

5

Análise do caso

Neste capítulo é feita a análise do caso a partir das perguntas de pesquisa apresentadas no terceiro capítulo, que foram divididas em temas. As informações obtidas no caso são confrontadas com a literatura de internacionalização de empresas.

5.1.

Motivos para internacionalização

Os primeiros movimentos de internacionalização da Natura, no início da década de 1980, foram impulsionados pelo grande crescimento da empresa ao longo desses anos. (Paavola, 2006). O próprio Seabra descreve que, naquele momento, a Natura não tinha ainda conhecimento do mercado ou planejamento apropriado, no entanto o desejo de expandir-se para fora do Brasil era muito grande. Este impulso de caráter muito mais subjetivo deixa claro não só o aspecto de racionalidade limitada dos tomadores de decisão, bem como o quanto suas características e expectativas possuem grande influência sobre as estratégias da empresa no processo de internacionalização. (Jones e Pinho, 2006; Hill, Hwang e Kim, 1990; Kumar e Subramaniam, 1997)

Apesar da grande competitividade na indústria de cosméticos, Seabra estava convicto que a Natura possuía produtos, crenças e valores universais que poderiam ser partilhados em diversas regiões do mundo. Dessa forma, havia a percepção de que as atividades da empresa não deviam se restringir somente ao mercado doméstico, bem como o desejo de fazer com que as marcas e valores da empresa fossem reconhecidos em outros mercados.

Ao longo de suas experiências internacionais, a empresa foi adquirindo experiência e passou a mostrar motivações mais objetivas em seu processo de internacionalização. A partir dos anos 2000, o início das operações não se dava somente por impulso ou para simples ganho de experiência, a entrada neste período era motivada pelo crescimento a médio e longo prazo vislumbrado em certos países. (Sharma e Erramilli, 2004)

5.2.

Modos de entrada

Ao longo do amadurecimento do processo de internacionalização da Natura, houve a seleção de diversos modos de entrada. A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 1982 pelas exportações diretas, contando com o auxílio de distribuidores independentes no Chile. Este primeiro modo de entrada selecionado pela Natura se mostra alinhado com a literatura, que indica que a opção pela exportação através de distribuidores locais minimiza o risco e custo envolvidos no processo. De forma análoga ao Chile, os primeiros movimentos de internacionalização em Portugal, na Argentina e no Peru, também foram através de exportação direta com auxílio de distribuidores locais. Este método de entrada costuma ser selecionado por empresas entrantes que aceitam ter retorno financeiro e controle menores em troca de menos risco e custo, como citado anteriormente. (Bennett, 1996 e Kumar e Subramaniam, 1997) Outras vantagens ligadas à exportação seriam a maximização da flexibilidade, podendo-se iniciar ou interromper a exportação mais facilmente; rápido aprendizado sobre o mercado internacional através dos parceiros locais. (Rocha e Almeida, 2006; Cavusgil et al, 2008)

Já a experiência no mercado americano de 1983 é de mais difícil interpretação, pois a empresa relata que esta operação foi por meio de uma distribuidora própria, com a criação de uma marca especial Númina, mas que os responsáveis pela operação eram ex-funcionários ou pessoas próximas aos acionistas da empresa. Devido à dificuldade de acesso a informações confiáveis sobre este período, não foi possível solucionar a divergência de uma subsidiária da empresa não ser administrada por representantes da mesma. No entanto, no estudo de Jones e Pinho (2006) é relatado que esta experiência também foi uma

exportação direta operada por distribuidores locais, e que, apesar do curtíssimo tempo de duração, foi importante para a curva de aprendizado da companhia.

Com o amadurecimento do seu processo internacionalização, a Natura passou a realizar investimentos diretos nos países que atuava, aumentando assim o seu nível de comprometimento com o processo exportador pela criação de sua própria estrutura de comercialização. As operações, que eram administradas por terceiros, passaram para o controle da empresa, que abriu subsidiárias próprias em Portugal (1992), Chile (1993), Argentina (1998) e Peru (2000).

