

## **ORGULHO BRASILEIRO: a Natura internacional**

**KARINE KELLY SANTOS DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

**YÁKARA VASCONCELOS PEREIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à orgão de fomento:  
Agradecemos à Universidade Federal de Pernambuco.

## **ORGULHO BRASILEIRO: a Natura internacional**

### **1 INTRODUÇÃO**

Existem diferentes razões que levam uma organização a iniciar atividades além das fronteiras nacionais. A estagnação do mercado doméstico, o aumento crescente da demanda em outros países, a oportunidade de negociar produtos por preços mais elevados são alguns desses motivos. Vale ressaltar que a maioria das empresas mesmo sem sair dos países de origem enfrenta a concorrência global com adversários internacionais. Esse desafio pode ser decorrente do livre comércio, de acordos dos blocos econômicos e de instituições monetárias internacionais, como também, do desenvolvimento econômico mundial. Nesse sentido, compreende-se que a internacionalização é um fenômeno contemporâneo e essencial para o desenvolvimento econômico.

É fundamental analisar ações estratégicas implementadas nas empresas brasileiras como a Natura. A Natura é uma empresa de cosméticos brasileira, criada em 1962 por Luiz Seabra no estado de São Paulo, apresenta desde o início a missão de proporcionar bem-estar e relações harmoniosas entre os indivíduos e a natureza (NATURA, 2019), traz até os dias atuais sua essência de preservação e cuidado com o meio ambiente. Em 1974, a venda direta foi adotada como modelo de negócio, por meio de revendedoras, que reforçaram as relações dos clientes com a Natura e assim a empresa ganhou força (NATURA, 2019). A empresa se tornou a maior multinacional de cosméticos brasileira, para isso, desde 1982, trilhou longo caminho focado na internacionalização. Atualmente é considerada a quarta maior companhia de beleza do mundo (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019) e para alcançar essa posição, percorreu longo percurso de internacionalização.

Diante dessa trajetória, este caso de ensino revela como ocorreu o processo de internacionalização, a criação da corporação Natura&CO e a compra da concorrente Avon, em 2019, dando origem ao quarto maior grupo exclusivo de beleza mundial. Portanto, o leitor é conduzido ao papel de dirigente para expressar visão analítica e crítica na tomada de decisão.

### **2 SETOR DE COSMÉTICOS**

Para Babadobulos (2019) o mercado de cosméticos no Brasil vem apresentando resultados positivos, com crescimento maior que a economia do país nos últimos anos. Em 2017 registrou aumento de 3,2% em relação a 2016, enquanto o PIB brasileiro alcançou aumento de apenas 1%, neste ano. Mesmo apresentando resultados satisfatórios, em 2018 devido à crise, o Brasil perdeu o 3º lugar na posição do ranking mundial no consumo de cosméticos, atualmente está atrás dos Estados Unidos, China e Japão.

No primeiro trimestre de 2019, o setor se recuperou e mostrou resultado animador, de acordo com a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), assim as maiores varejistas do setor chegaram a movimentar no primeiro trimestre de 2019, R\$ 4,7 bilhões. Esse valor representa aumento de 10,64% em relação ao mesmo período no ano anterior (MENDES, 2019).

### **3 INTERNACIONALIZAÇÃO**

O processo de internacionalização da Natura teve início em 1982 (ver figura 1), por meio de um distribuidor terceirizado no Chile, em seguida, iniciou as operações em outros países da América Latina, como na Argentina e no Peru, em 1992, e a produção internacional na Colômbia, Argentina e México, no ano de 2010 (NATURA, 2019).



**Figura 1** - Linha do tempo do processo de internacionalização da Natura  
**Fonte:** Elaboração própria (2020).

Segundo Vivian Pereira (2011), em seu artigo no Jornal O Estado de S. Paulo, em 2010 o processo de internacionalização da Natura alcançou resultados positivos pela primeira vez e assim, se tornou uma das prioridades da empresa. Na época para o então diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci, o formato de negócio da Natura demorou a ter efeito e exigiu baixo investimento financeiro. O executivo também percebia as operações internacionais como uma plataforma de crescimento para a empresa (PEREIRA, 2011).

A conquista de mercados de países da Europa e Estados Unidos fazia parte do plano de internacionalização da Natura, e para realizar esse objetivo, em 2005, a empresa brasileira abriu sua primeira loja física na Europa, chamada de Casa Natura, localizada no bairro de Saint Germain des Près, em Paris. A localização na Europa, que é um dos maiores produtores de cosméticos do mundo e possui consumidores exigentes, tanto com a qualidade do produto, como com a reputação da empresa, trouxe um desafio maior para o seu posicionamento no mercado internacional (VERNON, 1966).

