

Estratégia de internacionalização e canais de distribuição no mercado externo: análise do processo da empresa Natura

Silvia Novaes Zilber[†]

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Carlos Henrique Mora Júnior^Ω

Contax Contact Center

Francisco Lourenço da Silva[¥]

Universidade Paulista - UNIP

RESUMO: O propósito deste trabalho é descrever o processo de internacionalização da companhia brasileira NATURA Cosméticos S.A., cujo diferencial competitivo é o desenvolvimento de produtos baseados na biodiversidade da flora brasileira, analisando suas diferentes escolhas de canais de distribuição para operar no mercado exterior. O método foi a pesquisa exploratória, usando dados secundários e posterior análise de conteúdo. Os resultados identificaram evidências de que o processo previamente mencionado segue o modelo da Escola de UPPSALA (aprendizagem) e de que a companhia manteve a mesma estratégia de distribuição (venda direta) em mercados com culturas similares (América Latina) mas, para o mercado europeu (Paris) preferiu ter um ponto físico de venda (loja própria), em razão de diferenças culturais nesse mercado. A alteração do canal de distribuição no mercado europeu levou a empresa a adquirir novas competências organizacionais.

Palavras-chave: Internacionalização, canais de distribuição, biodiversidade.

Recebido em 05/11/2008; revisado em 06/10/2009; aceito em 30/05/2010.

Correspondência autores*:

[†] Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP)

Vinculação: Professora titular da Universidade UNINOVE

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612, prédio C, São Paulo, SP - Brasil, CEP 05001-100

E-mail: silviazilber@gmail.com

Telefone: (11) 36659342

^Ω Mestre em Administração pela Universidade UNINOVE

Vinculação: Contax Contact Center, gerente de Projetos

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612, prédio C, São Paulo, SP - Brasil, CEP 05001-100

E-mail: chmjuni@contax.com.br

Telefone: (11) 36659342

[¥] Mestre em Administração pela Universidade UNINOVE

Vinculação: Professor da Universidade UNIP

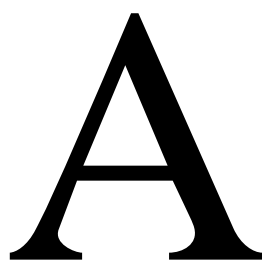
Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612, prédio C, São Paulo, SP - Brasil, CEP 05001-100

E-mail: francisco.lourenco@AES.com

Telefone: (11) 36659342

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.

1. INTRODUÇÃO



abertura de mercado e o avanço da tecnologia determinaram novo cenário competitivo para as empresas, no qual os negócios tornaram-se globais e essas pressionadas pelo aumento da competitividade internacional precisam repensar suas estratégias (GONÇALVES, 1998; GABRIEL, 2004).

Dawar e Frost (1999) sugerem quatro possíveis posicionamentos para estas empresas: esquivar-se, focando no mercado local, vendendo a empresa ou ingressando em uma *joint-venture*; defender-se, fortalecendo suas vantagens atuais e focando em nichos não explorados pelas multinacionais; enfrentar, desenvolvendo habilidades para competir no mercado doméstico com as multinacionais; ou “estender”, ampliando sua atuação para o mercado externo usando as competências desenvolvidas em seu país de origem.

O posicionamento de “estender” é considerado no caso da maioria das empresas de países emergentes como tardio quando comparado com o movimento internacional maduro de empresas de países desenvolvidos (BARTLETT; GOSHAL, 1987; SIM; PANDIAN, 2003; TSANG, 1999). Por outro lado, estas empresas têm a oportunidade de iniciar sua competição no mercado internacional usando o aprendizado obtido pelas empresas concorrentes dos países desenvolvidos que foram pioneiras neste tipo de iniciativa (URBAN, 2006).

Segundo Barbosa (2004), a maior parte dos investimentos provenientes de países em desenvolvimento é originária do sul e sudeste asiático, contudo a América Latina não tem ficado muito atrás neste processo, com destaque para Argentina, Brasil, Chile e México, que estão contribuindo significativamente com os fluxos de investimentos diretos no exterior principalmente a partir da última década.

De acordo com Fleury e Fleury (2007), o Brasil durante muito tempo foi um mercado fechado e com uma política protecionista em relação a suas empresas nacionais e hoje é uma economia considerada emergente, sendo que algumas de suas empresas que estão entrando gradualmente em mercados externos são consideradas como entrantes tardios.

O início do processo de internacionalização é um desafio para as empresas brasileiras devido à defasagem tecnológica e ao desconhecimento sobre mercados internacionais e, além dos desafios naturais enfrentados neste processo, as organizações brasileiras precisam construir uma imagem positiva de seus produtos no exterior (ORSI; GOES, 2006). No caso do setor de cosméticos o mercado é altamente competitivo e dominado por marcas francesas,

inglesas e americanas e um dos desafios é desenvolver uma diferenciação que conduza empresas brasileiras do setor a uma vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, a biodiversidade da flora brasileira pode ser identificada como esse fator de diferenciação, dado que ela possibilita o desenvolvimento de cosméticos que utilizam princípios ativos únicos advindos dessa biodiversidade (GOMES, 2006). Contudo, além de um produto diferenciado calcado na biodiversidade, a estratégia de distribuição e comercialização também é fator-chave para o sucesso dos negócios (GARCIA; FURTADO, 2002).

Com o crescimento dos empreendimentos internacionais e da dispersão das bases produtivas e comerciais entre os países aumenta proporcionalmente a importância do fluxo eficaz de matérias-primas e produtos acabados entre as diversas localidades, tornando-se vital para as empresas a correta definição das estratégias de comercialização e distribuição dos seus produtos (SCHNEIDER, 2002).

Com o intuito de contribuir com o avanço do conhecimento sobre a internacionalização das empresas brasileiras, os objetivos deste trabalho são: descrever o processo de internacionalização de uma empresa brasileira identificando o modelo de entrada adotado e entender a escolha do canal de distribuição para operar nesse mercado internacional.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

De acordo com Barretto e Rocha (2003), internacionalização é um processo pelo qual uma empresa se envolve com outros países que não o doméstico, podendo dar-se de duas maneiras: para dentro (*inward*), por meio de importações, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia; ou para fora (*outward*) por meio de exportações, concessão de licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia ou investimento direto no exterior.

