

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

DAIANE DA SILVA DE SOUZA

OS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA NATURA

COSMÉTICOS S/A

Porto Alegre

2010

DAIANE DA SILVA DE SOUZA

OS BENEFÍCIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA NATURA
COSMÉTICOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção
do título de Pós-Graduação em Negócios
Internacionais.

Orientador: Prof. Ms. Rosana Roth

Porto Alegre

2010

RESUMO

Este trabalho analisa a estratégia internacionalização da empresa Natura Cosméticos S/A. Foi feito um levantamento teórico dos principais conceitos sobre motivos de internacionalização . O método utilizado foi a pesquisa exploratória, utilizando fonte de dados secundários e posterior análise. O caso mostra que a empresa obteve sucesso posicionando sua marca, seus valores e adaptando seus produtos, preços e canais de distribuição, garantindo sua presença em um dos pontos mais privilegiados da França e ganhando vantagens estratégicas, tais como a valorização e consolidação de sua marca junto a outros mercados internacionais e nacionais, e também um aprendizado a ser compartilhado em todas as esferas da organização.

Palavras-chave: Estratégias de internacionalização, Natura Cosméticos S/A, Envolvimento Exportador.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Internacionalização de empresas	15
2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional	17
2.2.1 Internacionalização das empresas brasileiras.....	18
2.2.2 Exportação	21
2.2.2.1 Exportação Indireta	22
2.2.2.2 Exportação Direta.....	23
2.2.3 Licenciamento.....	24
2.2.3.1 Franchising.....	26
2.2.4 Alianças Estratégicas Internacionais.....	27
2.2.5 Joint Ventures.....	28
2.2.6 Investimento Externo Direto	30

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	32
2.3.1 Etapas da internacionalização da empresa	37
2.4 Determinantes do Processo de Internacionalização.....	39
2.5 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	41
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	44
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	46
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	46
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	47
3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	48
4 O CASO NATURA E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	49
4.1 Mercado de Cosméticos	49
4.2 A Empresa Natura Cosméticos S/A.....	51
4.3 O Processo de Internacionalização da Natura Cosméticos S.A.....	53
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
7 REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

Existem no Brasil 1.258 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal , Perfumaria e Cosméticos , sendo que 16 empresas de grande porte , com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões , ou seja, 72,4% do faturamento total do setor . As empresas estão distribuídas por todo o território nacional , mas ainda se concentram consideravelmente nas regiões Sul e Sudeste.

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal , Perfumaria e Cosméticos , conforme dados do Euromonitor de 2003, o Brasil ocupa a 7ª posição . É o 4º mercado mundial em produtos infantis; o 5º em perfumaria e desodorantes; o 6º em produtos para cabelo , produtos masculinos e absorventes higiênicos ; o 8º em fraldas descartáveis ; o 9º em produtos para o banho e higiene oral ; e o 11º em maquiagem e cremes e loções para a pele .

O setor é forte gerador de emprego , renda e ocupação em virtude de suas características , em particular suas redes de distribuição que podem ser classificadas em três tipos :

- distribuição tradicional : incluindo o atacado e as lojas de varejo ;
- venda direta : evolução do conceito de vendas domiciliares;
- franquia : lojas especializadas e personalizadas.

As vendas da Natura Cosméticos, principal empresa brasileira no segmento, cresceram 18,6% em 2009 e atingiram R\$ 4,24 bilhões em faturamento, sobretudo nas áreas de Cosméticos e Fragrâncias e Higiene Pessoal. A empresa, que teve lucro líquido de R\$

683,9 milhões (crescimento de 32,1% sobre o exercício anterior), anunciou investimentos R\$ 110 milhões em inovação em 2010, o que equivale a 2,6% da receita líquida. De acordo com Alessandro Carlucci, presidente da Natura, esse investimento inclui pesquisa básica, descoberta de novas fórmulas e fragrâncias e desenvolvimento de 113 novos produtos, de acordo com o site da Natura.

Uma empresa totalmente nacional, que compete com as maiores organizações internacionais da indústria de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria, atraídas para o Brasil, que é o quarto mercado mundial desta categoria de produtos. A empresa pesquisada se diferencia da concorrência não só por meio da distribuição de seus produtos, mas também pelos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Estrutura-se em torno de algumas capacidades organizacionais que, além de produzir eficácia operacional, são articuladas com a estratégia, as suas crenças e valores, a razão de ser, e com a sua visão de futuro de maneira a estabelecer um modo de operação difícil de ser copiado pela concorrência e criar valores percebidos pelos clientes. Tudo isso sustenta o seu crescimento.

Desta forma o trabalho está estruturado da seguinte forma:

Neste capítulo são apresentadas a delimitação do tema, a definição do problema e a questão norteadora, objetivos geral e específicos, a justificativa para a realização deste projeto e uma breve descrição do método utilizado.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica, com o tema da internacionalização de empresas, o qual engloba as principais maneiras de se inserir no mercado internacional e o principal modelo publicado a respeito da internacionalização de empresas.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. Esta seção identifica o delineamento de pesquisa, a área e a unidade de análise do estudo, a técnica de coleta de dados, a técnica de análise dos dados e as limitações do método.

No capítulo 4 mostra-se o caso Natura e o processo de internacionalização da empresa, identificando as suas principais características.

No capítulo 5 é apresentada a análise dos dados obtidos através de entrevistas realizadas e da pesquisa documental. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais deste estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A história da Natura começa em 1969, com a abertura de um laboratório e uma pequena loja na Rua Oscar Freire, em São Paulo, por Luiz Seabra. Desde o início, as ações têm sido movidas por duas paixões: pela cosmética, como instrumento de promoção do bem-estar e do auto conhecimento, e pelas relações humanas.

Em 1974, foi adotado o modelo da venda direta para a distribuição dos produtos. Essa decisão se baseou na crença da importância das relações e foi determinante para o crescimento da empresa.

Com o tempo, dois novos diretores e sócios passaram a trabalhar ao lado de Seabra: Guilherme Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, que ingressaram na Natura em 1979 e 1983, respectivamente, ajudando a consolidar os processos de gestão e de produção da empresa.

Durante a década de 1980, a receita bruta cresceu mais de 30 vezes. Em 1983, a Natura foi uma das primeiras fabricantes brasileiras de cosméticos a introduzir o uso de produtos com refil, permitindo economia de custo para o consumidor, redução do desperdício e ampliação da consciência ecológica.

Entre 1990 e 1992, surgiu a necessidade de expressar de maneira mais clara o jeito Natura de fazer negócios, o que foi sintetizado por meio da Missão, Razão de Ser e as Crenças.

Em 1994, foi o início da internacionalização com a expansão pela América Latina (Chile, Argentina, Peru, México, Bolívia e França).

Como parte da estratégia de inserção internacional, a Natura inaugurou em 22 de abril de 2005 uma loja em Paris, em ponto privilegiado da capital francesa. A Casa Natura Brasil é um espaço em que o consumidor encontra produtos elaborados com ativos da biodiversidade brasileira e tem contato com aspectos da cultura e dos costumes do país. Neste mesmo ano, a Natura também iniciou operações no México.

Apesar disso, vendas domésticas ainda representam 99% das vendas totais. Mesmo assim a empresa enfatiza que "o processo de internacionalização é estratégico para a continuidade do crescimento da Natura."

A receita líquida da Natura no segundo trimestre de 2010 atingiu R\$ 1.2 milhão, o que representa um aumento de 24,1% em comparação ao mesmo período de 2009. No Brasil, a receita líquida foi de R\$ 1.2 milhão no segundo trimestre de 2010, quando comparado com o mesmo período do ano anterior a receita líquida teve um aumento de 24,3%, com esse resultado, a empresa atingiu R\$ 2.1 milhões no primeiro semestre de 2010.

No total das operações internacionais, a receita líquida foi de R\$ 92,8 milhões no segundo trimestre de 2010, com um crescimento de 21,8% sobre o mesmo período de 2009. A participação das operações internacionais na receita líquida consolidada foi de 6,9%.

O Custo dos produtos vendidos (CPV) no segundo trimestre de 2010 passou para 31,2% da receita líquida. No semestre o CPV passou de 30,2% em 2009 para 31,0% em 2010. O aumento no volume de perdas, decorrente da decisão de aumentar os estoques no segundo semestre de 2009 e o efeito cambial desfavorável nas operações internacionais, foi usado como justificava dessa variação, pela empresa.

As despesas com vendas reduziram, representava 35,3% no segundo trimestre de 2009 e passou para 32,2% no mesmo período de 2010. As despesas administrativas e gerais também apresentaram queda, de 13,1% no segundo trimestre de 2009 e passou para 11,7% da receita líquida no segundo trimestre de 2010. As outras despesas no segundo trimestre de 2010 foi R\$ 12,4 milhões acumulando no ano R\$13,2 milhões.

O lucro líquido consolidado apresentado pela Natura no segundo trimestre de 2010 alcançou R\$ 191,5 milhões, um aumento de 13,8% quando comparado com o mesmo período de 2009, onde o valor era de R\$ 168,3 milhões. No acumulado do semestre o lucro líquido atingiu R\$ 333,1 milhões, um crescimento de 8,5% quando comparado com o mesmo período de 2009.

O Ebitda (sigla em [inglês](#) para *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que traduzido literalmente para o português significa: "[Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização](#)") da Natura atingiu R\$ 331,8 milhões segundo trimestre de 2010, o que representa um aumento de 32,2% quando comparado com os R\$ 250,9 milhões que a empresa tinha alcançado no segundo trimestre de 2009. No acumulado do semestre o Ebitda alcançou R\$ 575,3 milhões, o que representa um crescimento de 31% quando comparado com o mesmo primeiro semestre de 2009.