Em 2017 a Natura abriu a primeira loja nos Estados Unidos, e também uma loja virtual americana, com entrega em todo país (ERTEL, 2017). Ainda no mesmo ano inaugurou a primeira unidade em Buenos Aires (Argentina) e Santiago (Chile), abriu o segundo estabelecimento em Paris e nos Estados Unidos (MERCADO & CONSUMO, 2017). Atualmente, possui três lojas físicas na França.

Outra forma utilizada pela Natura para ampliar a atuação nos mercados internacionais foi a aquisição de outras empresas do mesmo setor em outros países. A australiana Aesop, fundada em 1987 por Dennis Paphitis, em Melbourne, é uma marca de cosméticos produzidos com um mix de ingredientes botânicos e desenvolvidos em laboratórios, seu objetivo é oferecer produtos para a pele, corpo e cabelo. Também apresenta como parte de sua filosofia o design inteligente e sustentável nas lojas (AESOP, 2019).

A Aesop foi a primeira empresa adquirida para fazer parte do plano de internacionalização da Natura. O processo de aquisição foi iniciado em 2012, com a compra de 65% das ações e concluído em 2016 (NATURA&CO, 2019). A intenção da Natura com essa

aquisição era de adquirir *know how* para explorar formas de vendas, como lojas físicas, e atingir novos mercados (FELIX, 2012).

Fundada por Anita Roddick em 1976, a The Body Shop (TBS) começou com uma loja no litoral sul da Inglaterra. Dois anos após sua criação atingiu o mercado internacional com um quiosque na Bélgica e a partir de 1982 abriu lojas no mundo todo. Sempre engajada em ações em prol da natureza e das pessoas, foi precursora na proibição de testes de cosméticos em animais no Reino Unido (THE BODY SHOP, 2019). A organização foi adquirida pela Natura em 2017, em uma transação estimada em 1 bilhão de euros. Essa aquisição fez com que a Natura atingisse três objetivos estratégicos: internacionalização, diversificação de produtos e a construção de um grupo com marcas globais (PEZZOTTI, 2019). As marcas se assemelham pelos seus valores e missão, em que o bem-estar e a preservação do meio ambiente são prioridades. Ambas continuam funcionando de forma independente, priorizando suas atividades. Em 2019 a Natura assumiu as lojas da The Body Shop na América Latina, com o propósito de capturar sinergias operacionais entre os dois negócios, proporcionando crescimento da TBS na região, por meio da adaptação do portfólio global para as necessidades da região, preservando a identidade das marcas (O GLOBO, 2019).

#### **4 NATURA&CO**

Em 2017, a corporação global foi formada com a junção de três empresas de cosméticos, Natura, The Body Shop e Aesop, criando um grupo multicultural, multicanal e multimarca, que busca desenvolvimento sinérgico das marcas em uma escala global baseada na oferta de produtos inovadores e sustentáveis por meio de múltiplos canais de vendas, atualmente a corporação está presente em 73 países (NATURA&CO, 2018).

Já com a inclusão da Avon ao grupo, passa a ser Natura&CO Holding S.A, assim a Natura amplia o processo de internacionalização (MOTTA, 2019). Fundada a partir da ideia que mulheres poderiam ter uma renda independente, por David H. McConnell em 1886, a Avon traz em sua identidade o empoderamento feminino. A organização opera no Brasil desde 1958, e o país representa a maior operação da empresa e também possui força expressiva de vendas (AVON, 2015).

Nos primeiros dias de 2020, a aquisição da Avon pela Natura foi concluída, dando origem ao 4º maior grupo de beleza do mundo, avaliado em US 11 bilhões, ficando atrás, apenas, da L’Oreal (francesa), Procter & Gamble (americana) e Unilever (anglo-holandesa) (BRASIL ECONÔMICO, 2020). Após a aquisição da Avon o grupo foi dividido em quatro unidades operacionais, cada uma com seu gestor, sendo Roberto Marques o principal executivo do grupo: Natura&CO América Latina dirigida pelo CEO João Paulo Ferreira, Avon (com exceção da América Latina) terá como nova CEO Angela Cretu, The Body Shop continuará com seu atual CEO David Boynton e Aesop também continua com o CEO Michael O’Keeffe. Espera-se que no futuro a unidade operacional Avon seja responsável pela expansão internacional da Natura fora da América Latina (ISTOÉ, 2020).

#### **5 DESAFIOS FUTUROS**

A Avon possui origem norte americana e está presente em quatro regiões, a saber: Europa, Oriente Médio e África, América Latina Norte e Sul e Ásia-Pacífico, totalizando mais de 100 países, com 50% do seu faturamento oriundo da América Latina e o Brasil é o principal mercado (FORBES, 2019).