De maneira análoga, Hill (2000) define estratégia internacional como a venda de produtos em regiões fora do mercado doméstico no qual a firma atua e com objetivo de produzir novas oportunidades potenciais. Segundo Hitt *et al.* (2002) a estratégia internacional de uma empresa também pode ser definida no âmbito corporativo ou de unidade de negócios, classificando-se em nível corporativo como multidoméstica, global, ou transnacional, enquanto que na unidade de negócios a estratégia segue as definições genéricas de Porter (1989): liderança de custo, diferenciação, ou enfoque.

Segundo definição de Goshal (1987), na estratégia multidoméstica a empresa busca adequar seus produtos para satisfazer as necessidades dos clientes de cada país, exigindo que

as decisões sejam descentralizadas em cada unidade de negócios que opera nestes países. Por outro lado, este autor destaca que na estratégia global a empresa adota produtos padronizados para competir mundialmente e a definição da estratégia competitiva é centralizada e controlada pelo escritório central. Yip (1989) diferencia as duas estratégias afirmando que na multidoméstica a empresa busca maximizar o desempenho mundial por meio da maximização de vantagens, receitas e lucros locais. O autor destaca que na estratégia global a empresa busca maximizar o desempenho mundial por intermédio do compartilhamento e integração de recursos.

Bartlett e Ghosal (1987) definem o conceito de estratégia transnacional como a busca para obter tanto a eficiência global quanto a flexibilidade local. Segundo Hitt *et al.* (2002) esta estratégia é uma combinação da multidoméstica com a global. Existem duas linhas distintas de estudos sobre internacionalização: “Abordagem Econômica”, onde o processo de internacionalização é analisado racionalmente nos aspectos econômicos e alocação ótima dos recursos; e “Abordagem Comportamental”, onde são avaliados os fatores subjetivos do processo decisório de internacionalização, sendo este uma seqüência gradual de ajustes a fatores da firma e do seu ambiente (BARRETO; ROCHA, 2003). Na abordagem econômica destaca-se o paradigma eclético definido por Dunning (1988) no qual o processo de internacionalização seria determinado por três tipos de vantagens: “Vantagens de Propriedade” (*ownership*) tais como tecnologia, produtos, habilidades; “Vantagens de Localização” (*location*) do país de origem ou de destino e “Vantagens de Internalização” (*Internalization*). Este modelo também é conhecido como OLI (*Ownership, Location and Internalization*).

Na abordagem comportamental encontra-se a Escola de UPPSALA (clássica nos estudos sobre internacionalização de empresas), conhecida principalmente a partir da publicação de Johanson e Vahlne (1977). Este modelo é baseado no processo de aprendizagem, considerando alguns pressupostos como: a falta de conhecimento é o maior obstáculo no processo de internacionalização; o conhecimento adquirido na experiência é o processo mais importante na internacionalização; e o investimento no processo de internacionalização ocorre de maneira gradual. Este modelo está fundamentado na idéia de que a empresa investe mais recursos no mercado internacional na medida em que adquire mais conhecimento sobre este mercado reduzindo assim, a sua percepção de risco.

Segundo Hemais e Hilal (2002) o modelo comportamental utiliza o conceito de distância psicológica, definida pelas diferenças na cultura, idioma, estrutura de governo e

outras variáveis que interferem na comunicação da empresa com o mercado e clientes. Ainda segundo esses autores, a internacionalização das empresas inicia-se em locais similares aos das operações existentes (menor distância psíquica). Entretanto a Escola de UPPSALA possui limitações devido à sua visão linear, incremental, esquemática e determinista, não considerando a possibilidade de queimar etapas ou de que a seqüência e velocidade no processo de internacionalização podem ser ditadas por tipos diferentes de ambientes ou indústrias (ANDERSEN, 1993; BARRETTO, 2002).

Uma evolução da escola de UPPSALA é a Teoria das Redes ou Redes de Relacionamento (*Networks*), que enfatiza que o processo de internacionalização pode decorrer de relacionamentos intra-organizacionais entre as subsidiárias da empresa, e relacionamentos interorganizacionais entre subsidiárias e atores externos como fornecedores, clientes e concorrentes (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

2.1 Determinantes do processo de internacionalização

A partir da abertura do mercado, que no Brasil aconteceu fortemente na década de 90, as empresas identificaram a necessidade de tornarem-se competitivas mundialmente, almejando novos mercado no exterior (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Outro determinante do processo de internacionalização é a estratégia adotada pela empresa para as suas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Alem e Cavalcanti (2005) destacam que, a partir da operação em vários países, a empresa passa a ter acesso a novas tecnologias, acesso este até então inviabilizado apenas com a operação local. Além disso, a maior escala de produção permite reduzir custos de prospecção tecnológica.

De acordo com Vernon (1996) as empresas que buscam a diversificação internacional devem estender o ciclo de vida de seus produtos por meio da comercialização destes no mercado externo a princípio, a partir de sua produção doméstica e, com o aumento da demanda, a partir de investimento direto no exterior em capacidade de produção.

Em estudo com empresas de Taiwan e Cingapura, Sim e Pandian (2003) identificaram que estas se internacionalizaram pelos seguintes motivos: custos mais baixos de mão-de-obra; *joint-venture* com fornecedores para garantir suprimentos de matéria-prima; aquisições ou *joint-venture* para ter acesso à tecnologia; e expansão de mercado pelo acesso ao NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) e à Europa. Além disso, as empresas buscavam determinados países devido ao custo e vantagens oferecidas por eles tais como facilidades de logística, publicidade e relacionamento regional. Dunning (2002) identifica novas razões para

investimentos diretos das empresas no exterior, principalmente a partir dos anos 90, com a explosão do fenômeno da globalização. Entre estas razões é possível destacar: o crescimento das integrações regionais, resultado da maturação dos blocos econômicos a exemplo do NAFTA e União Européia; e maior quantidade de políticas de atração de investimentos diretos de empresas estrangeiras. De acordo com Alem e Cavalcanti (2005) a internacionalização possibilita às empresas expandir seus mercados, obter ganhos de escala, aumentar sua especialização, obter aprendizado e fortalecer sua base financeira possibilitando novos investimentos e desenvolvimentos tecnológicos.

2.2 Modos de entrada no mercado internacional

Segundo Buckley e Casson (1998), custos de localização, fatores de internacionalização, variáveis financeiras, fatores culturais, estrutura de mercado, estratégia competitiva, custos de adaptação (ao ambiente local) e custos de realização de negócios internacionais foram identificados na literatura como fatores que exercem influência na decisão de entrada no mercado externo.