A Margem Ebtida apresentado pela Natura no segundo trimestre de 2010 alcançou 25,9%, um aumento de 1,6 pontos percentuais quando comparado com o mesmo período de 2009, onde o valor era de 24,3%. No acumulado do semestre a margem Ebtida atingiu 25%, um crescimento de 1,5 pontos percentuais quando comparado com o mesmo período de 2009.

Iremos analisar com este trabalho: Quais as estratégias adotadas pela empresa Natura Cosméticos S/A para a internacionalização da empresa e os benefícios que esta internacionalização trouxe para a empresa.

1.2 OBJETIVOS

Neste item serão descritos o objetivo geral e objetivos específicos que se pretende alcançar com a realização da pesquisa.

“Se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final se é alcançado, dá a resposta ao problema.

Os objetivos intermediários são metas de cujo atingimento, depende o alcance do objetivo final” (VERGARA, 2000, p.25).

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a estratégia de internacionalização da empresa Natura Cosméticos S/A e os benefícios adquiridos com este processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa;
- Caracterizar o setor de cosméticos no Brasil;
- Apresentar a estratégia de internacionalização da Natura, identificando os países de atuação;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este projeto justifica-se por sua relevância, oportunidade e viabilidade.

A partir da abertura de mercado brasileiro que aconteceu fortemente na década de 90, as empresas identificaram a necessidade de tornarem-se competitivas a nível mundial. Esta competitividade é uma questão de sobrevivência, pois sem ela seus mercados internos até então protegidos podem ser absorvidos por competidores internacionais. Contudo, tornando-se mais competitivas, estas empresas podem almejar competir em novos mercados 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, até então impossibilitado apenas com a operação local, além disso, a maior escala de produção permite à empresa reduzir seus custos de prospecção tecnológica.

Vergara (2006) destaca que as empresas que buscam a diversificação internacional devem estender o ciclo de vida de seus produtos através da comercialização

destes no mercado externo, a princípio, a partir de sua produção doméstica, e com o aumento da demanda a partir de investimento estrangeiro direto em capacidade de produção.

Além disso, as empresa 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 globalização.

Entre estas razões é possível destacar: o crescimento dos esquemas de integração regional, resultado da maturação dos blocos econômicos regionais como NAFTA e União Européia; maior quantidade de políticas de atração de investimentos diretos de empresas estrangeiras.

Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC) em 2002, com 109 empresas do universo das 1.000 maiores empresas de capital nacional, identificou-se que os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades são (em ordem de importância): busca de economia de escala (marcante para os produtos intermediários e os produtores de bens finais), desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais (mais necessário quanto menor o porte da empresa), exploração das vantagens de localização no Brasil e saturação do mercado brasileiro.

Alem e Cavalcanti (2005) resumem que 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.

Após as privatizações ocorridas no mercado na década de 90, um dos assuntos mais discutidos foi com certeza a questão da internacionalização das empresas brasileiras como forma de sobrevivência em um mercado globalizado. Estes mesmos motivos

relacionados acima 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, 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.

De acordo com Corrêa e Lima (2006) e Ricupero e Barreto (2007), podemos considerar investimentos das empresas no exterior como um indicador de desenvolvimento da economia e da aquisição de competências que permitem à firma se inserirem competitivamente no novo ambiente desenhado pelo processo de globalização.

Por isso, este trabalho torna-se relevante e oportuno, pois procura identificar as estratégias de internacionalização da empresa Natura Cosméticos S/A e formas de inserção em outros países.

Este trabalho foi viável, devido ao fácil acesso de dados sobre a internacionalização da Natura Cosméticos S/A.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo faz-se referência à literatura que dá embasamento teórico a esta pesquisa. Serão apresentados conceitos de internacionalização de empresas, estratégias de entrada em mercados estrangeiros e a principal teoria da internacionalização da firma.

2.1 Internacionalização de empresas

A internacionalização é definida por Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 21) “como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”. É a busca de uma vantagem competitiva sustentável no mercado internacional através de investimentos constantes em operações internacionais (BRASIL, 1996).

Barreto e Rocha (2003, p. 30), afirmam que, essas operações internacionais podem ser essencialmente de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro se dá através de, por exemplo, importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. A internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. Acredita-se que as duas direções combinadas permitam maior aprofundamento do processo de internacionalização das empresas.

Diversas são as razões que levam uma empresa a buscar novos mercados e partir para a identificação de consumidores em outros países.

Para Barreto e Rocha (2003), os principais motivos são: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas diferenciais e diversificar-se.

Outra forte razão é a possibilidade de aumento de produção, diminuindo custos fixos e possibilitando a oferta de um produto mais barato, tornando assim, a empresa mais competitiva no mercado em que atua (CARNIER, 1996).

Já para Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 23), “a decisão de internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional”.

Para os autores (1996), as empresas que decidem se inserir no mercado internacional possuem razões como: aquisição e atualização tecnológica, superar barreiras protecionistas impostas, ficar mais próxima dos clientes e atendendo com mais qualidade suas necessidades e antecipar-se às necessidades da concorrência.

Assim, a tendência é que cada vez mais as nações abram seus mercados para produtos de outros países, visando incrementar trocas que gerem divisas e economizem recursos. (COBRA, 1995).

Além da geração de divisas e economia de recursos, a internacionalização segundo Churrua e García-Lomas (1998), apresenta diversas outras vantagens como:

- Produção: economias de escala; utilização de toda a capacidade de produção; vantagem competitiva em relação à mão-de-obra e matéria-prima; e racionalização da produção;
- Comercialização: acesso a mercados mais amplos; estabilidade; proximidade aos clientes; eliminação de barreiras culturais; eliminação de custos de transportes internacionais; e reação frente à concorrência;

- Finanças: diversificação de riscos, acesso a financiamentos internacionais e compensação de resultados;
- Recursos Humanos: aprendizado e experiência internacional para o mercado nacional.

É importante ressaltar que o processo de internacionalização das empresas é um fenômeno complexo, pois envolve diversos fatores: a administração dos negócios da empresa, seu processo produtivo, outras nações, culturas diferentes e diversos mercados (FREITAS, BLUNDI, CASOTTI, 2002).

Por isso, de acordo do Minervini (1997), nenhuma empresa deve iniciar seu processo de inserção no mercado internacional até que esteja preparada.

Antes de iniciar o processo de internacionalização, a organização precisa fazer um planejamento para identificar e avaliar oportunidades e riscos dos mercados escolhidos, analisar aspectos de comunicação, promoção, logística, normas, concorrência, comercialização dos produtos e identificar o segmento de consumidores que deverão ser atingidos a fim de minimizar possíveis prejuízos e diminuir a incerteza inerente ao processo. (MINERVINI, 1997).

Além disso, é necessário conhecer todas as estratégias de entrada em mercados internacionais para escolher a que melhor se encaixe no perfil da empresa visando obter o melhor resultado possível.

2.2 Estratégias de entrada no mercado internacional

Segundo Buckley e Casson (1998), custos de localização, fatores de internacionalização, variáveis financeiras, fatores culturais, tais como confiança e distância psíquica, estrutura de mercado e estratégia competitiva, custos de adaptação (ao ambiente

local), e custos de realização de negócios internacionais foram identificados na literatura como fatores que exercem influência nas decisões de entrada em mercados internacionais. 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), - Joint-Venture em produção (subcontrata distribuição), dentre outros.

A definição do modo de entrada em mercados internacionais depende de uma série de fatores (KIM; HWANG, 1992).

2.2.1 Internacionalização das empresas brasileiras

Após as privatizações ocorridas no mercado na década de 90, um dos assuntos mais discutidos foi com certeza a questão da internacionalização das empresas brasileiras como forma de sobrevivência em um mercado globalizado. Os principais motivos verificados nas empresas brasileiras para a internacionalização segundo estudos da 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 relacionados acima 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, 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.

De acordo com Corrêa e Lima (2006) e Ricupero e Barreto (2007), podemos considerar investimentos das empresas no exterior como um indicador de desenvolvimento da economia e da aquisição de competências que permitem à firma se inserirem competitivamente no novo ambiente desenhado pelo processo de globalização.

A evolução cada vez mais acelerada, no campo tecnológico e econômico, refletindo no comportamento dos grupos sociais, são conseqüências do fenômeno globalização. Por este fenômeno, os cenários das empresas sofrem sucessivas e constantes mudanças. A competitividade está acirrada, o mercado agressivo e o consumidor mais exigente. Neste contexto, de economia globalizada, onde o país está imerso, como ativo comprador e fornecedor, deixa suas empresas suscetíveis à concorrência, além da interna, também a externa.

A evolução cada vez mais acelerada, no campo tecnológico e econômico, refletindo no comportamento dos grupos sociais, são conseqüências do fenômeno globalização. Por este fenômeno, os cenários das empresas sofrem sucessivas e constantes mudanças. A competitividade está acirrada, o mercado agressivo e o consumidor mais exigente. Neste contexto, de economia globalizada, onde o país está imerso, como ativo comprador e fornecedor, deixa suas empresas suscetíveis à concorrência, além da interna, também a externa.

A partir do momento que uma empresa decide iniciar seu processo de internacionalização ela pode optar por vários modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e atuação em mercados estrangeiros (KUAZAQUI, 1999).

Para Root (1994, p. 24 apud CARNEIRO; HEMAIS, 2004, p. 02) um modo de entrada no exterior é um “arranjo institucional que torna possível a entrada em um outro país

de produtos, tecnologia, habilidades humanas, capacidade gerencial ou outros recursos de uma empresa”.

De acordo com Barreto e Rocha (2003), a incerteza ambiental, a incapacidade de prever resultados a serem obtidos ou a dificuldade para verificar o cumprimento de acordos afetariam a escolha do modo de entrada em um mercado.