A empresa vem acumulando prejuízos líquidos desde 2012, que chegaram a US\$ 77,6 milhões no quarto trimestre de 2018 (VALOR ONLINE, 2019). As receitas da Avon passaram de US\$ 10 bilhões em 2008 para US\$ 5,5 bilhões em 2018, esse resultado negativo é consequência da queda na demanda por produtos, devido à concorrência no setor e também a

diminuição da quantidade de revendedoras e o crescimento do mercado eletrônico (FORBES, 2019).

A expectativa é que a combinação dos negócios proporcione sinergia entre US\$ 150 milhões a US\$ 200 milhões ao ano, a ser reinvestido para aumentar a presença em canais digitais, mídias sociais e pesquisa e desenvolvimento (G1, 2019). Para alcançar essa meta a Natura terá que enfrentar alguns desafios, como a integração da Avon ao grupo Natura&CO, visto que todas empresas participantes da companhia estão voltadas para causas sustentáveis, e a Avon não possui esse enfoque, sendo necessário trabalhar no compartilhamento do DNA sustentável da Natura para a Avon (VELOSO, 2019). Portanto, a Natura&CO terá que desenvolver estratégias para melhorar o desempenho da marca Avon, visto que a empresa vem apresentando queda nas vendas e conseqüentemente perdendo espaço no mercado em alguns países, devido às dificuldades no relacionamento com consultores e problemas logísticos de distribuição (VELOSO, 2019).

Segundo entrevista concedida ao Jornal O Estado de S. Paulo, o sócio e conselheiro da Natura, Pedro Passos, afirmou que após a conclusão do negócio as duas corporações continuam existindo de forma independente para preservar suas identidades, sendo importante que ambas possuam desenvolvimento de produtos e gestão próprios (SCHELLER, 2019). O objetivo estratégico dos próximos passos da Natura&CO é essencial para definir o sucesso da aquisição. A integração das culturas e a saúde financeira das empresas determinarão se a inclusão da Avon ao grupo foi ou não um negócio promissor (BICUDO, 2019).

Parece cedo para prever os efeitos desse negócio, o que se conhece é que a Natura possui experiência e resultados satisfatórios viabilizados com as aquisições, além disso vem alcançando espaço no mercado internacional.

Ademais, no início de 2020, a pandemia da COVID-19 interferiu abruptamente em diversos setores da economia, acarretou em desemprego, desaceleração dos negócios e diminuição do consumo. Diante desses desafios, como os dirigentes da Natura&CO podem reagir para manter a internacionalização?

## **6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

(a) O Chile foi o primeiro país a fazer parte do processo de internacionalização da Natura, seguido pela Argentina e Peru. A distância psíquica foi determinante para o processo de internacionalização da Natura, na América do Sul? Por quê?

(b) Quais modos de entrada no mercado internacional podem ser identificados no caso? Explique cada um deles.

(c) Quais outros desafios a Natura&CO terá que enfrentar com a aquisição da Avon?

(d) Como você explica a decisão de manter as empresas do grupo Natura&CO funcionando de forma independente, com suas próprias unidades operacionais e CEO's. Quais são os aspectos positivos e negativos dessa decisão para a corporação?

(e) Não seria mais adequado realizar uma fusão com a Avon? Por quê?

(f) Ao longo do processo de internacionalização, como a Natura atuou em relação à responsividade?

(g) Qual(is) estratégia(s) internacional(is) a empresa deve adotar para manter o processo de internacionalização em tempos de pandemia da COVID-19?

## 7 REFERÊNCIAS

AESOP. *Our Story*. 2019. Disponível em: <<https://www.aesop.com/us/r/about>>. Acesso em: 29 Dec. 2019.

AVON COSMÉTICOS LTDA. *Nossa história*. 2015. Disponível em: <<https://www.avon.com.br/aavon/historia-da-avon>>. Acesso em: 13 Jan. 2020.

BABADOBULOS, Tatiana. *Brasil perde posição no consumo de cosméticos, mas setor avança*. Veja, 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/brasil-perde-posicao-no-consumo-de-cosmetico-mas-setor-avanca/>>. Acesso em: 20 Dec. 2019.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing across Borders: New Strategic Requirements*. Sloan Management Review, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

BRASIL ECONÔMICO. *Com Avon, Natura se torna a quarta maior empresa de beleza do mundo*. 2020. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2020-01-04/com-avon-natura-se-torna-a-quarta-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>>. Acesso em: 10 Jan. 2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS. *Natura confirma compra da Avon e se torna quarta maior empresa de beleza do mundo*. 2019. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/natura-confirma-compra-da-avon-e-se-torna-quarta-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.html>>. Acesso em: 20 Dec. 2019.

ERTEL, Luderte. *Natura abre primeira loja nos Estados Unidos*. Forbes Brasil, 2017. Disponível em: <<https://forbes.com.br/colunas/2017/05/natura-abre-primeira-loja-nos-estados-unidos/>> Acesso em: 29 Dec. 2019

FELIX, Antonio. *O que a Natura ganha com a compra da Aesop*. Época Negócios, 2012. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/12/o-que-natura-ganha-com-compra-da-aesop.html>>. Acesso em: 20 Dec. 2019.

