natura. (Relatório Anual Natura, 2011 p.50). Isso é percebido pelos consumidores nas paginas das revistas.

A empresa Natura Cosmético soube aproveitar uma oportunidade de mercado, e vendo que a ideia foi bem aceita pelos consumidores, sendo sucesso de mercado a empresa continua investindo constantemente em pesquisa e desenvolvimento que buscam descobrir novos ativos da biodiversidades e aplica-los para diversificar a linha Ekos. A empresa também investe fortemente em campanhas



publicitárias que apresentam os resultados da junção da natureza, conhecimentos populares e da ciência tecnológica.

Os executivos e operários acreditam que podem ganhar dinheiro enquanto mudam o mundo. Isso por que os produtos da linha Ekos não são baixos para os padrões de produtos de beleza e higiene, mas o que difere esses produtos é o valor agregado pois assim como a Natura, os consumidores acreditam estar colaborando com a natureza ao mesmo tempo que cuidam de sua beleza (URDAN & URDAN 2006, p.4).

Um dos objetivos da empresa é fortalecer a associação da empresa com valores como a biodiversidade e o desenvolvimento sustentável, para isso é apresentado nas campanhas publicitárias vinculadas a linha, a interação entre homem/beleza e natureza/sustentabilidade. Os investimentos para se atingir esses objetivos são altíssimos, mas os resultados são compensadores. Conforme visto na figura 3, a Receita Bruta da empresa cresceu após o lançamento da linha Ekos, e o reconhecimento da empresa também.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado no trabalho, pode se perceber que o cenário competitivo das organizações esta mudando constantemente e de forma cada vez mais rápida exigindo das empresas um novo posicionamento nesse mercado, buscando cada vez mais se diferenciar das demais empresas. Uma boa forma para se diferenciar é estar sempre inovando, gerando novos produtos que satisfaçam os desejos dos clientes.

Para que essas inovações aconteçam e o produto seja um sucesso de mercado a empresa precisa estar consciente da importância de um planejamento estratégico voltado para o desenvolvimento de novos produtos. O planejamento estratégico deve se aproveitar dos potenciais da organização.

Contata-se a importância da realização da análise *Swot* da empresa para que o planejamento estratégico aconteça de forma satisfatória. Assim, o planejamento estratégico deve ser trabalhado e desenvolvido de forma que haja consonância entre os fatores apontados nesta análise e os objetivos organizacionais.

Esta análise pode ser percebida no desenvolvimento dos produtos da linha Ekos. A Natura, ciente da ameaça das concorrentes, que investiam pesadamente em inovação, visualizou uma oportunidade de mercado, a utilização de ativos da



biodiversidade brasileira em seus produtos de beleza. Criando esta linha a Natura pode se reafirmar como empresa ambientalmente correta, e ainda conseguir se reestabelecer no mercado interno, e entrar com seus produtos no mercado externo.

A empresa Natura é exemplo no que se refere a marketing estratégico, podendo servir de base para diversos estudos. Como comprovação, a linha Natura Ekos é uma das maiores linhas da empresa, responsáveis pelo grande crescimento da marca Natura e consecutivamente das receitas obtidas pela empresa.

Em fim, planejar de forma estratégica o lançamento de um produto, sem dúvidas, é fundamental para uma empresa ter continuidade no mercado. Pois é através dele que a empresa consegue atingir seus objetivos organizacionais. Porém, este conceito ainda não é plenamente utilizado pelas empresas, o que abre um viés para mais estudos que comprovem a essencialidade do planejamento estratégico de marketing, principalmente no que se refere ao lançamento de novos produtos.

REFERÊNCIAS

BOONE, Louis E. e Kurtz Davi L. – Marketing Contemporâneo. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998, 8º ed.

CHIAVENATO, Idalberto, Arão Sapiro - Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A– Marketing, criando valor para os cliente. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

COBRA Marcos – Administração de Marketing no Brasil. São Paulo, Cobra Editora, 2005.

COBRA, Marcos. Plano Estratégico de Marketing. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1986.

CORPORATE KNIGHTS Disponível em:<http://static.corporateknights.com/G100_2012.pdf em 25/05/2012> 16:50hs.

DANTAS, Edmundo Brandão – Marketing Descomplicado. Brasília: Editor Senac, 2005.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 1994, 4º ed.

KOTLER, Philip – Princípios de Marketing. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007, 12 ed.

MOREIRA, Daniel Augusto – Administração da produção e operações. São Paulo: Cengage Learning, 2011, 2º ed.

NATURA - Informações institucionais, disponível em:<http://natura.foinvest.com.br/ptb/2450/relatorioanualcompleto_port_1008.pdf> 25/05/2012 17:39hs.



Natura bem estar bem. Disponível em: naturaekos.com.br consultado em Maio de 2012).

PORTER, Michael E. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

PROPMARK - Disponível em:
<<http://www3.propmark.com.br/publicue/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=51858&sid=3>> consultado em 24/07.

Relatório Anual Natura 2009 – Disponível em: <<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-15-ptb-2009.html>> consultado em 05/06/2012.

SANDHUSEN, Richard L. – Marketing Básico. São Paulo, Saraiva, 2007.

TAKAHASKI Sérgio e Takahaski, Vania Passarini – Gestão de Inovação de Produtos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Um Jeito Diferente De Fazer Negocio, Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0787/noticias/um-jeito-diferente-de-fazer-negocios-m0052292>> consultado em 04/06/2012.

URDAN, Flávio Torres – Gestão de Compostos de Marketing. São Paulo, Atlas, 2006.