Por isso, essa escolha, segundo Pipkin (2005, p. 69), “deve levar em conta algumas dimensões estratégicas, principalmente: as necessidades de investimento; os riscos que a empresa está disposta a assumir; grau de controle desejado sobre o processo; e o potencial de lucro advindo de uma ou outra alternativa de ingresso”.

Dessa forma, conforme Kuzaqui (1999), cada organização adotará a estratégia mais apropriada às suas condições e no momento em que são detectadas oportunidades de negócios de longo prazo.

As principais estratégias de entrada em mercados estrangeiros são: Exportação (Indireta e Direta), Licenciamento e *Franchising*, Alianças Internacionais, *Joint Ventures* e Investimento Externo Direto.

De acordo com Pipkin (2005), essas estratégias de entrada em mercados estrangeiros variam dentro de um contínuo estratégico, conforme mostra a Figura 1.

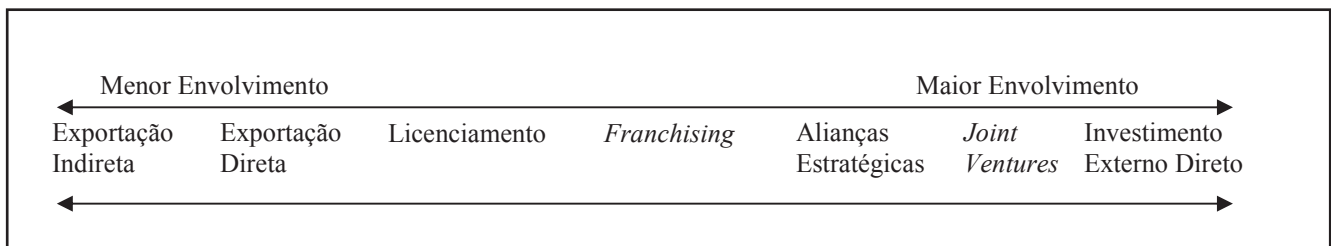


Figura 1: Contínuo Estratégico

Fonte: Pipkin (2005, p. 71).

Em um extremo do contínuo encontra-se a exportação indireta. Esta é a forma de menor envolvimento, uma vez que a empresa não se compromete sequer a investir em uma aérea de exportação própria (CARNEIRO; HEMAIS, 2004). No outro extremo tem-se a estratégia com maior envolvimento com o mercado (Investimento Externo Direto) e que conseqüentemente, colocam a organização em uma posição de maior risco (PIPKIN, 2005).

Ainda segundo Pipkin (2005), no meio do contínuo encontram-se as estratégias que buscam um relacionamento colaborativo entre empresas nacionais e estrangeiras, ou seja, buscam benefícios mútuos para ambas as organizações.

A seguir são apresentadas as principais estratégias de internacionalização.

2.2.2 Exportação

Hoje em dia, a maneira mais comum de se envolver em mercados externos é através das exportações (KOTLER, 1995). Esta atividade está se tornando essencial, uma vez que organizações de todas as partes do mundo estão aumentando seus esforços para atender e suprir mercados fora de sua origem (KEEGAN; GREEN, 2002).

Conforme Ratti (2000), exportação pode ser definida como uma remessa de bens e serviços de um país para o outro. Ela pode ser ocasional ou ativa.

Para Kotler (1995, p. 362), exportação ocasional é um nível passivo de envolvimento, em que a empresa exporta de vez em quando por iniciativa própria ou em resposta a pedidos solicitados do exterior. A exportação ativa ocorre quando a empresa assume compromisso de expandir as exportações para um mercado específico. Em ambos os

casos, a empresa fabrica todos os bens no país de origem, podendo ou não adaptá-los ao mercado estrangeiro.

O mercado de exportação, segundo Kuazaqui (1999, p. 01), “pode ser uma importante alavanca para o desenvolvimento não só de empresas grandes, mas também de pequenas e médias”.

Além disso, tem sido a primeira fase no processo de internacionalização das empresas, porque os riscos são pequenos, não há necessidade de se investir grandes recursos financeiros e, normalmente, as organizações recebem grandes ajudas dos governos para realizar esta atividade (CHURRUCÁ; GARCÍA-LOMAS, 1998).

Churchill e Peter (2000) concordam afirmando que por envolver poucas mudanças no modo de operação da empresa, as exportações são um ótimo mecanismo para aquelas empresas que querem entrar em mercados internacionais.

É importante destacar ainda, que segundo Cateora e Graham (2001), a exportação é uma atividade comum tanto para grandes como para pequenas empresas e, podem ser indiretas ou diretas.

2.2.2.1 Exportação Indireta

Normalmente, conforme Kotler (1995), as empresas começam com as exportações indiretas.

Para Cateora e Graham (2001), exportações indiretas são aquelas em que a empresa vende sua mercadoria para outra empresa dentro do seu próprio país e esta empresa exporta o produto mais tarde. Ou seja, utilizam-se intermediários como *trading companies* ou importadores estrangeiros sediados no país de origem das exportações (PIPKIN, 2005).

A exportação indireta oferece algumas vantagens em relação à exportação direta.

Para Kotler (1995), há a vantagem de que a empresa não necessita criar um departamento de exportação próprio ou manter contatos com empresas estrangeiras. Além disso, não é necessário fazer grandes investimentos, o que reduz consideravelmente os riscos (PIPKIN, 2005), pois os intermediários são os responsáveis pelo conhecimento da atividade, prestando serviços e minimizando os erros das empresas exportadoras (KOTLER, 1995). Outra vantagem, é que a empresa obtém conhecimento instantâneo sobre o mercado que irá exportar (KOTABE; HELSEN, 2000).

Entretanto, a empresa que utiliza este tipo de estratégia, conforme Kotabe e Helsen (2000), obtém um reduzido ou nenhum controle sobre como os seus produtos são vendidos e, conseqüentemente, o retorno sobre os investimentos é menor.

2.2.2.2 Exportação Direta

A exportação direta é aquela em que a empresa faz suas próprias exportações, ou seja, é realizada diretamente para os mercados externos através de departamentos de exportação dentro da empresa, filiais ou subsidiárias e distribuidores no exterior (KOTLER, 1995).

Essa modalidade é utilizada por organizações que querem assumir um pouco mais de controle sobre a exportação e sobre o mercado (PIPKIN, 2005). Além disso, ela requer que a empresa conheça todos os passos para a realização da exportação, tais como procedimentos legais e os mercados disponíveis para seus produtos (CHURCHILL; PETER, 2000).

Para Minervini (1997, p. 195), a forma direta de exportação oferece diversas vantagens, como: “maior conhecimento do mercado, influência direta na seleção dos

colaboradores, controle do fluxo mais regular de vendas e influência direta na estratégia de produto, preço e distribuição”.

Como decorrência disso, Kotabe e Helsen (2000) afirmam que o potencial de vendas é geralmente, mais significativo comparando com a exportação indireta.

Entretanto, segundo Kotler (1995), os investimentos em recursos (Humanos e Financeiros) se tornam maiores, aumentando conseqüentemente, os riscos. Porém, a possibilidade de retorno sobre esses recursos também se eleva.

Outra questão importante relacionada à exportação é que, segundo diversos autores, o envolvimento exportador é um importante fator de sucesso para as empresas que participam do mercado internacional (MACHADO, 2005).

Dessa forma, diversos autores classificaram o envolvimento exportador das empresas em estágios, os quais apresenta-se a seguir.

2.2.3 Licenciamento

O licenciamento representa uma forma simples de um fabricante envolver-se com o mercado internacional (KOTLER, 1995).

Segundo Keegan e Green (2000, p. 254), essa modalidade de entrada em mercados internacionais “consiste em um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada) em troca de pagamento de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração”.

Como exemplo de bens que podem ser colocados a disposição do licenciador, de acordo com Kotabe e Helsen (2000), estão: patentes, marcas registradas, segredos comerciais, tecnologias e processos de produção.

O licenciador ganha ao entrar no mercado com pouco risco e o licenciado obtém experiência de produção, um produto ou marca conhecidos, sem ter de começar uma empresa no mercado estrangeiro do zero (KOTLER, 1995).

O licenciamento possui diversas vantagens frente às exportações de acordo com Boone e Kurtz (1998), tais como: facilidade de acesso a informações sobre marketing e canais de distribuição.

Para Kotabe e Helsen (2000), na maioria dos casos, o licenciamento não necessita de muitos recursos financeiros tornando-se extremamente atraente para pequenas e médias empresas que não têm recursos de se instalarem no exterior. Além disso, permite às empresas contornarem barreiras legais impostas por outros países e reduzirem sua exposição às instabilidades políticas e econômicas dos mercados internacionais.

Entretanto, conforme Kotler (1995), este é o modo menos lucrativo de entrar em um mercado, pois a empresa fica com um menor controle sobre o licenciado do que se tivesse montado suas próprias instalações. A empresa também corre o risco de criar um concorrente caso o licenciado seja bem-sucedido rapidamente, pois o licenciamento, segundo Keegan e Green (2000, p. 255), “permite à empresa “tomar emprestado” – aumentar e explorar - os recursos da outra”.

Outra desvantagem considerável é que o lucro advindo desta estratégia de entrada pode ser muito pequeno se comparado às outras (KOTABE; HELSEN, 2000). Contudo, os riscos e os problemas enfrentados também são menores (PIPKIN, 2005).

Uma variação do Licenciamento, segundo Pipkin (2005), que está crescendo rapidamente no mercado internacional é o *Franchising*.

2.2.3.1 Franchising

A franquia é explicada por Blundi e Rocha (2003, p. 140) da seguinte maneira:

de um lado, uma empresa possuidora de *Know-how* (de produção ou de distribuição de determinado produto ou serviço) e de uma marca conceituada, querendo se expandir e conquistar um maior espaço no mercado; de outro, alguém (pessoa física ou jurídica) com capital disponível, interessado em investi-lo estabelecendo um negócio, cujo retorno seja razoavelmente garantido.