A partir da análise da interação entre estas variáveis, Buckley e Casson (1998) definiram um modelo que descreve 12 diferentes alternativas de entrada em mercados internacionais, tais como: investimento direto internacional (meios de produção e distribuição próprios), investimento direto internacional em meios de produção, subcontratação, investimento direto internacional em meios de distribuição, exportação (para distribuidores independentes) e *Joint-Venture* em produção (subcontrata distribuição), entre outras.

Segundo Kim e Hwang, 1992, a entrada no mercado externo normalmente se dá por intermédio de exportação, pois não exige experiência em produção no exterior, apenas investimento em meios para comercializar e distribuir seus produtos. Contudo, a exportação implica em altos custos de logística e taxas de importação e o controle sobre a comercialização e distribuição é limitado, o que pode restringir a competitividade do produto nesse mercado.

2.3 A internacionalização das empresas brasileiras

Os principais motivos para a internacionalização das empresas brasileiras segundo estudos da Fundação Dom Cabral (FDC, 2002) são: busca de economia de escala; desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; exploração de vantagens de localização e saturação do mercado brasileiro. Estes mesmos motivos são apontados por Cyrino e Pinedo (2007), porém como benefícios da internacionalização.

Para Ricupero e Barreto (2007), não existem fatores determinantes da internacionalização que sejam específicos do Brasil, estes autores se norteiam pelas definições da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), que afirmam que os fatores determinantes do processo de internacionalização são semelhantes para qualquer empresa de qualquer país, ou seja, estas empresas buscam recursos, mercados, e tecnologia. Estes são os mesmos motivos que levam empresas de países desenvolvidos a também se internacionalizarem. Ricupero e Barreto (2007), consideram os investimentos das empresas no exterior como um indicador de desenvolvimento da economia e também que a aquisição de competências permite às firmas se inserirem no ambiente globalizado.

2.4 A importância dos canais de distribuição no exterior

Segundo Ventorini (2004), a definição do canal de distribuição é tarefa essencial para o êxito no processo de exportação e comercialização no mercado internacional. Para Stern *et al.* (1996) os canais de distribuição são um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso.

Segundo Bradley (1995), a gestão dos canais de distribuição internacionais envolve os vários meios existentes para transferência de produtos e serviços de um fabricante localizado em um determinado país para o cliente localizado em outro. O autor reforça que os mesmos canais de distribuição utilizados no mercado doméstico nem sempre podem ser considerados devido à complexidade envolvida na logística internacional. A escolha do canal de distribuição irá influenciar diretamente nos custos da empresa e conseqüentemente no preço final do produto. Além disso, tem papel fundamental no estímulo à demanda por meio de atividades promocionais dos atacadistas, varejistas e representantes (MACHADO e LIBONI, 2004). Para Stern *et al.* (1996), o canal de distribuição deve estar alinhado com a estratégia de produto/mercado adotada pela organização, ou seja, o sistema de distribuição só pode ser desenhado de forma adequada se a empresa já tiver definido com clareza o produto e o público alvo em questão. Segundo Ventorini (2004), os fatores mais significativos no processo de escolha do melhor canal de distribuição são: natureza do produto (dimensão, peso, etc.), características do mercado (localização, hábitos de compra, poder aquisitivo, etc.), qualificação dos agentes intermediários e vantagens e desvantagens de negociar diretamente com os consumidores finais sem intermediários. Machado e Liboni (2004) destacam que a distribuição pode ser exclusiva, intensiva ou seletiva. Na distribuição exclusiva, o intermediário não pode trabalhar com marcas concorrentes, já na distribuição intensiva o foco está em maximizar o volume de vendas, garantindo maior cobertura de mercado,

conveniência espacial e pulverização do risco. Por fim, a distribuição seletiva busca a preservação da imagem do produto e melhor atendimento ao consumidor por intermédio da escolha de um número reduzido de intermediários.

De acordo com Forner (1999), os tipos de canais e agentes que colaboram com a distribuição e colocação do produto nos distintos mercados internacionais são: *trading companies*, comercial exportadora, consórcio de exportação, representantes de vendas no exterior, importador-distribuidor e varejistas (*Dealers*). Uma das alternativas para comercialização e distribuição dos produtos é a venda direta que Coughlan (2002) define como a venda de um produto ou serviço ao consumidor face a face, distante de uma localização varejista fixa. Para a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas – ABEVD (2007) a venda direta é “um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo, [...] presente em todo o mundo e envolvendo os mais diversos setores da economia de produtos de limpeza a automóveis”.

2.5 O mercado de cosméticos

A indústria de cosméticos originou-se do desenvolvimento dos conhecimentos na área de bioquímica. As principais empresas internacionais do setor são grandes organizações transnacionais, que atuam geralmente em diversos segmentos da indústria (cosméticos, perfumaria e higiene pessoal). Estas empresas possuem ligações importantes com atividades químicas e farmacêuticas, o que permite economia de escala e de escopo decorrente da proximidade dessas atividades (ALMEIDA, 2006). Este setor segue tendências sazonais de modas e costumes e investe significativamente em lançamentos e promoções de novos produtos e na renovação dos atributos mais destacados de suas fórmulas.

Os países desenvolvidos dominam o mercado mundial do setor de cosméticos, perfumaria e artigos de higiene pessoal, que movimentou em 2000, US\$ 195 bilhões, no qual Europa Ocidental, Estados Unidos e Japão representavam 75% deste valor (GARCIA e FURTADO, 2002). Os países desenvolvidos, mais especificamente França, Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, respondem por pouco mais da metade do consumo mundial desses produtos (GARCIA, 2005).

O Brasil ocupava a sexta posição entre os principais mercados consumidores internacionais faturando em 2000 US\$ 8,5 bilhões, pouco mais de 4% do mercado mundial, o que representa uma participação muito superior à que caracteriza os mercados de tantos outros produtos (que estão na faixa de 1% a 2%). Essa importância é atestada pela presença das

grandes empresas multinacionais do setor, que possuem atividades produtivas e comerciais no Brasil. Ao examinar as características do padrão de comércio internacional na indústria de cosméticos, Garcia (2005) identificou que um pré-requisito ao estabelecimento no exterior de unidades produtoras é a internacionalização dos ativos comerciais, já que as empresas procuram a princípio estabelecer suas marcas e canais de comercialização nos mercados externos. Após este passo, e apenas em países cujos mercados domésticos são expressivos, é que as empresas vão estabelecer unidades de fabricação de produtos cosméticos.