FORBES BRASIL. *Qual será o impacto da Avon nas operações da Natura*. 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/05/qual-sera-o-impacto-da-avon-nas-operacoes-da-natura/>> Acesso em: 19 Fev. 2020.

G1. *Natura anuncia compra da Avon*. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/05/22/natura-anuncia-compra-da-avon.ghtml>> Acesso em: 10 Jan. 2020.

GAO, G. Y.; MURRAY, J. Y.; KOTABE, Masaaki; LU, Jiangyong. A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 3, p. 377-395. Washington: Apr 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

ISTOÉ. *Natura&CO anuncia diretoria para após conclusão da aquisição da Avon*. 2020. Disponível em: <<https://istoe.com.br/natura-co-anuncia-diretoria-para-apos-conclusao-da-aquisicao-da-avon-2/>>. Acesso em: 10 Jan. 2020.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments*. Journal of International Business Studies, p. 23-32, Spring 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, n. 40, p. 1411-1431, 2004.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies*, n. 40, p. 1411-1431, 2009.

KOVACS, E. P. *O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework*. 2009. 394f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

KOVACS, E. P; MORAES, W. F. A. *Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica*. In: *Cladea*, 2005, Santiago de Chile. XL Asamblea Anual de Cladea, 2005.

MELIN, Leif. *Internationalization as a strategy process*. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 99-118, 1992.

MENDES, Jaqueline. *Crise não afeta mercado de cosméticos, que cresce 10,6%*. Estado de Minas. 2019. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/06/06/internas\\_economia,1059657/crise-nao-afeta-mercado-de-cosmeticos-que-cresce-10-6.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/06/06/internas_economia,1059657/crise-nao-afeta-mercado-de-cosmeticos-que-cresce-10-6.shtml)>. Acesso em: 20 Dec. 2019.

MERCADO & CONSUMO. *Natura acelera expansão internacional e abre segunda loja nos EUA*. 2017. Disponível em: <<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2017/12/21/natura-acelera-expansao-internacional-e-abre-segunda-loja-nos-eua/>> Acesso em: 29 Dec. 2019.

MOTTA, A. *Da Oscar Freire à compra da Avon: a trajetória da Natura até os US\$ 11 bilhões*. Brasil Econômico, 2019. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/empresas/2019-05-25/da-oscar-freire-a-compra-da-avon-a-trajetoria-da-natura-ate-os-us-11-bilhoes.html>>. Acesso em: 10 Jan. 2020.

NATURA COSMÉTICOS S/A. *Nossa História*. 2019. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>. Acesso em: 20 Dec. 2019.

NATURA&CO. *Timeline*. 2019. Disponível em: <<https://naturaeco.com/timeline-pt-br.html>>. Acesso em: 20 Dec. 2019.

NATURA&CO. *Report*. p. 4. 2018. Disponível em: <[https://naturaeco.com/report\\_2018\\_en.pdf](https://naturaeco.com/report_2018_en.pdf)>. Acesso em: 29 Dec. 2019.

O GLOBO. *Natura assume em maio lojas da The Body Shop na América Latina*. 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/natura-assume-em-maio-lojas-da-the-body-shop-na-america-latina-23600114>> Acesso em: 29 Dec. 2019.

PEREIRA, Vivian. *Natura priorizará infraestrutura e operação internacional*. O Estado de S. Paulo, 2011. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,natura-priorizara-infraestrutura-e-operacao-internacional,56499e>> Acesso em: 20 Dec. 2019.

PEZZOTTI, Renato. *Natura e Body Shop se unem: marca vai sumir? Muda algo para cliente?*. Uol, 2019. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/04/20/natura-the-body-shop-operacoes-consumidor-como-fica.htm>> Acesso em: 20 Dec. 2019.

ROOT, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

ROSENZWEIG, Philip M.; SING, Jitendra V. Organizational environments and the multinational enterprise. In: ROOT, Franklin R.; VISUDBIBHAN, Kanoknart. *International Strategic Management: challenges and opportunities*. New York: Taylor & Francis, 1992. Chapter 9, p. 141-158.

SHELLER, Fernando. *‘É preciso manter marcas independentes’, diz sócio da Natura após comprar Avon*. O Estado de S. Paulo, 2019. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,e-preciso-manter-marcas-independentes-diz-socio-da-natura-apos-comprar-avon,70002840888>>. Acesso em: 14 Jan. 2020.

THE BODY SHOP INTERNATIONAL LIMITED. *Nossa história*. 2019. Disponível em: <<https://www.thebodyshop.com.br/p/heritage>>. Acesso em: 20 Dez. 2019.