Segundo Cateora e Graham (2001), o franqueador é quem fornece os produtos ou serviços e o franqueado é aquele que entra com o conhecimento.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 384), esta estratégia de entrada é um tipo especial de licenciamento, pois “um franqueado local paga ao franqueador, sediado em outro país, pelo direito de usar sua marca, sua promoção, seus materiais e seus procedimentos”.

O *Franchising*, conforme Kotabe e Helsen (2000, p. 254), apresenta algumas vantagens. Primeiramente, “as empresas podem capitalizar uma fórmula de negócio vencedor ao se expandir para o exterior com um investimento mínimo. Segundo, os riscos políticos são muito limitados. Terceiro, o franqueador pode também capitalizar os conhecimentos de mercado dos franqueados”.

Entretanto, como todos os modos de entrada, o franqueamento, de acordo com Kotabe e Helsen (2000), possui a desvantagem de que a renda que o franqueador terá com a abertura da franquia é apenas uma pequena parte do que seria obtido caso a empresa optasse

por abrir seu próprio negócio no exterior. Além disso, o franqueador possui controle reduzido sobre as operações dos franqueados.

2.2.4 Alianças Estratégicas Internacionais

As alianças estratégicas internacionais podem ser conceituadas como a união de duas ou mais empresas de países diferentes que buscam desenvolver projetos ou cooperar em áreas selecionadas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Para Machado e Ramalho (2003, p. 01 e 02), “as alianças estratégicas representam um meio de empresas agressivas ampliarem suas estratégias individuais, pela limitação de recursos em algumas áreas”. Além disso, é “a forma mais básica, simples e direta de um empreendimento cooperativo”.

Esse modo de entrada se caracteriza como um relacionamento de negócios entre empresas que possuem necessidades mútuas e que estão dispostas a dividir os riscos na busca de um objetivo comum (CATEORA; GRAHAM, 2001).

A origem do desenvolvimento desse tipo de relacionamento, conforme Garrette e Blanc (1996, p. 112), “tem raízes na mundialização dos mercados, no crescimento dos custos e na sofisticação das tecnologias”, fatores estes que incentivam a formação de parcerias entre empresas rivais.

Suas principais vantagens, de acordo com Churruca e García-Lomas (1998, p. 311), são: “incremento da competitividade, economias de escala, redução de riscos, superação de barreiras protecionistas, incremento de oportunidades em um maior número de mercados”.

Além disso, as alianças são realizadas quando empresas buscam defender posições de liderança, conquistar novos mercados e rejuvenescer o negócio da empresa (LORANGE; ROSS; BRONN, 1992 apud KOTABE; HELSEN, 2000).

Porém, Garrette e Blanc (1996) afirmam que existem algumas desvantagens. Elas decorrem do fato de que um parceiro pode tornar-se dependente do outro, bem como podem ocorrer riscos de divergências de contrato ou desperdício de recursos e ineficiência na produção.

Assim, para que uma aliança estratégica tenha sucesso, de acordo com Kotabe e Helsen (2000), é preciso seguir alguns passos, tais como: não formar alianças com empresas muito fracas; garantir autonomia e flexibilidade aos sócios, pois assim será mais fácil adaptar-se as mudanças que eventualmente ocorram e na solução de possíveis conflitos; e apresentar propriedade igual, ou seja, ambas as empresas devem estar comprometidas com o sucesso da parceria e devem contribuir de forma igual para a aliança.

2.2.5 Joint Ventures

Os acordos de *Joint Ventures*, de acordo com Carnier (1996), são caracterizados como o envolvimento de uma empresa, de forma parcial, com outra localizada no mercado-alvo, dividindo entre elas as obrigações impostas.

As *Joint Ventures*, segundo Cateora e Graham (2001), são aquelas em que duas ou mais empresas se unem e criam uma nova empresa com o objetivo de crescimento, diversificação, obter lucros ou benefícios, com duração permanente ou por um prazo estipulado (KUAZAQUI, 1999).

Essas empresas são criadas, segundo Minervini (1997, p. 222), para: “neutralizar a concorrência (ou pelo menos diminuir seu poder); reduzir custos produtivos (pois se associando, talvez se otimize as instalações existentes); reduzir o impacto negativo da legislação local sobre investimentos estrangeiros; complementação técnica, comercial ou financeira; economia de escala; e acesso rápido à tecnologia”.

As vantagens dessa estratégia são diversas. As empresas dividem riscos e possuem a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, tais como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação (KEEGAN; GREEN, 2000). É possível ainda, aumentar o conhecimento de mercado e experiência internacional (CHURRUCA, GARCÍA-LOMAS, 1998), beneficiando organizações que sejam fortes em algumas áreas, mas não em outras (CHURCHILL; PETER, 2000).

Além disso, para Kotabe e Helsen (2000), as principais vantagens dessa modalidade de entrada são o seu potencial de retorno e a possibilidade de oferecer um grau muito maior de controle sobre todas as operações da empresa.

Entretanto as *Joint Ventures* apresentam algumas desvantagens significativas.

Segundo Churruca e García-Lomas (1998), primeiramente é necessário um maior investimento de capital e recursos de gestão, tornando os riscos mais elevados. Em segundo lugar, há um aumento do risco de divergências entre os sócios a respeito de investimentos, divisão de dividendos, preços dos produtos, serviços prestados, objetivos, atividades de marketing ou outras políticas.

Já para Keegan e Green (2000), alguns países podem impor restrições específicas limitando a participação estrangeira no capital da empresa e as diferenças culturais quanto às atitudes e estilos gerenciais podem trazer problemas para a sociedade.

Por fim, segundo Churchill e Peter (2000), a organização pode compartilhar tantas informações a ponto de tornar seu parceiro um grande concorrente.

2.2.6 Investimento Externo Direto

A forma final de envolvimento com o mercado internacional, segundo Kotler (1995), é o investimento externo direto, ou seja, feito dentro de um outro país.

Ferreira e Rodrigues (2004, p. 03) conceituam o investimento externo direto como “a aplicação dos recursos das atividades produtivas, de longo prazo, e que sugerem um maior grau de compromisso com o desenvolvimento regional, pela geração de emprego e pela modernização do parque industrial devido ao aporte de novas tecnologias e novas práticas gerenciais”.

Essas estratégias envolvem a propriedade, no mercado-alvo, de plantas próprias de produção. Em termos de estágios de produção, Honório e Rodrigues (2005, p 08), afirmam que “essas subsidiárias podem variar de plantas que dependem totalmente de importações de produtos intermediários da matriz para plantas que empreendem a manufatura completa de um produto”.

De acordo com Churruca e García-Lomas (1998, p. 316),

devido ao elevado nível de risco e do grande nível de recursos econômicos e de gestão, esta forma de entrada não é habitual entre as empresas que se encontram nas primeiras etapas de internacionalização de suas atividades. É utilizada com mais freqüência por grandes empresas que ocupam uma posição consolidada no mercado interno e tem certa experiência internacional.

Nessa modalidade de entrada, as empresas preferem inserir-se no mercado como únicas proprietárias de seu investimento. Essas estratégias podem ser do tipo aquisições,

aquelas em que uma empresa compra outra empresa existente; ou operações completas, em que uma empresa inicia uma filial ou subsidiária do zero (KOTABE; HELSEN, 2000).

As aquisições podem proporcionar um meio rápido de acesso aos mercados locais. Porém, pode haver conflito de cultura entre os funcionários das empresas envolvidas no processo. Já as operações completas, oferecem maior flexibilidade, mas demandam uma grande quantidade de investimento financeiro e de tempo (KOTABE; HELSEN, 2000).

As empresas utilizam investimento externo direto quando desejam amplo controle sobre suas operações (KOTLER, 1995). Além disso, há um amplo envolvimento com o mercado através do contato das empresas com governo, fornecedores, clientes, distribuidores, etc (PIPKIN, 2005).

Contudo, conforme Kotabe e Helsen (2000), muitas empresas são relutantes em escolher esse modo de entrada, pois além de oferecer altos riscos, a matriz terá que arcar sozinha com eventuais prejuízos e desenvolver sem auxílio de terceiros uma presença estrangeira em um país com cultura diferente.

Assim, após identificar os conceitos de Internacionalização e apresentar as diferentes estratégias de entrada no mercado estrangeiro, percebe-se que a escolha do modo de entrada em mercados internacionais é um dos componentes mais importantes do núcleo do processo de internacionalização e uma das decisões mais críticas para as empresas (ANDERSEN, 1997), uma vez que significa a necessidade de crescimento das mesmas (KUAZAQUI, 1999).

Devido a isso, diversos pesquisadores focaram seus interesses no processo de internacionalização da firma e criaram teorias e modelos que são de extrema utilidade para um melhor conhecimento sobre o comportamento das empresas neste processo.

2.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Partindo da necessidade de produzir em escala e da natural evolução via maior especificação de produtos e serviços, as organizações são forçadas a avançar os limites do mercado interno, bem como, atingir um maior grau de especialização dos serviços e produtos oferecidos. A conjugação desses fatores pode conduzir a uma convergência que determina o eventual surgimento de empresas internacionais, com a conseqüente internacionalização da produção e do capital. De acordo com o pensamento de Sandroni (1996, p. 354):

O conceito de internacionalização começou a ser utilizado pelas empresas multinacionais no final do século XIX, quando o capitalismo superou sua fase tipicamente concorrencial e evoluiu para a formação de monopólios, trustes e cartéis – fenômeno que acompanhou a hegemonia do capital financeiro no modo de produção capitalista e se tornou conhecido como imperialismo.