Entre estes canais de comercialização e distribuição cabe um destaque às vendas diretas. Segundo a ABEVD *in* Garcia e Furtado (2002) a participação das vendas diretas no setor de cosméticos nos Estados Unidos é da ordem de 10% e movimentou em 1999, US\$ 23 bilhões. Uma das características dessas operações nos Estados Unidos é que se trata de produtos direcionados aos segmentos de baixa renda da população, em que o apelo da venda direta (por meio de “consultoras”) tem demonstrado efeitos bastante significativos. Ao contrário dos Estados Unidos, este canal no Brasil não está associado necessariamente ao consumo de produtos populares (GARCIA, 2005). Segundo a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) e SIPATESP (Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador no Estado de São Paulo) *in* Revista Household e Cosméticos (2007), a indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 8,2% nos últimos 5 anos, tendo passado de um faturamento líquido de impostos sobre vendas, de R\$ 6,6 bilhões em 1999 para R\$ 13,1 bilhões em 2004. Existem no Brasil 1.258 organizações atuando neste mercado, sendo 16 organizações de grande porte que representam 72,4% do faturamento total do setor.

Os produtos do setor de higiene pessoal e cosméticos são distribuídos por meio de três canais básicos de comercialização: distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo, venda direta e franquia (ALMEIDA, 2006). Segundo Garcia (2005), as empresas com portfólio de produtos bastante diversificados optam pela distribuição e comercialização via supermercados e hipermercados. Por outro lado, as empresas com portfólio concentrado no setor de perfumaria e cosméticos optam pela distribuição via lojas especializadas ou alternativamente por meio das vendas diretas (*door-to-door*).

Segundo dados da ABEVD *in* Gomes (2006), o Brasil ocupa o 4º lugar no *ranking* mundial de vendas diretas, perdendo apenas para os EUA, Japão e México. No Brasil os produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal representam cerca de 90% do total de

vendas diretas realizadas no país. Segundo Ferreira (2000), (*apud* ALMEIDA, 2006), a grande maioria dos vendedores diretos é constituída de empreendedores independentes (na maioria mulheres) que aceitam a responsabilidade com os riscos inerentes ao negócio em busca de complementação da renda familiar, encarando a atividade como uma alternativa ao trabalho tradicional. A venda direta leva até os consumidores os benefícios da conveniência e do serviço especializado, com demonstrações e explicações detalhadas sobre o produto e a entrega destes em casa.

3. METODOLOGIA

Para atender ao objetivo deste trabalho foi escolhida como unidade de análise a empresa NATURA (Natura Cosméticos S.A.) por ser considerada como exemplo notável de empresa brasileira que optou em sua estratégia de internacionalização no ingresso em mercado de grande distância psíquica usando canal de distribuição totalmente diferente do de vendas diretas, que lhe proporcionou sucesso no mercado doméstico por mais de 30 anos. Isto permite analisar o alinhamento entre canal de distribuição e estratégia de internacionalização com base em caso único de empresa brasileira que adotou diferentes canais de distribuição para internacionalização em países de culturas distintas.

3.1. Tipo de pesquisa

A abordagem adotada neste estudo é qualitativa, com caráter exploratório/descritivo e por meio de pesquisa bibliográfica. De acordo com Cooper e Schindler (2003), o objetivo exploratório da pesquisa é visto como primeiro passo de todo o trabalho científico, normalmente constituindo um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.

Este tipo de pesquisa tem por finalidade, especialmente quando se trata de pesquisa bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de uma temática de estudo; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou, ainda, descobrir um novo enfoque para o estudo que se pretende realizar (RICHARDSON, 1999; SELLTIZ et. al., 1965).

A maioria das pesquisas exploratórias envolve o levantamento bibliográfico e a análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado avaliando a possibilidade de se desenvolver um estudo inédito e interessante, sobre uma determinada temática, sendo assim, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (COLLIS; HUSSEY, 2005). Segundo Gil (1999), apesar do planejamento da pesquisa exploratória ser bastante flexível, quase sempre ela assume a

forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. O presente estudo optou pela pesquisa bibliográfica, mas possui também caráter descritivo, pois centrou nas informações disponíveis sobre uma empresa específica, no caso a NATURA. Em geral a pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos porém, segundo Gil (1999) as pesquisas descritivas podem ir além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação e, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

3.2. Procedimentos para coleta e análise de dados

O procedimento adotado no presente estudo (pesquisa bibliográfica) teve o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios a respeito do processo de internacionalização da NATURA, tanto no mercado latino americano como europeu, abrangendo a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos acadêmicos, *website* da empresa, relatórios para acionistas e material publicitário, entre outros documentos.

O instrumento de investigação e coleta dos dados secundários foi por meio de *website* de busca na internet, ferramentas de busca de revistas e periódicos eletrônicos, bibliotecas universitárias digitais de teses e dissertações, anais de simpósios, encontros e seminários de Administração, do *website* da NATURA e de associações vinculadas à indústria de cosméticos, distribuição e varejo. Para análise dos dados foi adotada estratégia de análise de conteúdo das diversas fontes de dados citadas acima, seguindo as etapas e procedimentos definidos por Bardin (2008). Segundo essa autora a análise de conteúdo se realiza em três momentos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados por meio de inferência e interpretação.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE CRÍTICA

A NATURA, empresa de capital nacional, com 40 anos de existência, desfruta da posição de liderança no mercado brasileiro de cosméticos e produtos de higiene pessoal. É também a maior empresa de cosméticos da América do Sul com uma receita bruta consolidada de R\$ 3,9 bilhões e *market share* de 22,8% no mercado alvo brasileiro em 2006 (NATURA, 2007b). A Natura nasceu a partir de uma pequena loja e um laboratório inaugurado em 1969 na cidade de São Paulo. Em 1974 a empresa optou por operar com vendas diretas, apoiada no trabalho de revendedoras independentes denominadas “Consultoras NATURA”, que constituem uma base sólida para expansão de seus negócios

(ALMEIDA, 2006). Na década de 80 verifica-se crescimento significativo baseado na expansão regional e diversificação de seu portfólio de produtos. A partir da década de 90, a NATURA assume compromisso público com a responsabilidade social e ambiental e inicia sua expansão internacional. Em 2000, a Natura adota políticas de utilização sustentável da biodiversidade brasileira e, alinhada com esta filosofia, lança a linha de produtos Ekos. A empresa abre seu capital em 2004, passando a negociar ações da empresa na BOVESPA (NATURA, 2007c).

Segundo Toledo *et al* (2005) as “Consultoras NATURA” têm representado seu ponto forte, ou seja, o coração da organização. O uso dessa mão de obra tem crescido significativamente, atingindo em 2006 a marca de 617 mil “Consultoras NATURA” incluindo as suas operações na Argentina, Brasil, Chile e Peru (NATURA, 2007b).