VALOR ONLINE. *Avon tem prejuízo de US\$ 77,6 milhões no 4º trimestre*. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/14/avon-tem-prejuizo-de-us-776-milhoes-no-4o-trimestre.ghtml>> Acesso em: 18 Fev. 2020.

VELOSO, Ana Clara. *Como a compra da Avon vai mexer com o mercado de beleza no Brasil*. Época, 2019. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/como-compra-da-avon-vai-mexer-com-mercado-da-beleza-no-brasil-23720893>>. Acesso em: 13 Jan. 2020.

VERNON, Raymond. *International investment and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics, p. 191-207, 1966.

## **8 NOTAS DE ENSINO**

### **8.1 RESUMO DO CASO**

Este caso de ensino descreve como ocorreu o processo de internacionalização, a criação da corporação Natura&CO e a compra da concorrente Avon iniciada em 2019, dando origem ao quarto maior grupo exclusivo de beleza mundial.

### **8.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

A internacionalização de empresas é uma realidade não apenas nos países mais avançados mas, também nos que estão em desenvolvimento. Diante da complexidade do assunto, geralmente, os estudos nessa área são caracterizados como multidisciplinares e desprovidos de um corpo teórico mais robusto. Nessa perspectiva, Melin (1992) traz uma abordagem da internacionalização como um processo de estratégia.



Ressalta-se que para realizar estudos no campo da internacionalização compreendida como processo de estratégia, recomenda-se a observação longitudinal. Nesse âmbito, esclarece-se que não apenas ocorre como consequência de uma análise ao longo dos anos, mas, também é realizada por meio da análise em retrospectiva do histórico da organização (MELIN, 1992). O alcance do grau de análise necessário para examinar o processo de internacionalização nas organizações precisa da verificação das decisões gerenciais, da implementação das estratégias, dos eventos marcantes ao longo do tempo e da averiguação das contingências que apenas é alcançada por meio de trabalhos mais apurados do histórico da empresa.

Outro aspecto relevante apresentado por Melin (1992) é quanto à ressalva de que a internacionalização ocorre como uma sequência de estágios, demonstrando que tanto a Teoria do Ciclo de Vida quanto o Modelo do Processo de Internacionalização (Uppsala) corroboram com o seu pensamento (processo de estratégia). Porém, especificamente no Modelo do Processo de Internacionalização, o entendimento a respeito do papel da distância psíquica na internacionalização precisa ser ampliado quando se trata de internacionalização de empresas brasileiras. Isso porque na vertente da escola de Uppsala tem-se que as firmas procuram fazer a internacionalização em países mais próximos culturalmente, com o mesmo idioma. Porém, diante de leituras acerca de estudos realizados no Nordeste do Brasil (KOVACS, 2009; KOVACS; MORAES, 2005; MORAES; KOVACS; OLIVEIRA, 2006), verifica-se que geralmente, esse não é um fator tão relevante na escolha dos países para iniciar esse processo.

Tendo em vista os desafios de gerenciar empresas no Brasil, a identificação de oportunidades talvez seja uma variável a ser inserida nas pesquisas de processo de internacionalização. Melin (1992) não identificou esse construto como sendo relevante, porém, reconhece o papel da aprendizagem, podendo conduzir os dirigentes a refinar e direcionar as ações para alcançar a internacionalização do modo mais adequado a sua realidade. Ou seja, trilhando um caminho incremental de adotar estratégia de internacionalização.

Nessa discussão, é fundamental apresentar uma análise crítica de duas correntes teóricas da internacionalização, a Teoria do Ciclo do Produto (VERNON, 1966) e a Teoria do Processo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009).

Ao apresentar a Teoria do Ciclo do Produto, Vernon (1966) tomou como base a literatura das ciências econômicas, percebendo assim, que o custo relativo de produção não era o único elemento significativo na elaboração de um novo produto, mas havia a influência da evolução das vantagens comparativas de custos. A essas vantagens compreendidas como dinâmicas, o autor fez articulação com a teoria do investimento (produtivo).

O investimento então, poderia ocorrer conforme a fase de desenvolvimento do produto que Vernon (1966) define em três estágios: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. Além disso, a decisão de fabricar no país, nesse caso específico, nos EUA ou fora dele – dividido em dois blocos formados por países desenvolvidos e países em desenvolvimento - dependeria do estágio do ciclo do produto que tem ligação com o nível de concorrência.

Alguns aspectos da Teoria do Ciclo do Produto chamaram a atenção. Por exemplo, segundo essa perspectiva, enquanto o custo marginal do produto mais o de transporte dos bens a serem exportados estiverem inferior ao custo unitário de produção no país anfitrião, deve-se continuar produzindo no país de origem sem investir direto no exterior. Essa discussão relaciona-se à questão de localização a qual remete às condições do país hospedeiro. Outro ponto de destaque, é que Vernon (1966) ressalta a necessidade de se posicionar antecipadamente aos concorrentes para obter a oportunidade de expansão de mercado por meio da internacionalização.