A exportação direta também implica maior comprometimento da empresa com os negócios internacionais, mais responsabilidade na definição do marketing *mix* e na logística. (Withelock, 2002; Andersen, 1997; Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). Em paralelo, esta forma de exportação pode trazer retornos maiores, pois possui potencial para maiores lucros, mais conhecimento do mercado através das estruturas de suporte implantadas e flexibilidade para possíveis mudanças no *mix*. (Sharma e Erramilli, 2004)

O tipo de investimento escolhido foi investimento tipo *greenfield*, que é definido pela criação de um novo negócio em um país estrangeiro que recebe uma firma cuja matriz encontra-se sediada em outro país, o seu país de origem (cf. Bennett, 1996; Rocha e Almeida, 2006). Quanto ao controle acionário, se tratava de uma *sole venture* internacional, pois o controle dessas subsidiárias estava totalmente nas mãos de uma empresa estrangeira – a Natura - que tinha a matriz sediada em país distinto ao do investimento, o Brasil.

No início da operação própria, a estrutura de vendas na Argentina ainda não era uma réplica da estrutura brasileira (mais desenvolvida) e apresentava resultados fracos. Dessa forma, empresa não conseguiu em um primeiro momento transferir as vantagens competitivas que tinha no Brasil. Nos anos que se seguiram, a empresa realizou um esforço para mudar este quadro e hoje apresenta um resultado positivo na região.

As operações internacionais foram integradas com as do mercado doméstico em 2000, e ao longo desta década a Natura reestruturou algumas posições executivas e processos com o objetivo de gerar mais autonomia para as lideranças e melhorar a comunicação e a integração da subsidiária com a matriz, proporcionando aos seus gerentes com uma informação corporativa unificada. Tal procedimento está de acordo com Robles (2000).

A Natura buscou através do redesenho da organização, maior efetividade de suas operações e a mudança cultural, primeiro estágio da transformação das empresas que se internacionalizam, segundo Suarez e Oliva (2002). Além disso, por meio de mudanças estruturais, a empresa teria a flexibilidade de adaptar com mais rapidez o processo de negócios da matriz às distintas realidades de cada região. (Casanova, 2010; Robles, 2000) Implementar esta mudança geralmente implica a alteração de uma estrutura funcional para uma estrutura baseada em unidades de negócio (Suarez e Oliva, 2002; Robles, 2000), modelo adotado hoje pela Natura.

As operações do México (2005) e da Colômbia (2007) desde os primeiros momentos já foram totalmente administradas pela Natura, que havia acumulado conhecimento de mercado ao longo de mais de duas décadas de negócios na região e optou pela exportação direta com distribuição própria nos dois países.

Diferentemente do modelo de negócio (venda direta) escolhido para as operações da América Latina, a Natura ingressou na França por meio de uma *flagship store*. (cf. Alexander e Doherty, 2009). Hoje a Natura já opera neste país por meio de venda direta, além da *flagship store* e da venda pela internet, que é responsável pela venda on line da empresa para o mundo todo, com exceção do Brasil, permitindo assim que a empresa amplie ainda mais sua área de atuação.

Já em 2010, a Natura aumentou ainda mais o seu comprometimento com o processo de internacionalização, iniciando a manufatura internacional por meio de parcerias. A evolução do modelo exportador para o de produção local permitirá que a empresa amplie a geração de benefícios sociais, reduza o impacto ambiental e principalmente reduza o preço de custo dos produtos, devido ao menor frete. (segundo Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003) A Argentina foi o primeiro país a iniciar este processo em 2010, mas em 2011, a empresa planejava iniciar as operações no México e na Colômbia, e em três anos, alcançar o índice de 50% do faturamento das operações internacionais na América Latina, com produtos fabricados fora do Brasil.