Nas últimas décadas, a dinâmica do comércio internacional proporcionou e intensificou uma interdependência entre os países e suas economias, criando condições propícias para a internacionalização da produção e do capital. Sob estas condições, as empresas multinacionais, como agentes fundamentais dessa dinâmica econômica e política, passaram a desenvolver um papel preponderante no processo de integração entre as nações e entre blocos geo-econômicos.

A internacionalização da produção e do capital, ainda que muitas vezes polêmica, trouxe vantagens reais para a sociedade. Além da geração de novos postos de trabalho nas economias periféricas, a globalização da economia permitiu melhorar também a eficiência das empresas no que se refere aos produtos e serviços ofertados, reduzindo seus custos, com a conseqüente diminuição dos preços do produto final para o consumidor, e, naturalmente, aumentando o universo de bens e serviços disponíveis no mercado.

A decisão de internacionalização da economia é particularmente importante porque se orienta nos princípios básicos da dinâmica dos blocos econômicos, ou seja, a economia funciona como geradora de novas riquezas e de novos empregos, estimula o desenvolvimento de tecnologias modernas, proporciona melhoria na qualidade dos produtos e serviços e promove, enfim, o desenvolvimento econômico e social, permitindo maior cooperação e integração entre os países – membros.

A análise do processo de internacionalização não deve se restringir ao nível microeconômico da empresa e sim a análise deve ser conduzida de forma a estudar as novas relações qualitativas e quantitativas de trocas exteriores de uma economia nacional junto à economia internacional. O estudo da internacionalização sob o ângulo microeconômico é nocivo, pois esta é vista apenas com base nos fatores mais evidentes e estáticos da organização, quando o correto seria analisar o caráter do processo que é dinâmico e se apresenta em fases sucessivas e abrangentes. (LOUREIRO, 1990).

Transferindo a análise ao nível particular da empresa, a decisão de internacionalizar suas atividades é decorrente de um movimento maior que envolve a economia mundial através da interdependência cada vez mais abrangente das economias nacionais.

Essa decisão se caracteriza ou se converte, para a empresa como uma estratégia de alcance macroeconômico e, segundo Loureiro (1990, p.57), se circunscreve em dois eixos de ação:

- consiste em identificar e relacionar as principais estratégias de internacionalização disponíveis em função dos objetivos maiores da empresa;
- é determinado em função das competências que são necessárias criar e dos recursos que deverão ser mobilizados no exterior para que o sucesso possa ser atingido. Essas

competências e esses recursos são de ordem comercial, industrial, tecnológicos, logísticos, humanos e financeiros.

A importância da empresa desenvolver uma estratégia de internacionalização para que alcance seus objetivos. Em segundo plano ele relata de maneira óbvia as necessidades de se obter recursos e o desenvolvimento das competências para que se possa atingir o sucesso.

Diversas estratégias, desde que não sejam opostas, podem coexistir no procedimento de internacionalização sem causar problemas ao processo. A cada um dos objetivos estabelecidos pela empresa corresponde um número de estratégias de implantação no exterior.

Dentre elas, algumas são inadequadas e devem ser eliminadas, conservando-se as que oferecem maiores chances de sucesso.

É necessário que as empresas sejam sensíveis a essa realidade e liberem a criatividade para desenvolver novas estratégias de ação e de adaptação a esse contexto de construção de livre mercado regional. É fundamental analisar a preocupação que deve ter a empresa nesse novo e ampliado espaço econômico.

Conforme o Redeagente (2001) são várias as motivações que empurram milhares de empresas para o mercado internacional:

- a) necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa;
- b) pedidos casuais de importadores;
- c) dificuldades de vendas no mercado interno;
- d) melhor aproveitamento das estações (sazonalidade);

- e) possibilidade de preços mais rentáveis;
- f) melhor programação da produção;
- g) prolongamento do ciclo de vida de um produto;
- h) para diversificar riscos;
- i) para melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes;
- j) para equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno;
- k) para uma estratégia de desenvolvimento da empresa.

Rocha (1997, p. 28) em seu estudo "Por que as empresas exportam? Críticas às teorias sobre o comportamento exportador", ressalta alguns fatores que incentivam o início da atividade exportadora da empresa:

Pedidos inesperados do exterior, existência de capacidade ociosa, mercado local saturado ou muito competitivo, incentivos governamentais à exportação, produto singular ou exclusivo, vantagens competitivas das empresas (tecnologia, marketing, etc), oportunidade no mercado internacional, melhor uso de recursos, maiores lucros e desejo da gerência.

Como se pode notar, a atividade exportadora trás diversas vantagens para a empresa comercializar seus produtos no mercado internacional, meios mais lucrativos de gerar receita para o empresário e para a empresa e com menor arrecadação de impostos..

Para o Departamento de Promoção Comercial – DPR (2005), essas vantagens são:

- a) maior produtividade - exportar gera aumento da produção, pois acaba com a capacidade ociosa da empresa e aprimora o processo produtivo; com isso, a empresa poderá

baratear o custo de seus produtos, e torná-los ainda mais competitivo, a fim de maximizar a margem de lucro;

b) diminuição da carga tributária - a empresa que exporta fica isenta de diversos impostos, como: IPI, ICMS, COFINS, PIS, PASEP e IOF;

c) redução da dependência das vendas internas – a empresa não se prende somente ao mercado interno e passa a ter mais uma opção de venda e em muitos casos ainda mais lucrativo que a venda interna, ajusta à empresa contra as oscilações internas;

d) aumento da capacidade inovadora - empresas exportadoras costumam inovar cada vez mais, diferente das que visam somente o mercado interno, novos produtos são lançados com maior frequência e com qualidade superior;

e) aperfeiçoamento de recursos humanos – geralmente, os salários oferecidos costumam ser melhores e as oportunidades de treinamento ocorrem com mais frequência para os funcionários;

f) imagem da empresa – a empresa exportadora é vista como ponto de referência importante para outras empresas, a imagem desta passa a ser associada ao mercado externo e com outros olhos por parte de seus clientes e fornecedores.

Além de todas essas vantagens a empresa pode contar com apoios de instituições governamentais que tem o objetivo de contribuir para que empresas com vocação exportadora possam ter maior participação no mercado internacional.

2.3.1 Etapas da internacionalização da empresa

Antes de estar totalmente inserida no comércio internacional a empresa pode passar por etapas que determinam o grau de inserção que a define como uma empresa exportadora. O DPR (2005), define quatro etapas que as empresas podem passar até se transformarem exportadoras ativas, as empresas podem ser classificadas como:

a) Não interessada: são empresas que mesmo com o interesse de compra de seus produtos por parte de clientes externos, preferem atender somente o mercado interno, negando-se de todas as formas a exportar seus produtos.

b) Parcialmente interessada: a empresa atende a solicitação de pedidos de clientes no exterior, mas não tenta enquadrar-se às normas de uma empresa exportadora;

c) Exportadora experimental: geralmente, a empresa faz suas vendas apenas aos países vizinhos, devido à razão de serem muito parecidos nos hábitos e preferências dos consumidores, a empresa compara o país importador uma extensão do mercado interno, assim como a semelhança com as normas técnicas adotadas;

d) Exportadora ativa: a empresa se transforma e se adapta para atender as exigências e preferências que o mercado externo requer - exportar passa a ser um ponto fundamental nas estratégias, nos planos e no orçamento para aumentar os lucros da empresa.

No Brasil, as empresas que tem interesse em começar as atividades no comércio exterior devem tomar alguns cuidados, como: DPR (2005)

a) destinar uma parte de sua produção ao mercado internacional, pois assim como nas vendas internas ela tem o dever de honrar seus contratos e pedidos com clientes e fornecedores e não tratar a exportação somente como uma forma de fugir das flutuações das crises internas;

b) a concorrência internacional, pois é reflexo do mesmo que acontece no mercado interno, onde a lei da oferta será quase sempre maior que a demanda, pois existem mais empresas internacionais querendo exportar do que importar produtos ou serviços;

c) a falta de informação sobre os diversos incentivos fiscais que os exportadores brasileiros dispõem, destinados pelo Governo do Brasil e se não souberem como usufruir desses mecanismos fiscais e financeiros será uma tarefa mais árdua aumentar a competitividade de seus produtos e;

d) as comunicações remetidas por importadores com ou sem interesse de adquirir seus produtos, devem ser respondidas, mesmo que a empresa exportadora não tenha interesse ou condições, no dado momento, de corresponder com os pedidos solicitados. Um bom relacionamento com estes importadores podem proporcionar um campo para vendas futuras.

Internacionalizar a empresa implica pensar em clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologia, normas técnicas e preços como se o mundo não tivesse fronteira; é estar aberto para a inovação; é ter flexibilidade para adaptar-se às especificidades de demandas regionais de forma criativa; é saber interpretar as tendências dos mercados.

Neste contexto o planejamento estratégico é de vital importância para o sucesso e a inserção das empresas no mercado internacional, pois a mesma terá de qualificar-se através de:

- a) utilização de novas tecnologias e novos materiais;
- b) aplicação de programas de qualidade na gestão da empresa;
- c) aprimoramento da embalagem;
- d) desenvolvimento de programas de treinamento de pessoal;
- e) planejamento de sua produção para o médio e longo prazo; e

f) análise e acompanhamento dos mercados produtores e compradores.

Todos estes requisitos proporcionam o aumento da competitividade da empresa para atuar tanto no mercado interno como no externo, diminuindo ao máximo a vulnerabilidade da organização no ambiente.

2.4 Determinantes do Processo de Internacionalização

A partir da abertura de mercado brasileiro que aconteceu fortemente na década de 90, as empresas identificaram a necessidade de tornarem-se competitivas a nível mundial. Esta competitividade é uma questão de sobrevivência, pois sem ela seus mercados internos até então protegidos podem ser absorvidos por competidores internacionais. Contudo, tornando-se mais competitivas, estas empresas podem almejar competir em novos mercados 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, até então impossibilitado apenas com a operação local, além disso, a maior escala de produção permite à empresa reduzir seus custos de prospecção tecnológica.