Quanto à Teoria do Processo de Internacionalização de Uppsala, o entendimento é que a internacionalização ocorre progressivamente caracterizando-se como processual. Dentre esses passos, Johanson e Vahlne (1977) explicam que inicialmente, as firmas começam a exportar por meio de agentes, em seguida passam para negociar via subsidiária de vendas para então,

produzir no país de destino. Além disso, verificou-se que as organizações estudadas naquele tempo não se internacionalizavam diretamente investindo em subsidiárias de produção. Há também outras contribuições dessa teoria que são expostas a seguir.

A conceituação de distância psíquica pode ser entendida como uma colaboração de Johanson e Vahlne (1977, p. 24). Para os autores, trata-se da “[...] soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado”. Tanto “[...] a língua, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial” são exemplos de elementos que podem facilitar ou dificultar o processo de internacionalização, isso quer dizer que quanto mais próximo do país exportador, as dificuldades tenderão a ser minimizadas. Com isso, o modelo clássico de Uppsala é compreendido pela dinâmica entre dois blocos, o da situação (conhecimento e comprometimento com o mercado) e o da mudança (decisões comprometidas e atividades correntes).

Johanson e Vahlne (2009) aprimoraram o modelo de processo de internacionalização apresentado inicialmente em 1977. Na versão contemporânea, os autores seguem a tendência encontrada nos estudos organizacionais de incluir o papel das redes e da aprendizagem no processo de internacionalização. O comprometimento e a confiança das redes de relacionamentos surgem como fonte de desenvolvimento de oportunidades. Outro fato interessante é a valoração do papel do empreendedor, chamando a atenção para identificar oportunidades e obter recursos ao mesmo tempo em que precisa enfrentar riscos.

Nesse âmbito, a versão do modelo de 2009 permanece composta por dois blocos porém, o intitulado como o da situação, agora é constituído pelo conhecimento, oportunidade e posição de redes. O de mudança é formado pelas decisões comprometidas por relacionamentos, aprendizagem, criação e construção de confiança. Johanson e Vahlne (2009) explicam que existe uma dinâmica entre os elementos e que quando bem articulados, permitem o sucesso da internacionalização.

Dentre as duas teorias – ciclo do produto e processo – percebe-se que mesmo com abordagens bem distintas, há alguns pontos de convergências. Há preocupação com a condição dos recursos. Na primeira, a elaboração do produto é dependente da combinação dos recursos. Enquanto que na escola de Uppsala, a utilização dos recursos e capacidades é fundamental para identificar as oportunidades e se internacionalizar. A tecnologia e a oportunidade são relevantes para as duas perspectivas, sendo que o marketing se destaca mais fortemente, principalmente, devido ao enfoque no desenvolvimento do produto, do tipo de venda e do mercado.

No âmbito mais crítico, o modelo de Vernon (1966) é restrito por ter a inovação de produtos industriais direcionada ao público de alta renda. A visão unilateral dos determinantes da inovação e internacionalização da produção também compromete a generalização da proposta do autor. Outro ponto é que na atualidade não é necessário esperar o pleno desenvolvimento do produto para iniciar a internacionalização, sabe-se que há produtos formados por componentes de vários países. Por outro lado, é preciso concordar com o autor que a maioria das firmas localizadas em países desenvolvidos geralmente produz em nações em desenvolvimento quando há mão-de-obra barata e abundância de matéria-prima.

No caso da escola de Uppsala, parece precipitado teorizar sobre internacionalização utilizando informações obtidas apenas por cinco casos. Em todas empresas analisadas, a internacionalização começou por meio de agentes. É preciso considerar que o contexto era o da década de 1970, época que não existia muita informação e tecnologia para minimizar os riscos de se aventurar no estrangeiro, sendo o agente o meio que requeria pouco investimento e de certa forma, mais confiança. Por isso, a revisão do modelo de Johanson e Vahlne (2009) foi fundamental para consubstanciar estudos mais recentes.

O entendimento das duas teorias – ciclo do produto e Uppsala – é primordial para o avanço e fortalecimento de estudos de negócios internacionais. Mas, é necessário verificar a

aplicabilidade nas organizações localizadas nos países em desenvolvimento como é o caso do Brasil.

O caso exposto tem como principal tema o processo de internacionalização (MELIN, 1992) e estratégia internacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1987) que é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora do mercado doméstico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). A Natura decidiu ampliar o mercado de atuação e começou a comercializar seus produtos em outros territórios estrangeiros, iniciando em países da América do Sul, onde a distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é menor, pois compartilham alguns aspectos comportamentais e até mesmo culturais.