A empresa passou a operar assim com contrato de produção em suas operações internacionais, modalidade de contrato em que uma empresa atua como subcontratada de outra, a primeira produzindo sob a marca da empresa que a contratou. Os problemas deste tipo de manufatura incluem a dificuldade de monitoramento e manutenção dos níveis de qualidade, bem como de proteção à

propriedade intelectual (risco de disseminação), visto que o fabricante terá acesso a fórmulas e informações confidenciais da empresa contratante. (Bennett, 1996 e Hill, Hwang e Kim, 1990) Como a Natura já possui prática na produção realizada por terceiros (cerca de 40% da produção nacional é produzida desta forma), estes problemas tendem a ser minimizados pela experiência da companhia.

Mesmo com o investimento direto em seu processo de exportação, a Natura continua a exportar através de distribuidores locais para Bolívia e Guatemala, países em que opera desde 1988 e 2009, respectivamente. A escolha do modo de entrada de exportação cooperativa na Guatemala deveu-se ao fato de se tratar de um mercado tão pequeno que a empresa não teria interesse de implantar uma subsidiária própria. Dessa forma, ela passou a operar em parceria com distribuidor local, que além de vender seus próprios produtos, também comercializava os da Natura por meio de venda direta.

De acordo com a literatura (por exmplo, Kumar e Subramaniam, 1997), nas operações internacionais a empresa pode escolher diferentes modos de entrada para cada país, por isso a estratégia do modo de entrada pode estar interligada com a escolha do país ou do grupo de países em que deseja atuar, levando em consideração as condições de cada mercado e da própria empresa.

Com o intuito de expor a marca Natura para ao consumidor internacional, cabe comentar que a empresa também utiliza como canal de venda o Duty Free no Brasil.

O processo de internacionalização da Natura converge com o modelo de Uppsala (Johanson e Valne, 1977, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), observando-se o fenômeno da cadeia de estabelecimento, e com outros autores que afirmam que as empresas costumam iniciar seu processo de internacionalização com envolvimento menor, e que o mesmo tende a crescer à medida que o conhecimento experiencial e a receita das vendas internacionais aumentam (por exemplo, Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). Em 2011, as seis operações próprias da empresa: Chile, México, Argentina, Peru, França e Colômbia contavam com ampla estrutura local com centro de distribuição próprio, escritórios administrativos, Casas Natura (para suporte as consultoras e clientes) e até um centro de pesquisas, no caso da França. No entanto, o vice-presidente de operações e logística da Natura descartava ainda a possibilidade da produção própria fora do país. (Pereira, 2010)

Cabe comentar que cada teoria explica os modos de entrada utilizando-se de diferentes fatores explicativos e pressupostos comportamentais e é o conjunto, a consideração simultânea de todos estes fatores e teorias que melhor explicam o processo de internacionalização e modos de entrada (cf. Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003). Dessa forma, um modo de entrada em particular não pode ser tratado isoladamente, ele deverá ser analisado em conjunto com a estratégia da companhia e outros agentes do mercado considerados relevantes.

5.3.

Seleção dos mercados

A forma de seleção dos mercados pela Natura foi se modificando com a experiência adquirida com processo internacionalização. A escolha do Chile, primeira operação da empresa, foi simplesmente pela aproximação ao Brasil. Já a dos EUA e a da Bolívia, pela existência de contatos (*networking*) da empresa na região. (Withelock, 2002, Andersen, 1997 e Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003)

A escolha apressada de seu primeiro distribuidor local e a falta de avaliação se o mesmo teria valores similares ao da Natura fizeram que a parceria chilena, por exemplo, tivesse baixa performance, precisando ser modificada em um curto período de tempo.

Apesar da escolha aparentemente pouco seletiva dos primeiros anos de operação internacional da empresa, autores como Grosse (2003) e Santiso (2008) afirmam que conexões étnicas que podem facilitar os novos negócios, como no caso dos países da América Latina.

Com a criação dos blocos econômicos a partir da década de 1990, a internacionalização das empresas se acelerou principalmente dentro dos blocos (Casanova, 2010), o que também foi observado no processo de internacionalização da Natura no Mercosul. Neste período, a empresa passou a operar na Argentina, no Peru e na Colômbia, além de instalar sua subsidiária própria no Chile.

