



**Sabrina Weber Souto**

**Estratégias Adotadas na Expansão Internacional de  
Empresas: O Caso Natura**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Rio de Janeiro  
Setembro 2011



**Sabrina Weber Souto**

**Estratégias Adotadas na Expansão Internacional de  
Empresas: O Caso Natura**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**  
Orientadora  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**  
Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Renato Dourado Cotta de Mello**  
COPPEAD-UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**  
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 12 de setembro de 2011

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## **Sabrina Weber Souto**

Graduou-se em economia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ em 2004. Coursou Master in International Management no Institut d'Administration des Entreprises, Université Pierre Mendès - France, duplo diploma (IAG PUC-Rio e IAE/Grenoble). Tem interesse por estratégia empresarial, marketing, moda e educação. Atua como Gerente de Produtos em uma empresa de varejo de moda com atuação nacional.

### Ficha Catalográfica

Souto, Sabrina Weber

Estratégias adotadas na expansão internacional de empresas: o caso Natura / Sabrina Weber Souto ; orientadora: Angela Maria Cavalcanti da Rocha. – 2011.

122 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2011.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Internacionalização. 3. Expansão internacional. 4. Globalização. 5. Estratégia internacional. 6. Setor de cosméticos. 7. Natura. I. Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A Deus que está ao meu lado e me permitiu concluir mais este desafio.

À minha Professora Orientadora Angela Maria Cavalcanti da Rocha pela extrema paciência, parceria e estímulo para a realização deste trabalho.

Ao meu marido Antonio Cláudio Abi Ramia parceiro em todos os desafios de vida, pelo cuidado, amor e paciência ao longo dos anos.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor incondicional e a base de minha formação.

À minha linda Luiza por seu amor tão puro e paciência com a minha ausência dos últimos meses.

A Natura e sua equipe pelo apoio e informações concedidas.

Aos meus inesquecíveis colegas da PUC-Rio.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários da Puc-Rio pelos ensinamentos e apoio.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou ajudaram.

## Resumo

Souto, Sabrina Weber; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da. **Estratégias adotadas na expansão internacional de empresas: O Caso Natura**. Rio de Janeiro, 2011. 122p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Muitas empresas brasileiras, estimuladas tanto por fatores internos quanto externos, têm buscado a expansão internacional como forma de atingir novos mercados e reduzir os riscos de concentração em um único mercado, além de outros fatores. O processo de internacionalização de firmas já estabelecidas tem sido explicado, desde a década de 1970, por teorias comportamentais e econômicas. Além disso, diversos autores exploraram a forma pela qual as empresas desenvolvem estratégias internacionais. No entanto, a literatura sobre internacionalização de empresas de países emergentes é ainda bastante limitada, havendo espaço para novos estudos que se preocupem com o tema. O presente estudo teve por objetivo, então, analisar as estratégias empresariais adotadas para expansão internacional. A metodologia adotada foi o estudo de caso único, baseado em múltiplas fontes de evidências. A empresa selecionada foi a Natura, atuante no setor de perfumaria e cosméticos, que vem ampliando seu processo de internacionalização. O recorte da pesquisa é longitudinal, tendo-se estudado o desenvolvimento histórico da empresa e de seu processo de internacionalização, explorando-se as estratégias adotadas no decorrer do mesmo. A análise consistiu inicialmente na elaboração de um relatório do caso. Em seguida, foi realizada uma análise baseada nas questões que nortearam a pesquisa. Os resultados mostram que a internacionalização da empresa seguiu um processo de tentativa e erro, e que o aprendizado obtido nos estágios iniciais levou ao desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização que serviu como guia nas etapas subsequentes do processo.

## Palavras-chave

Internacionalização; expansão internacional; globalização; estratégia internacional; setor de cosméticos; natura

## Abstract

Souto, Sabrina Weber; Rocha, Angela Maria Cavalcanti da (Advisor). **Strategies Adopted in the International Expansion of Firms: The Case of Natura**. Rio de Janeiro, 2011. 122p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Many Brazilian companies, stimulated by both internal and external factors, have sought international expansion as a way to reach new markets and reduce the risk of concentration in a single market, beyond other factors. The internationalization process of firms has been explained since the 1970s, for behavioral and economic theories. In addition, several authors have explored the way companies develop international strategies. However, the literature on internationalization of firms from emerging countries is still very limited, providing a place for new studies regarding this issue. This study aimed to analyze the business strategies adopted for international expansion. The methodology adopted was a single case study, based on multiple sources of evidence. The company selected was Natura, active in the field of perfumery and cosmetics, which has been expanding its internationalization process. The outline of the research is longitudinal, the historical development of the company and its internationalization process has been studied, exploring the strategies adopted. The first analysis consisted in preparing a case report. Next, we performed an analysis based on questions that guided the research. The results show that the internationalization of the company followed a process of trial and error, and the learning process in the early stages led to the development of an internationalization strategy that served as a guide in subsequent process steps.