É importante frisar que o estudo de Bartlett e Ghoshal (1987) foi elaborado na década de 1980. Ao observarem a realidade das corporações naquela fase, os autores demonstraram a necessidade de ampliar a perspectiva unidimensional de eficiência, responsividade e habilidade para explorar a aprendizagem por parte das organizações que atuam em negócios internacionais.

As operações internacionais das companhias passavam por um estado de transição. Diante do desenvolvimento tecnológico, as empresas vivenciaram uma fase de adaptações para se destacar dos concorrentes por meio de ganhos em escala. Por outro lado, surgiam as exigências dos consumidores, as quais, as firmas não estavam acostumadas a atender.

A eficiência, a responsividade e a habilidade de aprendizagem nas indústrias globais passaram a ser atividades essenciais, porém, não mais poderiam ser reconhecidas como um diferencial competitivo. A flexibilidade e o ciclo de vida do produto em indústrias internacionais foram consequências da aprendizagem da firma, porém, é necessário lembrar que se trata de reflexo da importância desprendida à demanda internacional.

Bartlett e Ghoshal (1987) salientam que o desafio das empresas multinacionais também estava em atender demandas simultaneamente. Quando se atua em diferentes nações, as firmas precisam ir além do que é conhecido por seus rivais, apresentando diferentes níveis de eficiência, responsividade e habilidade de aprendizagem. A observância da interação das forças do ambiente externo é apontada por Bartlett e Ghoshal (1987) como sendo essencial na transição para a transnacionalidade. Nesse contexto, as capacidades estratégicas ganham status e atenção para favorecer o intercâmbio com a realidade externa à organização. Com essa abordagem, as multinacionais são motivadas a executar a transferência eficiente de inovações domésticas e expertise nas operações em outros países.

A atenção às capacidades é relevante porque enquanto as exigências se modificam por parte dos consumidores, as capacidades demoram a acompanhar. Isso ocorre por não possuírem a mesma agilidade para mudar. A herança de sua atuação permanece e requer certo tempo para modificar. Diante disso, pode-se perceber em Bartlett e Ghoshal (1987) que as capacidades organizacionais são as competências-chaves da empresa que responde ao mercado global. Os autores compreendem que justamente por estarem atentas às modificações do ambiente externo, as firmas conseguirão se posicionar favoravelmente se possuírem capacidades diferenciadoras.

Quanto à Natura, em relação ao modo de entrada (ROOT, 1994), utilizou inicialmente a exportação, modo de entrada pelo qual a companhia envia os itens que produz no mercado doméstico para mercados internacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). Com a compra de outras empresas (AESOP e The Body Shop) para ter acesso a novos mercados, a Natura utilizou a aquisição internacional como modo de entrada. A aquisição internacional ocorre quando uma companhia adquire outra para entrar no mercado internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). A Natura utilizou também a estratégia de aquisição internacional para adquirir a Avon em 2019. Nesse âmbito, os discentes terão a oportunidade de refletir na posição de dirigente empresarial.

Ressalta-se a exportação que tem sido uma opção para alavancar a economia nos países emergentes. Utilizando a perspectiva do “Tripé de Estratégia” no comportamento de exportação. O modelo do “Tripé de Estratégia” mostra que a visão baseada em recursos

(competências da liderança em custos e competências para a diferenciação), a visão baseada na instituição (mecanismo de livre mercado e instituições intermediárias) e a visão baseada na indústria (indústria orientada para exportação e indústria instável), todas três são bases que fomentam o comportamento de exportação (propensão e intensidade) para o desempenho da firma (GAO et al., 2010).

Alguns aspectos se destacam no estudo de Gao et al. (2010). O modelo do tripé tem papel importante para a análise dos dados, nele existem fatores do ambiente interno quanto do externo que são complementares, além de demonstrar a visão baseada na instituição que atua por meio do fator relacional. Ou seja, os autores selecionaram suporte teórico adequado para o complexo campo de estudo.

Quanto à relevância de se estudar fenômenos em países em desenvolvimento, como a China, concorda-se com Gao et al. (2010) ao reconhecer que ainda é incipiente a publicação de *papers* em periódicos internacionais que demonstrem as idiosincrasias em países emergentes no que concerne a estudos internacionais. Acredita-se que seria significativo fazer um esforço para colaborar na construção de uma base teórica mais consistente para essa realidade, visto que os acadêmicos também possuem o compromisso de contribuir no desenvolvimento de organizações mais sólidas que gerem riquezas e empregos à sociedade.

O número de países em desenvolvimento e de subdesenvolvidos ultrapassa o de desenvolvidos, entretanto a teoria de estudos de negócios internacionais contempla em sua grande maioria, o contexto de países desenvolvidos. Essa é outra justificativa para se investigar empresas localizadas no contexto de países emergentes.