A NATURA tem como concorrentes os principais fabricantes de cosméticos no Brasil e no mundo. Tendo em vista que a NATURA vende seus produtos por intermédio da venda direta, ela compete primordialmente com a Avon, que opera em grande escala no Brasil e em toda a América Latina. Os outros principais concorrentes do ramo são: O Boticário, Beiersdorf AG (fabricante da Nívea entre outros), L’Oréal, Unilever, Monange, Colgate-Palmolive e Johnson & Johnson (ALMEIDA, 2006).

A NATURA, assim como as outras grandes empresas do setor, precisa investir em P&D para se manter competitiva no mercado. Só em 2006, a empresa investiu R\$ 87,8 milhões em inovação e lançou 225 novos produtos (NATURA, 2007b).

4.1 Descrição do processo de internacionalização da NATURA

O processo de internacionalização da NATURA começou em 1983 no Chile. No início, a empresa teve dificuldades pela falta de um modelo de negócios que pudesse ser adotado internacionalmente (Gomes, 2006). A iniciativa partiu de alguns ex-gerentes da NATURA que começaram a distribuição importando os produtos do Brasil (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Para contornar os problemas da primeira tentativa de internacionalização, a NATURA buscou uma redefinição dos seus processos organizacionais e só tornaria a investir em uma nova tentativa em 1992 e 1993, com operações na Argentina e no Peru, respectivamente, reproduzindo o modelo comercial brasileiro por meio da venda direta. Apesar das pesquisas mostrarem que a venda direta era promissora na região, a falta de integração entre a cultura dos países e os valores e a cultura da NATURA dificultou a operação (GOMES, 2006).

Vários erros comprometeram o êxito desta segunda iniciativa: um ex-gerente da Avon foi contratado para liderar o escritório na Argentina, sem conhecimento anterior da NATURA; o foco da empresa estava no mercado brasileiro, que passava por uma expansão significativa; a estrutura de vendas copiada do Brasil não foi corretamente implantada (MINTZBERG *et al.*, 2006).

A NATURA decidiu, depois de três décadas de existência, passar por uma profunda reorganização para crescer nos mercados nacional e internacional. Desde 1999 a empresa tem usado como estratégia enviar colaboradores do Brasil com a missão de transmitir o modelo de negócios e a visão institucional para as operações internacionais, além de integrar este modelo e esta visão à cultura local (GOMES, 2006).

A NATURA, desde o início da sua internacionalização, utiliza como estratégia o investimento próprio para entrar em outros países. A NATURA não desconsidera a hipótese de fazer uma aquisição internacional, mas alianças estratégicas estão descartadas, pelo menos no curto e médio prazo. Por outro lado, Garcia (2005) sugere que as dificuldades encontradas pela NATURA no mercado internacional derivam da ausência de ativos comerciais expressivos nos mercados externos em que ela tentou ingressar. Estes ativos poderiam ser viabilizados por intermédio de contratos de parcerias com empresas locais ou por meio de fusão ou aquisição, o que permitiria a utilização da marca e os canais de comercialização já estabelecidos.

Mazzola (2005), afirma que os resultados obtidos pela NATURA no mercado dos países vizinhos podem ser considerados insignificantes, dado que estes representam menos de 3% do volume total de negócios. Segundo o autor, estes resultados ruins devem-se ao uso excessivo de expatriados brasileiros ao invés de se aproveitar a capacidade local, à pouca credibilidade dos brasileiros junto aos clientes locais e também ao sistema de vendas diretas que esbarrou numa saturação de mercado, pois as potenciais vendedoras da NATURA já são vendedoras de produtos de concorrentes como Avon. Mazzola (2005) reforça que “a experiência latino-americana, apesar dos resultados insuficientes, revelou-se um importante aprendizado”.

Gomes (2006) identificou em seus estudos que a NATURA pesquisou o mercado Europeu e descobriu que alguns países valorizam a questão do uso sustentável de recursos da natureza, e valorizam empresas que possuem responsabilidade social e ambiental, contudo, por questão cultural, a possibilidade de venda direta não agradou aos consumidores

pesquisados. O maior questionamento dos consumidores europeus era em relação à falta de tradição do Brasil na área cosmética e também sobre a capacidade de uma empresa brasileira de garantir o cumprimento de compromissos.

A linha Ekos, escolhida para entrada no mercado europeu, era percebida como um produto de alto valor agregado com posicionamento de preço alto, preferindo optar por distribuição seletiva em “*grands magasin*” ou “*boutiques*” (NATURA, 2007a).

Em 2005, a NATURA decidiu abrir uma loja em Paris, que mostrou ser a cidade européia que mais se identificava com os produtos da empresa, a biodiversidade brasileira e a filosofia de desenvolvimento sustentável. Por ser um dos mercados mais competitivos do mundo, este seria um excelente teste para a empresa avaliar a possibilidade de expandir para outras localidades da Europa (GOMES, 2006).

A idéia da loja, que foi batizada de Casa NATURA, é promover a cultura brasileira, além de comercializar os produtos da linha Ekos (derivados de matéria-prima da biodiversidade brasileira). Enquanto o cliente conhece os produtos da NATURA, pode tomar um cafezinho brasileiro, experimentar sucos de fruta, além de apreciar revistas, livros e música brasileira (NATURA, 2007a).

O objetivo da entrada no mercado francês difere do no latino-americano: “mais do que vender produtos e aumentar o faturamento, a intenção é fortalecer a marca e torná-la conhecida entre algumas das consumidoras mais exigentes do mundo” (SPOTORNO, 2006). Além disso, a idéia é diferenciar a NATURA do padrão de beleza estereotipado e levar o conceito de biodiversidade e desenvolvimento sustentável (D’AMBROSIO, 2005). Outro objetivo do lançamento em Paris é avaliar se as lojas personalizadas serão o modelo correto para fazer a expansão da marca na Europa, dado que a opção de vender os produtos no varejo está descartada pela empresa.

Após um ano da entrada na França, a NATURA acredita que os países do leste Europeu estariam abertos à venda direta, enquanto o formato de loja é o mais adequado para a Europa ocidental. Inclusive, a empresa cogita a possibilidade de abrir uma segunda loja em Paris (GOMES, 2006).

No final de 2005, dando continuidade ao seu processo de internacionalização, a NATURA iniciou operações no México, onde a empresa estuda a criação de uma loja como a de Paris. Segundo Gomes (2006), “infere-se que, no México, o modelo de vendas diretas não esteja sendo tão bem sucedido”. O objetivo com a loja do México é ter um espaço para

apresentar as crenças e os valores da NATURA para as revendedoras e para o consumidor final.