## Keywords

Internationalization; international expansion; globalization; international strategy; cosmetics industry; Natura

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Relevância do Estudo	11
1.2. Objetivos do Estudo	14
1.3. Organização do Estudo	14
2. Revisão de Literatura	15
2.1. Internacionalização de Empresas Latino-Americanas	15
2.2. Modos de Entrada	21
2.2.1. Exportação	23
2.2.1.1. Exportação Direta	24
2.2.1.2. Exportação Indireta	24
2.2.1.3. Exportação Cooperativa (ou Consórcio)	25
2.2.2. Contratual	26
2.2.2.1. Licenciamento	26
2.2.2.2. Franchising (ou Franquia)	27
2.2.2.3. Contrato de Administração	28
2.2.2.4. Contrato de Produção	28
2.2.3. Investimento	29
2.2.3.1. Aquisição e Investimento Tipo <i>Greenfield</i>	29
2.2.3.2. <i>Sole Venture</i> ou <i>Joint Venture</i> Internacionais	30
2.3. Estratégias e Modos de Entrada na Indústria Mundial de Cosméticos	44
2.3.1. <i>Flagship Store</i>	47
2.3.2. Marketing Direto (Venda Direta)	48
2.3.3. Estratégias de Biodiversidade e Sustentabilidade	50
3. Metodologia	51
3.1. Definição das Perguntas de Pesquisa	51
3.2. Método de Pesquisa: Estudo de Caso	51
3.3. Método de Coleta de Dados	52
3.4. Método de Análise dos Dados	53
3.5. Limitações do Estudo	53

4. Descrição do Caso: Natura Cosméticos S.A.	55
4.1. A Empresa	55
4.1.1. Descrição Geral da Empresa	55
4.1.2. Filosofia e Valores	57
4.1.3. Estrutura Organizacional	60
4.1.4. Colaboradores	63
4.2. Histórico	65
4.2.1. A Natura na Década de 1970	65
4.2.2. A Natura na Década de 1980	67
4.2.3. A Natura na Década de 1990	69
4.2.4. A Natura nos Anos 2000	71
4.3. A Natura no Mundo	75
4.3.1. Natura na América Latina	78
4.3.1.1. Distribuição (Praça)	83
4.3.1.2. Produto	86
4.3.1.3. Promoção	87
4.3.1.4. Preço	88
4.3.2. Natura na França	88
4.3.3. Outras Operações Natura	91
4.3.4. Operações Encerradas	93
4.4. Linha do Tempo	95
5. Análise do Caso	98
5.1. Motivos para Internacionalização	98
5.2. Modos de Entrada	99
5.3. Seleção dos Mercados	103
5.4. Estratégias de Marketing	105
5.5. Resultados da Internacionalização	110
6. Conclusão	113
6.1. Resumo do Estudo	113
6.2. Conclusões	114
6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras	117
7. Referência Bibliográfica	118

## Lista de figuras

Figura 1 – Participação no Mercado das Empresas da Indústria de Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal no Brasil (2003-2010)	11
Figura 2 – Framework Conceitual do Processo de Internacionalização	43
Figura 3 – Evolução das Ações da Natura na Bolsa de Valores	56
Figura 4 – Organograma Mundial da Natura	62

## Lista de tabelas

Tabela 1 – Classificação dos Modos de Entrada	22
Tabela 2 – Características dos Vários Modos de Entrada	32
Tabela 3 – Comparação de Diferentes Frameworks para o Estudo dos Modos de Entrada no Mercado Internacional	37
Tabela 4 – Resumo das Teorias segundo Whitelock	38
Tabela 5 – Resumo das Teorias de Internacionalização e Modo de Entrada	41
Tabela 6 – Diferenciação entre marcas de cosmético <i>Premium</i> e de Massa	47
Tabela 7 – Indicadores de Inovação da Natura	59
Tabela 8 – Consultoras Natura Disponíveis no Mundo	63
Tabela 9 – Distribuição dos Empregados da Natura no Mundo	64
Tabela 10 – Receita Bruta da Natura no Mercado Mundial	77
Tabela 11 – População na América Latina	79
Tabela 12 – Market Share das Maiores Empresas da Indústria de Cosméticos na América Latina	80
Tabela 13 – Venda Mundial no Setor de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal	80
Tabela 14 – Venda na América Latina no Setor de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal	80
Tabela 15 – Tamanho do Mercado no Setor de Cosméticos	81
Tabela 16 – Receita Líquida Natura por Região Mundial	82