Ademais, organizações, como a Natura, que atuam em diferentes países tendem a enfrentar a realidade cultural, concorrencial, político-legal e econômica das nações receptoras. Ao passo que necessita arcar com a responsabilidade de gerir o ambiente interno para oferecer produtos e serviços compatíveis com as expectativas dos consumidores.

Outro aspecto de destaque é observar a dinâmica de multinacionais. As empresas multinacionais não apenas sofrem as exigências dos clientes, mas têm potencializadas as cobranças de gestão por operar simultaneamente em múltiplas nações. Para aclarar essa discussão, Rosenzweig e Sing (1992) recorrem à teoria ecológica, a da dependência de recursos e a teoria institucional para informar que o conceito de ambiente é relevante nos estudos organizacionais. Nesse sentido, um dos aspectos principais do debate está no reconhecimento de que as multinacionais enfrentam diferentes arenas ou ambientes nacionais simultaneamente (ROSENZWEIG; SING, 1992). Mesmo que cada subsidiária possua autonomia gerencial, a estratégia do nível corporativo recebe pressão do ambiente, com isso, o desafio do estrategista permeia no alinhamento das diversas influências internacionais.

Metaforicamente, seria como estar à frente, no papel do maestro, de uma orquestra sinfônica, procurando sintonizar os diferentes instrumentos. No campo da discussão aqui desenvolvida, o maestro teria a função do corporativo e os músicos com as suas peculiaridades representariam as subsidiárias. A busca da harmonia tanto para o maestro quanto para a empresa multinacional parece ser o seu propósito.

A coordenação e o controle são atitudes geralmente desempenhadas para enfrentar as distintas realidades das subsidiárias. Isso ocorre por existir duas forças, de um lado a pressão para o isomorfismo do ambiente local e do outro as coações para a consistência da empresa multinacional. O reconhecimento da influência dessas dimensões é compreendido como a base dos argumentos de Rosenzweig e Sing (1992). Os autores apresentam oito hipóteses para fortalecer o entendimento sobre o assunto que servem de embasamento para estudos futuros. Porém, parece haver lacunas na proposição de Rosenzweig e Sing (1992). Na interação entre o isomorfismo e a consistência interna é preciso considerar os mediadores dessa interação. Por exemplo, percebeu-se a necessidade de discutir até que ponto as multinacionais devem ser flexíveis, visto às particularidades culturais. Como a indústria a qual está inserida afeta esse

relacionamento? Há diferenças entre as nações? Nesse âmbito, os países em desenvolvimento exigem posicionamentos próprios por parte das multinacionais? Assim como é comum nos artigos acadêmicos, existem limitações, mas também, contribuições. Outrossim, verifica-se a relevância do trabalho de Rosenzweig e Sing (1992), podendo ser utilizado como um dos pontos de partida nos estudos de negócios internacionais, como o da Natura.

### **8.3 OBJETIVOS DE ENSINO**

O presente caso tem os seguintes objetivos de ensino:

- Entender o processo de internacionalização da Natura e relacionar às teorias de negócios internacionais;
- Analisar os desafios, oportunidades e estratégias no processo de internacionalização da Natura;
- Avaliar as estratégias e modos de entrada utilizados pela empresa para se manter e crescer no mercado internacional;
- Analisar a distância psíquica e responsividade da Natura;
- Compreender como a Natura pode enfrentar os impactos da COVID-19 para manter o processo de internacionalização.

### **8.4 FONTES DE DADOS**

Este caso foi elaborado por meio de informações retiradas dos sites das empresas citadas e artigos de jornais e revistas de negócios, a partir da análise qualitativa de dados secundários.

### **8.5 RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE CURSO OU DISCIPLINA**

O caso de ensino remete ao processo de internacionalização da organização, utilizando estratégias internacionais para atingir o objetivo de entrar em outros países. Apresenta informações sobre o setor de cosméticos, modos de entrada como exportação e aquisição, dificuldades enfrentadas pela empresa durante o processo de internacionalização e como a distância psíquica afeta na tomada de decisão sobre quais países entrar. É sugerido para cursos de Administração estratégica, Comércio Internacional e Negócios Internacionais.

### **8.6 DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO:**

Administração Estratégica, Comércio Internacional e Negócios Internacionais.

### **8.7 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO**

Este caso pode ser utilizado para incentivar debates e discussões, na graduação e pós-graduação. Sugere-se uma leitura individual, seguida por uma discussão em grupos. Após as discussões em grupos, o professor ou os membros do grupo podem determinar representantes para debater os pontos que se relacionam à estratégia internacional e que sejam importantes para enriquecer a aprendizagem na sala aula.

### **8.8 SUGESTÕES DE BIBLIOGRAFIA**

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 12. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

ROOT, Franklin R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

KOVACS, E. P; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: *Cladea*, 2005, Santiago de Chile. XL Asamblea Anual de Cladea, 2005.