Os planos para o mercado mexicano são ambiciosos porque o país é o segundo maior mercado de cosméticos da América Latina (atrás do Brasil) e o terceiro maior mercado do mundo em venda direta (depois de EUA e Japão). A NATURA está desenvolvendo alguns produtos específicos pelo fato de as consumidoras mexicanas gostarem de fragrâncias mais fortes, mais doces e frutais, ao contrário das consumidoras de países latino-americanos de clima mais quente, como o Brasil, que preferem essências mais suaves e florais (GOMES, 2006). Essas adaptações estão sendo feitas pela empresa por acreditar que precisa se adequar à cultura do país no qual está iniciando suas operações, garantindo assim, a fidelidade dos consumidores.

Em 2006, a NATURA iniciou testes do modelo de vendas diretas em Paris, local onde também inaugurou seu primeiro laboratório de pesquisas fora do Brasil (NATURA, 2007b). O próximo passo internacional da NATURA em 2007 foi iniciar as operações na Venezuela e Colômbia.

O objetivo é consolidar a posição da empresa nos países que consomem 80% de todos os produtos cosméticos, de perfumaria e higiene pessoal na América Latina. No Brasil a marca já atinge mais de 20% de *market-share* contudo, na América Latina este índice não passa de 0,3% (SPOTORNO, 2006). A empresa anunciou que planeja ingressar nos Estados Unidos e Rússia (NATURA, 2007b), enquanto buscará atingir pela primeira vez o *break even* nas operações em fase de consolidação (Argentina, Chile e Peru).

Spotorno (2006) destaca que a linha de produção da empresa continua concentrada inteiramente no Brasil, na sede produtiva da empresa no município de Cajamar, São Paulo, e para atender ao mercado externo os produtos são exportados do Brasil para as outras unidades de operação.

4.2. Análise dos resultados

Nesta seção será analisado o processo de internacionalização da NATURA à luz do referencial teórico e com foco nos objetivos deste estudo.

Os motivos que levaram a NATURA a atuar no mercado internacional foram diferentes quando considerados os mercados latino-americano e francês. Na América Latina a intenção era ampliar seu mercado de atuação atingindo os países que representam juntos mais de 80% do consumo de cosméticos e produtos de higiene pessoal da região. Conforme

destacado por Garcia (2005) e Urban (2006), a NATURA aproveitou as suas competências e capacidades técnico-produtivas e tecnológicas bastante desenvolvidas e consolidadas no mercado doméstico para conquistar novos mercados nos países vizinhos.

Por outro lado, na França, o motivo da internacionalização foi de fortalecer a marca NATURA, submetendo-a a um dos consumidores mais exigentes do mundo. Para concretizar este “teste”, a empresa optou pelos produtos da linha Ekos, que traziam uma filosofia inovadora de utilização sustentável da biodiversidade brasileira. Por fim, a empresa almejou avaliar um canal de distribuição alternativo às vendas diretas que pudesse ser replicado para futuras expansões no mercado europeu. Estes motivos reforçam os achados da pesquisa da FDC (2002) que apontou o “desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais” como 2º maior motivo indicado pelas empresas brasileiras para internacionalizar-se.

A estratégia de internacionalização adotada pela NATURA, segundo as definições de Goshal (1987) e Yip (1989), é a multidoméstica, visto que a empresa não capturou ainda uma participação significativa nos principais mercados mundiais, e a oferta de seus produtos está sendo personalizada de acordo com as características regionais de cada mercado. Como exemplo, foi citado neste trabalho o caso dos produtos específicos para o mercado mexicano, com fragrâncias mais fortes, doces e frutais. Outro aspecto que confirma a estratégia multidoméstica são as decisões de marketing que são distintas em cada país como foi citado neste trabalho o exemplo da personalização da loja para o lançamento da marca em Paris.

Analisando a estratégia da NATURA pela abordagem comportamental da escola clássica de UPPSALA, verifica-se a aplicação do conceito de distância psicológica, visto que a empresa iniciou seu processo de internacionalização em locais similares aos das operações domésticas, ou seja, com menores diferenças culturais, de idioma e estrutura de governo. Foi o caso dos países sul-americanos (Argentina, Peru e Chile) pelos quais a NATURA operou inicialmente.

Por outro lado, o caso NATURA contradiz em parte o processo gradual e seqüencial de comprometimento definido pelos precursores da escola de UPPSALA. A NATURA ao invés de iniciar seu processo de internacionalização pelas exportações diretas ou indiretas, contando com parceiros de comercialização ou distribuidores independentes, optou pelo investimento direto no exterior, criando sua própria estrutura de comercialização e distribuição (estruturas para coordenação e controle das vendas diretas ou estrutura de loja personalizada). Como relatado neste trabalho, a NATURA preferiu assumir o risco de entrar

sozinha no mercado internacional sem a ajuda de um parceiro estratégico. Contudo, analisando por outro ângulo, com base no mecanismo básico de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), verifica-se que o processo de internacionalização da NATURA foi gradual, na medida em que a empresa buscou capturar conhecimento do mercado em poucos países sul-americanos antes de expandir seus negócios em toda América Latina. E no caso europeu, optou por iniciar com apenas uma loja em Paris, aprendendo como trabalhar com um consumidor exigente, antes de expandir sua presença no restante do velho continente.

Analisando os modos de entrada da NATURA no mercado internacional segundo a classificação de Buckley e Casson (1998) verifica-se que a empresa optou pelo investimento direto internacional em meios de distribuição, ou seja, a empresa fabrica os produtos em seu mercado doméstico, no caso o Brasil, e exporta para os mercados estrangeiros onde são distribuídos e comercializados por intermédio de estrutura própria.

Em relação aos estágios do processo de internacionalização, definidos por Andersen (1993), a NATURA iniciou e encontra-se no 3º estágio, pois estabeleceu, tanto na América Latina quanto na Europa, uma subsidiária que tem o papel de gerir atividades de comercialização e logística de distribuição.

Com relação aos canais de distribuição, também se observa estratégias distintas adotadas pela NATURA para o mercado latino-americano e francês. Na América Latina a empresa optou por replicar o modelo brasileiro de distribuição intensiva por meio de vendas diretas, confiando na filosofia de relacionamento diferenciado com o cliente proporcionado pelas “Consultoras NATURA”, e nos mais de 25 anos de experiência de sucesso neste tipo de canal de distribuição.