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

Em estudo com empresas de Taiwan e Cingapura, Sim e Pandian (2003) identificaram que os motivos que levaram as empresas a se internacionalizar foram: custos mais baixos de mão-de-obra, joint-venture com fornecedores para garantir suprimentos de matéria-prima, aquisições ou joint-venture para ter acesso a tecnologia, e expansão de mercado tendo acesso ao NAFTA e à Europa. Além disso, as empresa 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 globalização.

Entre estas razões é possível destacar: o crescimento dos esquemas de integração regional, resultado da maturação dos blocos econômicos regionais como NAFTA e União Européia; maior quantidade de políticas de atração de investimentos diretos de empresas estrangeiras.

Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC) em 2002, com 109 empresas do universo das 1.000 maiores empresas de capital nacional, identificou-se que os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades são (em ordem de importância): busca de economia de escala (marcante para os produtos intermediários e os produtores de bens finais), desenvolvimento de competências para atuarem mercados internacionais (mais necessário quanto menor o porte da empresa), exploração das vantagens de localização no Brasil e saturação do mercado brasileiro.

Alem e Cavalcanti (2005) resumem que 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.

2.5 ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os administradores atuais devem constantemente tomar decisões relativas à necessidade e as maneiras de buscar oportunidades para a empresa. Em muitos setores, a competição é um jogo global em que os mesmos concorrentes se enfrentam em diversos mercados em todo o mundo. Desta maneira as empresas são forçadas a desenvolver meios de monitorar o ambiente doméstico, quando este se torna turbulento, tomando decisões empresariais quanto às estratégias que melhor se encaixam as suas pretensões, capacidades e recursos.

Estratégia para Oliveira (2002 a, p 196) é definida como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Mas por outro lado, Oliveira (2002 a, p 198) relembra que "a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto sua estratégia".

Para o autor não existe uma estratégica única que vá garantir a sobrevivência e prosperidade da empresa, o importante é a adaptação da estratégia a cada momento do ciclo de vida da empresa, buscando uma harmonia às condições que o mercado apresenta. Utilizar a estratégia certa para cada momento pode ser o diferencial da organização frente às demais e pode significar a sobrevivência da empresa a longo prazo. Para atuar no mercado globalizado é necessário, antes da tomada de decisão, que seja traçada uma estratégia de abordagem para competição internacional.

Bateman e Snell (1998), apresentam quatro abordagens de competição para a internacionalização da empresa, os modelos são: Internacional, Multinacional, Global e Transnacional. Logo abaixo, estão classificados cada modelo de abordagem:

a) Modelo Internacional: Desenvolvido para auxiliar as empresas a explorarem as competências essenciais e expandirem suas atividades para o mercado externo. Esse modelo utiliza empresas subsidiárias nos países em que a empresa matriz tem negócios. O controle geral fica por parte da matriz que é responsável pelas funções principais como pesquisa e desenvolvimento, enquanto as subsidiárias procuram adaptar os produtos às condições locais. Exemplo de empresas Internacionais: IBM, Xerox e a Kodak.

Tem como vantagem, as facilidades na transferência das capacitações, habilidades e conhecimentos acumulados (know - how) da matriz para todas as subsidiárias espalhadas pelo mundo.

Como desvantagens, a falta de máxima autonomia para responder às condições locais; e a falta de oportunidade para atingir um baixo custo por economias de escala.

b) Modelo Multinacional: Assim como no Modelo Internacional, também são utilizadas empresas subsidiárias espalhadas por todos os países onde a matriz faz negócios, mas com maior autonomia para responder às condições locais. Cada subsidiária é uma unidade autônoma com todas as funções necessárias a produção e operação de marketing, pesquisa e recursos humanos. Com isso, cada subsidiária de multinacional pode direcionar seus produtos e estratégias as necessidades, gostos e preferências dos consumidores locais, à concorrência e às estruturas políticas, legais e sociais. Exemplo de empresas Multinacionais: Unilever e Royal Dutch Shell.

Tem como vantagens: menor necessidade de coordenação e direção a partir dos escritórios corporativos e pouca transferência de bens e serviços entre as subsidiárias.

Como desvantagens: tem alto custo de fabricação e duplicação de esforços e de lançar ataques globais coordenados aos concorrentes.

c) Modelo Global: Esse modelo permite que a empresa comercialize seu produto padronizado no mercado global e fabrique em locais limitados, favorecendo os compostos de custo e habilidades requeridas. Empresas que adotam esse modelo, geralmente visualizam o mundo como um único mercado, onde não haja diferenças entre países com relação a gosto e preferências dos consumidores. Exemplo de empresa Global: Procter & Gamble.

As vantagens são: baixo custo em qualquer setor industrial e economia de escala e diminuição dos custos fixos de investimento em desenvolvimento de novos produtos e equipamentos.

Como desvantagens: menor adaptação ao gosto e a demanda do consumidor em diferentes países; possibilidade do produto padronizado globalmente não atender a satisfação do consumidor e dificuldade no estabelecimento de um preço global, devido um câmbio volátil.

d) Modelo Transnacional: Nas empresas que adotam esse modelo, algumas funções como pesquisa, tem seu foco central no país de origem, já as outras funções também são centralizadas, mas não necessariamente no país de origem. Para se conseguir economia nos custos e ao mesmo tempo aumentar a produtividade, as empresas podem instalar suas fábricas em países onde a mão-de-obra é barata, como é o caso do México ou Cingapura, e buscar trabalho capacitado em países com alta habilidade, como Alemanha ou Japão. As funções de marketing, serviços e montagem final são instaladas nas subsidiárias nacionais com a finalidade de se facilitar o nível de resposta local. Exemplo de empresa Transnacional: Caterpillar Tractor.

A vantagem é uma melhor comunicação entre as subsidiárias nacionais facilitando a transferência de perícia e habilidades tecnológicas entre elas para melhor benefício mútuo.

Como desvantagem: necessidade de formar comitês transnacionais compostos por pessoas de várias subsidiárias para monitorar a coordenação entre as mesmas periodicamente e o escritório central deve desempenhar um papel proativo na coordenação dessas atividades.

Ao analisar a expansão global, os administradores devem decidir sobre os melhores meios de se inserir num mercado estrangeiro.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Abaixo segue a maneira como será delineada a pesquisa, assim como uma breve descrição da unidade escolhida, as técnicas de coleta, descrição da proposta da forma de realização da pesquisa, formas de análise que serão utilizadas e também as limitações do método escolhido.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método adotado para a pesquisa é o qualitativo, com caráter exploratório através de um estudo de caso único.

Gil (1987) sugere uma tipologia para classificação da pesquisa, segundo o objetivo geral:

- Pesquisa exploratória: proporcionar maior familiaridade com o problema;

Os objetivos da pesquisa exploratória, segundo Cooper e Schindler (2003) podem ser atingidos com diferentes técnicas, sendo que tanto as técnicas qualitativas quanto as quantitativas são aplicáveis, dependendo da ocasião. Entretanto, a exploração se baseia mais nas técnicas qualitativas, sendo diversas as abordagens. Como o objetivo desta pesquisa é analisar a estratégia da internacionalização da empresa Natura, entende-se que a abordagem qualitativa é mais adequada.

Eisenhardt (1989), afirma que os casos podem ser escolhidos para replicar estudos de casos anteriores ou estender teorias emergentes, ou eles podem ser escolhidos para ilustrar categorias teóricas, e prover exemplos para tipos polarizados ou extremos. Para a questão de pesquisa deste estudo, a Natura Cosméticos pode ser considerada um exemplo de tipo extremo, pois optou em sua estratégia de internacionalização pelo ingresso em um mercado de grande distância psíquica (HEMAIS e HILAL, 2002) e com um canal de distribuição totalmente diferente das vendas diretas, que lhe proporcionou sucesso no mercado doméstico por mais de 30 anos.

De acordo com Yin (2001) o fundamento lógico para a escolha de um caso único envolve o caso revelador – quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica. Entre os cinco fundamentos que justificam a utilização de caso único, encontra-se, ainda, o do caso decisivo que serve para confirmar, contestar ou estender a teoria. Yin (2005) afirma, que esse tipo de estudo pode ajudar a redirecionar as investigações futuras em uma área. O caso da internacionalização da Natura reúne os dois fundamentos lógicos apontados por Yin (2005), uma vez que é a única empresa brasileira de cosméticos que adotou diferentes canais de distribuição para internacionalização em países de culturas diferentes.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade escolhida para a realização da pesquisa é a empresa Natura Cosméticos S;/A, as atividades da Natura Cosméticos S.A. (“Sociedade”) e de suas controladas compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização, substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelas Consultoras Natura, de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, bem como a participação como sócia ou acionista em outras sociedades no Brasil e no exterior.

Esta empresa foi escolhida devido a ser uma empresa em expansão nacional e internacional, será indispensável não só garantir volumes crescentes de recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento e inovação, mas também seu uso de forma mais eficiente, mantendo o foco nos diferenciais. Será reforçada a opção de aprofundar o conhecimento sobre a biodiversidade brasileira e sua utilização sustentável nas formulações. Ao mesmo tempo, a Natura intensificará projetos de pesquisas próprios e a associação com redes científicas e acadêmicas no Brasil e no exterior, além disso existe a facilidade de obtenção das informações necessárias.

Durante a pesquisa na empresa serão utilizadas várias técnicas de coleta de dados, dentre elas a entrevista em profundidade, a observação, e utilização de dados secundários que serão documentos da empresa, relatórios, e informações contidas no banco de dados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Uma das técnicas de coleta utilizada, a entrevista em profundidade, foi realizada com o diretor de operações da Natura Pedro Cruz.