Já no mercado francês, considerando os resultados das pesquisas de mercado que apontaram uma possível rejeição ao modelo *door-to-door*, a NATURA optou pela distribuição exclusiva ao abrir uma loja personalizada que possibilitou a venda de todo o diferencial dos produtos da empresa que estavam embasados em três pilares: princípios ativos da biodiversidade brasileira, sustentabilidade ambiental e social da operação e apelo das tradições populares.

Somente após uma boa exposição da marca NATURA para o público francês a empresa optou por iniciar testes com o modelo de venda direta. Contudo, a efetividade destes testes ainda não foi divulgada. O Quadro 1 sintetiza as principais conclusões em relação aos objetivos de pesquisa deste estudo:

Fatores Analisados	América Latina	Europa
Determinantes da Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Conquistar novos mercados • Aproveitar competências 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a marca Natura • Aprender com um mercado internacional exigente • Testar canal de distribuição adequado ao mercado europeu
Características do Processo de Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Multidoméstica • Início em local de menor distância psicológica • Processo não gradual 	<ul style="list-style-type: none"> • Multidoméstica • Processo não gradual
Modo de Entrada no Mercado Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento direto internacional em distribuição • Exportação e estrutura própria de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento direto internacional em distribuição • Exportação e estrutura própria de distribuição
Canal de Distribuição Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas Diretas 	<ul style="list-style-type: none"> • Loja personalizada

QUADRO 1: SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Fonte: Elaborado pelos autores.

As escolhas dos canais de distribuição da NATURA seguiram as definições de Stern *et al.* (1996) que defende o alinhamento com a estratégia de produto/mercado. No caso da América Latina a NATURA seguiu a fórmula vencedora do mercado brasileiro, devido principalmente às similaridades de mercado, e no caso francês, optou por um canal que possibilitasse vender a proposta de valor definida pela empresa para este mercado. A alternativa da NATURA para o caso francês seria optar por um parceiro internacional para atuar na comercialização e distribuição dos seus produtos, reduzindo assim seus riscos de entrada em um mercado tão competitivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi descrever o processo de internacionalização de uma empresa brasileira e os canais de distribuição escolhidos para operar no mercado externo, utilizando como unidade de análise a empresa brasileira NATURA Cosméticos S.A., que começa a atuar em mercados distintos da América Latina e Europa, com intenções de expansão para Estados Unidos e Rússia. Conforme Ricupero e Barreto (2007) e relatório da FDC (2002), não existem fatores determinantes específicos que diferenciem os motivos de internacionalização de empresas brasileiras das de outros países.

No caso da NATURA verificamos que todos os motivos relatados em diversas fontes levam à mesma conclusão, ou seja, os motivos em geral são: busca de economia de escala, desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais, exploração de vantagens de localização e saturação do mercado brasileiro.

Considerando a análise do processo de internacionalização da NATURA, concluímos que o tipo de mercado (América Latina x Europa) influenciou as estratégias de

internacionalização da empresa no aspecto operacional relativo ao canal de distribuição (venda direta nos países latinos e ponto de venda físico próprio em Paris), mas não alterou o aspecto “modo de entrada”, que se caracterizou como investimento direto internacional em distribuição, por intermédio de uma estrutura própria, sem o uso de parceiros.

Também é importante destacar que os motivos para a internacionalização foram diferentes considerando os dois tipos de mercado analisados, sendo que a América Latina serviu para o aumento das vendas com a conquista de novo mercado, já a entrada em Paris serviu para fortalecimento da marca, obter aprendizado em um mercado internacional exigente, e testar canal de distribuição.

A NATURA adotou o mesmo tipo de posicionamento estratégico, seja no mercado doméstico como no internacional, marcado pela diferenciação caracterizada pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira e alinhada a uma estratégia de marketing focada na responsabilidade social com desenvolvimento no uso sustentável da biodiversidade.

A diferença entre o processo latino americano e o europeu com relação à adequação da estratégia do canal de distribuição deu-se em função das características culturais do mercado, onde a venda direta é rejeitada pelas parisienses, porém é bem aceita no mercado latino, e à necessidade de forte empenho de marketing para vender a imagem de qualidade do produto brasileiro.

O impacto das diferenças culturais dos mercados internacionais (latino e europeu) sobre a estratégia de internacionalização no caso da NATURA apresenta-se sob a forma da necessidade de desenvolver novas competências para permitir a operacionalização da internacionalização, ou seja, a NATURA para entrar no mercado francês teve que abandonar sua principal competência que é a venda direta por “Consultoras” e por meio do conceito de aprendizado está desenvolvendo uma nova competência que é a venda por meio de loja física.

Numa análise sob a abordagem econômica segundo Dunning (1988), pode-se perceber que a NATURA obteve a vantagem de propriedade (*ownership*) no que tange ao quesito biodiversidade, por utilizar-se de matéria-prima obtida da flora brasileira (Amazônia), sendo essa inimitável, além da habilidade em transformar esses princípios ativos obtidos da biodiversidade em produtos que trazem benefícios cosméticos aceitos mundialmente: fragrâncias únicas e tratamentos para a pele, entre outros. A questão da biodiversidade pode também ser considerada uma vantagem de localização, no caso, o fato da maior parte da floresta Amazônica estar em terreno brasileiro. A NATURA ainda não está auferindo os

benefícios financeiros comparáveis aos obtidos com as vendas no Brasil, uma vez que teve que efetuar pesados investimentos para sua internacionalização, e pelo fato de não ter adotado o modelo de exportação, licenciamento ou alianças estratégicas, optando por criar uma estrutura própria no mercado externo, utilizando canais de distribuição próprios.

É possível concluir também, que os resultados das estratégias de internacionalização retroalimentaram a estratégia corporativa da NATURA, na medida em que a empresa reavaliou as alternativas de se concentrar no mercado doméstico ou intensificar sua estratégia de expansão internacional. No caso da NATURA, apesar dos resultados não serem expressivos, a empresa optou por intensificar a sua expansão na América Latina e ainda está avaliando seus próximos passos no mercado europeu.

No processo de internacionalização da NATURA observam-se fortes características do modelo da Escola de UPPSALA, tais como: busca por mercados próximos, início do processo com atividades caracterizadas como exportações e operações terceirizadas, processo gradual com busca de aprendizado sobre o novo mercado e decisões centradas na matriz.