Os procedimentos de coleta e análise utilizados no estudo de caso são bastante simples quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento. Da mesma forma, os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

Foram coletados dados de fontes primárias e secundárias, onde as fontes primárias são aquelas que pertencem ao produto de informação elaborado pelo autor, por exemplo, artigos, livros, relatórios científicos, patentes, dissertações, teses e diferencia-se de fontes secundárias que revelam a participação de um segundo autor, produtor como no caso das bibliografias, os dicionários e as enciclopédias, as publicações ou periódicos de indexação e resumos, os artigos de revisão, catálogos, entre outros.

As fontes primárias foram coletadas, com funcionários da empresa, como o gerente de operações internacionais e analistas da área.

As fontes secundárias foram utilizadas de jornais, livros, revistas, Internet e demais fontes relacionadas com o assunto. Através da entrevista em profundidade é possível obter-se informação relativa à importância dada pelo entrevistado para um determinado assunto. Em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permite ao entrevistador entender e captar a perspectiva do entrevistado.

Não se recomenda realizar uma entrevista sem ter uma lista de tópicos a serem abordados, pois assim a entrevista se conduziria sem uma ordem, o que poderia permitir que o entrevistado falasse livremente sem interrupção, o que ocasionaria um acúmulo de informações desorganizadas de difícil análise.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados será adotada estratégia de análise de conteúdo das diversas fontes de dados, buscando responder as questões de pesquisas, e confrontar estes resultados com as variáveis identificadas no referencial teórico.

A análise documental consiste em uma série de operações que visa a estudar e a analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais pode estar relacionada. O método mais conhecido de análise documental, segundo Gil (1987), é o histórico, que demanda estudos dos documentos, visando a investigar os fatos sociais e as suas relações com o tempo sócio-cultural-cronológico.

Pode proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo a partir da análise dos seguintes documentos: arquivos históricos, registros estatísticos, diários, atas, biografias, jornais, revistas, entre outros disponíveis nas organizações. Assim, a análise documental, tanto favoreceu o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica quanto o de campo.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo tem como perspectiva analisar a estratégia de internacionalização da empresa Natura Cosméticos S/A.

Com o início da abertura de mercado no Brasil e conseqüente globalização, as empresas necessitavam buscar maior eficiência em sua gestão interna, serem mais competitivas, obter maior conhecimento do mercado global e buscar novos negócios fora do Brasil. Em busca dessas necessidades, a administração das estratégias nas empresas torna-se de extrema importância para o aprimoramento, adaptação e preparação para os novos desafios dessa nova fase da economia, cada vez mais globalizada e competitiva.

O estudo é apresentado sob a análise de diversas fontes documentais relacionadas com o devido tema e sua abordagem, e uma das vantagens da pesquisa documental é que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, se tornam a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica. O custo se torna significativamente baixo se comparado com o de outras pesquisas, por exigir apenas disponibilidade de tempo e capacidade do pesquisador. Outra vantagem é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa, que se sabe muitas vezes ser difícil ou impossível, além da informação proporcionada pelos sujeitos ser prejudicada, muitas vezes, pelas circunstâncias que envolvem esse contato.

Esse tipo de fonte também tem suas limitações, devido à subjetividade e à não representatividade dos documentos, que para suprir essa desvantagem, muitos pesquisadores consideram um grande número de documentos e selecionam alguns aleatoriamente. É interessante ressaltar que algumas pesquisas elaboradas a partir de documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque

proporcionam melhor visão desse problema, ou, então, hipóteses que conduzem à sua verificação por outros meios.

4 O CASO NATURA E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 Mercado de Cosméticos

A indústria de cosméticos se originou 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, farmacêuticas, o que permite economias de escala e de escopo decorrentes 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, onde 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, o que representa pouco mais de 4% do mercado mundial, 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 ABVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas in Garcia e Furtado, 2002) a importância das vendas diretas no setor de cosméticos pode ser mensurada pela sua participação no total da receita da indústria cosmética nos Estados Unidos, da ordem de 10% e que 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 com o consumo de produtos populares (GARCIA, 2005).

Segundo a ABIHPEC / Sipatesp in Revista Household and 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 através de três canais básicos de comercialização: 1 - Distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo (desde quiosques em shopping centers até lojas de departamentos em hipermercados), 2 – Venda direta, e 3 – Franquia, lojas especializadas e personalizadas (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-todoor).

Segundo dados da ABVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas in Gomes, 2006), o Brasil ocupa o 4º lugar no ranking mundial de vendas diretas, perdendo apenas para os EUA, Japão e México (que são os líderes nesta ordem). 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 (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.

4.2 A Empresa Natura Cosméticos S/A

A Natura, empresa de capital nacional, completou 40 anos de existência em 2009, e 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.

A Natura nasceu a partir de uma pequena loja e um laboratório inaugurado em 1969 na rua Oscar Freire, em São Paulo. A partir de 1974 a empresa optou por operar a partir de vendas diretas, apoiado no trabalho de revendedoras independentes denominadas “Consultoras Natura”, que constituem uma base sólida para expansão de seus negócios.

A partir da década de 80, a empresa apresentou um crescimento significativo baseado na expansão regional e diversificação de seu portfólio de produtos. Na década de 90, a empresa assume compromisso público com a responsabilidade social e ambiental e inicia sua expansão internacional. A partir do ano 2000, a Natura adota políticas de utilização sustentável da biodiversidade brasileira, e alinhado com esta filosofia lança a linha de produtos Ekos. Em 2004 a empresa abre seu capital passando a negociar ações da empresa na BOVESPA.

Desde o início da organização, as consultoras têm representado seu ponto forte, ou seja, o coração da organização. A comunidade de consultoras Natura tem crescido significativamente atingindo em 2006 a marca de 617 mil consultoras 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 através 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 diretos são: O Boticário, Beiersdorf AG (fabricante da Nívea entre outros), L’Oréal, Unilever, Monage, Colgate-Palmolive e Johnson & Johnson.

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.

4.3 O Processo de Internacionalização da Natura Cosméticos S.A.

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. A iniciativa partiu de alguns ex-gerentes da Natura que começaram a distribuição importando os produtos do Brasil. 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 através 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.

Vários erros comprometeram o êxito desta segunda iniciativa: 1 - um ex-gerente da Avon foi contratado para liderar o escritório na Argentina, sem conhecimento anterior da Natura, 2 - o foco da empresa estava no mercado brasileiro que passava por uma expansão significativa e, 3 - a estrutura de vendas copiada do Brasil não foi corretamente implantada. 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, e integrá-los à cultura local, o que tem se mostrado mais eficiente e produtivo.

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, sugere-se 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 através de

contratos de parcerias com empresas locais ou através de fusão ou aquisição, o que permitiria a utilização da marca e os canais de comercialização já estabelecidos.

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, também a pouca credibilidade dos brasileiros junto aos clientes locais e também ao sistema de vendas diretas que esbarrou numa saturação de mercado, pois as possíveis vendedoras que da Natura já são vendedoras de produtos de concorrentes como Avon. Reforça-se que “a experiência latino-americana, apesar dos resultados insuficientes, revelou-se um importante aprendizado”.

Se identificou em 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 a tradição do Brasil na área cosmética e também sobre a capacidade de uma empresa brasileira em 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, devendo optar por distribuição seletiva em “grands magasin” ou boutiques.

Em 2005, a Natura decidiu abrir uma loja em Paris, que se mostrou ser a cidade europeia 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. 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.

O objetivo da entrada no mercado Francês difere do 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”. Além disso, a idéia é diferenciar a Natura do padrão de beleza estereotipado e levar o conceito de biodiversidade e desenvolvimento sustentável. 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.

No final de 2005, dando continuidade ao seu processo de internacionalização, a Natura iniciou operações no México, onde a empresa estudou a criação de uma loja como a de Paris. , 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. Essas adaptações estão sendo feitas pela empresa por acreditar que a empresa 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. O próximo passo internacional da Natura em 2007 é 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%. A empresa já anunciou que planeja, em 2008, ingressar nos Estados Unidos e Rússia, enquanto buscará, no mesmo ano, atingir pela primeira vez o break even nas operações em fase de consolidação (Argentina, Chile e Peru).

Destaca-se que a linha de produção da empresa continua concentrada inteiramente no Brasil, na sede produtiva da empresa em Cajamar, São Paulo. Para chegar aos países onde a Natura atua, os produtos são exportados do Brasil para as outras unidades de operação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será analisado o processo de internacionalização da Natura à luz do referencial teórico e com foco na questão de pesquisa 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. 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 se 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. Outro aspecto que confirma a estratégia multidoméstica são as decisões de marketing que são independentes em cada país como foi citado neste trabalho toda a personalização da loja para o lançamento da marca em Paris.

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, do que compartilhar suas estratégias e filosofias de negócio. 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 através 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 como 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 os mercados latino-americano e francês. Na América Latina a empresa optou por replicar o modelo brasileiro de distribuição intensiva através 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 negócio. 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: 1 – Princípios ativos brasileiros, 2 – Sustentabilidade ambiental e social da operação, e 3 - Aproveitamento 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.

As escolhas dos canais de distribuição da Natura seguiram as definições de Stern (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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi descrever o processo de internacionalização de uma empresa brasileira utilizando como estudo de caso, 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 China.

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 a 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 o modelo teórico utilizado como referência para este estudo e a análise do processo de internacionalização da Natura, concluímos que neste caso, o tipo de mercado (neste caso América Latina x Europa) influenciou as estratégias de internacionalização da empresa no aspecto “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, através 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 um novo mercado e a entrada em Paris serviu para fortalecimento da marca, aprendizado com um mercado internacional exigente e como teste de um canal de distribuição para um mercado exigente.