As evidências encontradas porém, contradizem o preconizado por Vernon (1966), que cita que uma organização se internacionaliza quando já explorou todas as oportunidades com relação a um produto no mercado de origem buscando explorar com esse mesmo produto vantagens em mercados externos mais atrasados que o mercado de origem: ao lançar a linha Ekos em Paris, a “Meca” mundial dos cosméticos, uma linha sofisticada, com o apelo da biodiversidade brasileira e com desenvolvimento tecnológico recente, a empresa quis valorizar aspectos que a cultura européia preza, como o uso de produtos naturais e ambientalmente sustentáveis.

5.1 Limitações e contribuições

Apesar de este estudo apresentar limitações quanto a focar no exemplo de uma única empresa e usar apenas dados secundários para a sua análise, ele contribui para um melhor entendimento dos fatores que afetam as escolhas dos canais de distribuição de uma organização ao se internacionalizar, além de ajudar a explicar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira, no caso a NATURA, confirmando a maioria dos pressupostos teóricos apresentados na literatura.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Como todo estudo exploratório, esta pesquisa deve ser vista como primeiro passo ou um estudo preliminar ou preparatório para estudos futuros. Nesta pesquisa encontramos

evidências de que aspectos culturais podem alterar estratégias operacionais já consagradas de empresas que pretendem entrar em mercados externos.

Realizar um estudo de casos múltiplos com outras empresas transnacionais de cosméticos comparando suas estratégias de internacionalização, modo de entrada nestes mercados, e canais de distribuição adotados permitirá ampliar o conhecimento sobre alterações operacionais das empresas brasileiras em mercados externos devido a fatores intervenientes relacionados à cultura local desses mercados.

REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Panorama do setor cosmético. **Revista Household & Cosméticos**, 13 set. 2005. Disponível em: <http://www.freedom.inf.br/artigos_tecnicos/13092005/panorama.asp> Acesso em: 26 nov. 2007.
- ABEVD. Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br>>. Acesso em: 26 nov. 2007.
- ALEM, A.C; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- ALMEIDA, C. M. P. R. **Modelo de gestão estratégica de cadeia de organizações: um estudo exploratório**. 2006. Tese. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 2006.
- ANDERSEN, O. On The Internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- BARBOSA, F. J. **A Internacionalização do grupo Gerdau: um estudo de caso. 2004**. Dissertação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), Rio de Janeiro, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARRETTO, A. A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- BARRETO, A. A.; ROCHA, A. A Expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (Org) **As Novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BARTLETT, C; GOSHAL, S. Managing Across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, Fall 1987.

BARLETT, C. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, p. 132-143, mar./abr. 2000.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BRADLEY, F. **International marketing strategy**. 2. ed. London: Prentice-Hall International, 1995.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539, 1998.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COUGHLAN, A. *et al.* Canais de marketing e distribuição. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

D'AMBROSIO, D. Executivos franceses comandam negócio da NATURA em Paris. **Jornal Valor Econômico**, abr. 2005.

DAWAR, N; FROST, T. Competing with giants: survival strategies for local companies in emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 119, mar./apr. 1999.

DUNNING, J. The Eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n. 1, p. 1, Spring 1988.

_____. **Determinants of foreign direct investment: globalization induced changes and the role of FDI policies**. London: World Investments Prospects, 2002.

FDC. Fundação Dom Cabral. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte: FDC, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FORNER, C. **Prospecção de mercado e marketing internacional**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

GABRIEL, S. A Economia internacional face a globalização: uma abordagem sob aspectos comerciais, econômicos e jurídicos. In: SEMINÁRIO DE DIREITO DO COMERCIO

INTERNACIONAL DA UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS, 2004, Santos (SP). Anais... Santos: UNIMES, 2004.

GARCIA, R.; FURTADO, J. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio (cadeia: cosméticos)**. Universidade Estadual de Campinas – Instituto de Economia – Núcleo de Economia Industrial e de Tecnologia (UNICAMP – IE – NEIT), Campinas, dez. 2002.

GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, maio/ago. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, P. H. **O Uso sustentável da biodiversidade como um diferencial na estratégia de internacionalização de uma empresa brasileira: estudo de caso no setor de cosméticos – NATURA**. Dissertação. 2006. 206 f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), Rio de Janeiro, 2006.

GONÇALVES, Reinaldo. Globalização econômica e vulnerabilidade externa. In: **SEMINÁRIO DE ECONOMIA GLOBAL, INTEGRAÇÃO REGIONAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**, 1998, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: UFF, 1998.

GOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 425-440, 1987.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O Processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.(Org.). **A Internacionalização de empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KIM, W. C.; HWANG, P. Global strategy and multinationals entry mode choice. **Journal of International business studies**, p. 29-53, 1992.

MACHADO, A. J.; LIBONI, L. B. Estratégias de internacionalização e os canais de distribuição: o caso da indústria calçadista de Franca. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004.

MAZZOLA, H. J. **Experiências de internacionalização de empresas brasileiras em um contexto globalizado**: apresentação de casos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005.

MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NATURA. Disponível em:

<<http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/simposio/docs/natura.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2007a.

_____. Disponível em: <http://natura.foinvest.com.br/ptb/497/Apresenta%E7%E3o%20Apimec_210307%20vs%20final.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2007b.

_____. Disponível em: <<http://natura.foinvest.com.br/ptb/s-17-ptb-2005.html>>. Acesso em: 26 nov. 2007c.

ORSI, Ademar; GOES, Andrea da Silva. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso BEMFIXA industrial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A Importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHNEIDER, A. C. S. **O Processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro**: um estudo de caso. 2002. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2002.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SIM, A. B.; PANDIAN, J. R. Emerging Asian MNEs and their internationalization strategies: case study evidence on Taiwanese and Singaporean firms. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 27, mar. 2003.

SPOTORNO, K. NATURA chega à Venezuela em maio. **Exame**, mar. 2006.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

TOLEDO, G. L.; QUELOPANA, E. M.; POLLERO, A. C. Competitividad de una empresa latinoamericana baseada en la innovación y en las técnicas de mercado. In: CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN (CLADEA), 2005, Santiago (CHI). **Anais...** Santiago: CLADEA, 2005.

TSANG, E. W. K. Internationalization as a learning process: Singapore MNCs in China. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 91, fev. 1999.

URBAN, T. P. **O Processo de internacionalização de uma multinacional brasileira**. 2006. Dissertação. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 2006.

VENTORINI, P. R. **Determinação das variáveis intervenientes num processo de internacionalização de empresas através da implantação de um centro de distribuição: o caso da Eletrônica Selenium**. 2004. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2004.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 190-207, 1996.

YIP, George, S. Global Strategy... In a Word of Nations? **Sloan Management Review**, p. 29-41, Fall 1989.