A Natura adotou o mesmo tipo de posicionamento estratégico seja no mercado doméstico ou internacional. Este posicionamento é marcado pela diferenciação, onde as diversas fontes consultadas frisam a diferenciação por produto caracterizado pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira, sustentado por uma estratégia de marketing focada na responsabilidade social com desenvolvimento no uso sustentável da biodiversidade brasileira.

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, uma vez que utiliza 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, tratamentos para a pele, dentre outros. A questão da biodiversidade pode também ser considerada uma vantagem de localização, no caso, o fato da floresta Amazônica

estar em terreno brasileiro. Segundo a visão de Lorga (2002), onde fazer negócio no exterior é mais caro e arriscado do que no mercado doméstico, 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, uma vez que não adotou 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.

As evidências encontradas porém, contradizem o preconizado por Vernon (1966), que cita que uma empresa se internacionaliza quando uma empresa 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, calcada na biodiversidade brasileira e com desenvolvimento tecnológico recente, a empresa quis valorizar aspectos que a cultura europeia preza, como o uso de produtos naturais.

Esse estudo contribuiu para um melhor entendimento dos fatores que afetam as escolhas dos de uma empresa 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, com exceção do processo gradual de comprometimento e risco com o mercado.

7 REFERÊNCIAS

- Alem, A. C.; Cavalcanti, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDERSEN, Otto. *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*. *Management International Review*. Special Issue. V. 37, p. 27-42, 1997.
- ANDERSSON, Svante. *The Internationalization of the Firm and Entrepreneurial Perspective*. *International Studies of Management and Organization*. V.30, n.1, p. 63-92, Spring 2000.
- ARRUDA, Carlos Alberto; GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre. *Estratégias de Internacionalização: competitividade e incrementalismo*. In: Fundação Dom Cabral. *A internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996.
- BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães; SIQUEIRA, Paulo Henrique de Lima. *Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Brasileiras no Mercosul*. XXVII EnAnpad. Atibaia-SP, 2003.
- BARRETO, Antônio; ROCHA, Ângela da. *A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior*. In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BLUNDI, Domenica; ROCHA, Ângela da. *Revisitando as empresas exportadoras: uma análise do comprometimento das empresas brasileiras com o mercado externo*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ/PRONEX/CNPq, 2001. Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br>>. Acesso em 21 abr. 2005.
- BLUNDI, Maria Domenica Serpa; ROCHA, Everardo. *O medo do estrangeiro: franquia, etnocentrismo e alteridade*. In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L.. *Marketing Contemporâneo*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL, Haroldo Vinagre. *Internacionalização e Globalização*. In: Fundação Dom Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; HEMAIS, Carlos Alberto. *Internacionalização de Serviços: Relativização das Generalizações do Modelo de Uppsala*. XXVII EnApad. Curitiba-PR, 2004.

Corrêa, D.; Lima, G. T. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. *Anais Eletrônicos* em CD-Rom do Workshop sobre Internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes, FEA-USP, Maio 2006.

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

COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CARNIER, Luiz Roberto. *Marketing Internacional para brasileiros*. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CASSOL, Graciella Martignago; ALPERSTED, Graziela Dias; LEITE, André Luis da Silva. *Aspectos Restritivos à exportação: um Estudo Exploratório em Três Setores da Economia Catarinense*. XXVIII EnAnpad. Curitiba-PR, 2004.

CATEORA, Philip, R.; GRAHAM, John L.. *Marketing Internacional*. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CHURCHILL JR., Gilbert; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURRUCA, Ana Nieto; GARCÍA-LOMAS, Olegário Llamazares. *Marketing Internacional*. Madrid: Ediciones Pirâmides, 1998.

COBRA, Marcos. *Ensaio de Marketing Global*. 1 ed. São Paulo: Marcos Cobra, 1995.

DALLI, Daniele. *The “Exporting” Process: the evolution of small and medium sized firms toward internationalization*. *Advances in International Marketing*, Vol. 6, p. 85-110, 1994.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p. 532-550, Oct, 1989.

ETEMAD, Hamid. *Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview*. Canadian Journal of Administrative Sciences. V. 21, N. 1; p 1-21, 2004.

FERNANDES, Moisés Gabriel; ROCHA, Ângela. *Measuring the Psychic Distance Construct: A Test of Two Data Collection Instruments*. XXIX EnApad. Brasília-DF, 2005.

FERREIRA, Paulo Marques; RODRIGUES, Andréia Marize. *Fatores de Localização do Investimento Direto Estrangeiro: Estudo de Caso em Empresas Transacionais de Manufatura na Região Metropolitana de Curitiba/PR*. XXVII EnApad, Curitiba-PR, 2004.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; JÚNIOR, Elmo Luiz Machado Sette. *Grau de Internacionalização de empresas: Um Estudo no Setor de Rochas Ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará*. XXIX EnApad. Brasília-DF, 2005.

FREITAS, Hugo Gouveia de Freitas; BLUNDI, Maria Domenica; CASOTTI, Leticia Moreira. *Internacionalização da Churrascaria Plataforma: peculiaridades da Cultura Brasileira como Diferencial Competitivo*. EnApad, Salvador-BA, 2002.

GANKEMA, Harold G. J.; SNUIF, Henoch R.; ZWART Peter S. *The Internationalization Porcess of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory*. Journal of Small Business Management. V. 38. N.04, p. 15-27, 2000.

GARRETTE, Bernard; BLANC, Georges. *As alianças internacionais: lógicas estratégicas e problemas de gerenciamento*. In: Fundação Dom Cabral. *A internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996.

GENÇTÜRK, Esra F.; KOTABE, Maasaki. *The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation*. Journal of International Marketing. V. 9. N.2, p. 151-71, 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. *A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas*. In: Fundação Dom

Cabral. A internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 1996.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. *O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica*. In: Coleção estudo COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEMAIS, C.A., HILAL, A. O Processo de Internacionalização da Firma segundo a Escola Nórdica. In:

HILL, C. W. L. *International Business: Competing in the global marketplace*. 3ª Ed. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000.

HONÓRIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana Braga. *Integrando Fatores Relacionais e Estratégias em Estudos sobre Internacionalização da Firma: Uma Proposta de Pesquisa*. XXIX EnApad. Brasília-DF, 2005.

IGLESIAS, Roberto Magno; VEIGA, Pedro da Motta. *Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro*. In: O Desafio das Exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 06 mai. 2005.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. *The Internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

Journal of International Business Studies, v.19, iss.1, Spring, p. 1. 1988.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KUAZAQUI, Edmir. *Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATUS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1995.

MACHADO, Marcelo André. *O Envolvimento Exportador e a Performance Exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação*. XXIX EnApad. Brasília-DF, 2005.

MACHADO, Marcelo André; RAMALHO, Anderson Ricardo. *Alianças Estratégicas Internacionais: Um Estudo de Caso das Empresas Artecola LTDA e Rhenoflex GMBH*. XXVII EnApad, Atibaia – SP, 2003.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATUS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de textos*. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.

MINERVINI, Nicola. *Exportar: competitividade e internacionalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.

PIPKIN, Alex. *Marketing Internacional: uma abordagem estratégica*. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das Nações*. Rio de Janeiro. 1ª Edição. Ed. Campus, 1989.

RATTI, Bruno. *Comércio Internacional e câmbio*. 10 ed. São Paulo: Aduaneira, 2000.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. *Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 37, n.1, p.39-50, jan/mar, 2002.

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

ROCHA, Ângela da. *Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?* In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, Ângela da; BLUNDI, Maria Domenica Serpa; DIAS, Vanessa Tavares. *O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70*. In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.(org). *A Internacionalização da Empresas Brasileiras: Estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VEIGA, Luis Filipe Agapito; ROCHA, Ângela da. *Expansão internacional das grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional*. In: Coleção estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

YIN, R. K. *Estudo de Caso*. São Paulo: Bookman, 2001.

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

WRIGHT, Peter; KROLL, mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

- 1 . Como surgiu a idéia da internacionalização?
- 2 . Quais as alternativas de estratégia de internacionalização que foram cogitadas? Foram pensadas em alianças, fusões e novas aquisições além do investimento próprio?
- 3 . Qual a razão da empresa adotar o investimento próprio? Entre todas as estratégias de internacionalização, essa é considerada a mais arriscada, tanto que a maioria das empresas quando decidem investir em outros países fazem uso de alianças.
- 4 - Como poderia ser definido o perfil das pessoas que tiveram participação direta no processo de internacionalização? Elas já tinham alguma vivência no exterior?
- 5 - Como a empresa foi estruturada para o início do processo de internacionalização?
- 6 - A produção é toda realizada no Brasil?
- 7 - Como analisar se esse novo passo poderia ser um sucesso? Foram construídos que tipo de cenários? Quais as ferramentas de análise que a empresa costuma usar?
- 8 - Quais foram os fatores positivos e/ou negativos, críticos para o sucesso durante o processo de internacionalização?
- 9 - Quais os principais obstáculos enfrentados e superados pela empresa nesse processo?
- 10 - O processo de internacionalização vai continuar? Quais os próximos mercados a serem conquistados?
- 11 - Como é feita a escolha dos países para onde se expandir? Que tipo de critério a empresa utiliza?
- 12 - É feita uma pesquisa exploratória no país para entender como funciona o mercado e também para analisar se os produtos da Natura se encaixam nas necessidades dos consumidores e se provocam curiosidade que levará a compra?
- 13 - Como é tomada a decisão sobre os produtos? Levar todo o portfólio ou se concentrar naqueles que já tem certa maturidade e são bem conhecidos no país de origem?
- 14 - Qual o tipo de comunicação a ser adotado nos novos mercados?
- 15 - Qual o tempo médio esperado para retorno desses investimentos?