A empresa dispunha de uma equipe focada na análise de vários países onde o crescimento orgânico pudesse ser viável. Eram analisados critérios de tamanho, potencial de crescimento e penetração da venda direta do mercado, solidez institucional do país, facilidade de se fazer negócios do ponto de vista microeconômico, entre outros. A escolha de países como a Colômbia e o México ocorreram dentro deste modelo, que realizava análises utilizando critérios mais objetivos do que os da seleção dos primeiros mercados de atuação. De maneira similar, as operações descontinuadas também tinham como base um exame mais detalhado de variáveis como perspectiva de retorno e o risco envolvido nas operações. Devido ao alto risco país, por exemplo, a operação da Venezuela foi descontinuada pela Natura em 2009, o que é comentado por diversos autores (Osland, Taylor e Zou, 2001, Kogut e Singh, 1988, Kim e Hwang, 1992, Tihanyi, Griffith e Russell, 2005, Kumar e Subramaniam, 1997, Hill, Hwang e Kim, 1990 e Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003)

O projeto de planejamento para implantação de sua subsidiária nos Estados Unidos em 2007/2008 também foi selecionado segundo estes critérios, no entanto com a crise financeira neste período, a empresa suspendeu os planos de crescimento orgânico no país, bem como procurou rever o próprio modelo de expansão internacional que estava focado em investimentos diretos da companhia.

Em 2011, uma preocupação central da Natura era encontrar um parceiro que tivesse um perfil alinhado ao dela, ou seja, não havia uma priorização de mercado, e sim uma priorização de parceiros. A empresa focava seu investimento direto internacional no mercado latino americano, admitindo que, para os demais mercados, havia a possibilidade de realização de parcerias e alianças com base na premissa anterior, e estudava potenciais parceiros que dispusessem de canais de venda com excelente qualidade de relacionamento com o consumidor final.

Tal estratégia para a escolha de potenciais parceiros e países para atuação internacional encontrava-se ligada ao próprio modelo de negócio que a Natura escolheu, baseado na venda direta e nos relacionamentos. A empresa acreditava que com esse relacionamento profundo seria possível vender melhor os conceitos por trás dos produtos e obter melhor resultado.

Segundo a literatura (por exemplo, Johanson e Vahlne, 1977), as empresas buscam realizar negócios em mercados diferentes de seu país de origem, seja porque os mercados próximos já estão saturados, ou mesmo porque estes novos países se mostram comercialmente mais atrativos do que os culturalmente similares. As lideranças das empresas parecem estar mais conscientes das diferenças culturais do que há anos atrás, podendo preparar-se melhor em seu processo de internacionalização, independente deste fator. (Tihanyi, Griffith e Russell, 2005).

Cabe comentar que a escolha da França foi influenciada pelo posicionamento estratégico que o país detinha na indústria de cosméticos. A concorrência acirrada no país, bem como o público consumidor exigente permitia à Natura estar em contato direto com este mercado mais demandante e possa desenvolver melhor seus produtos.

5.4. Estratégias de marketing

Algumas das estratégias de marketing estabelecidas pela Natura em seu processo de internacionalização foram sendo modificadas ao longo do mesmo, principalmente quando a empresa passou a realizar investimentos diretos em alguns dos países que atuava.

O principal modelo de venda estabelecido pela companhia foi o da venda direta. (Cônoli e Neves, 2008, Cateora e Graham, 2009, Paavola et al, 2006 e Campbell, 2008) Em 2011, a empresa comercializava de forma direta em todos os mercados mais populosos da América Latina, com exceção da Venezuela, em que, por razões citadas ao longo deste estudo, a empresa não operava mais. A Natura considerava boa a aceitação dos diferentes mercados do modelo de venda direta estabelecido por ela. Dessa forma, não planejava mudanças neste modelo de negócios e pretendia expandi-lo nos próximos anos na região, realizando somente pequenas adaptações necessárias para o aprimoramento do canal.

A literatura relata que a escolha do posicionamento de marketing tem implicações sobre os diferentes canais de distribuição, pois cada um está preparado para determinado público. Os produtos disponíveis para venda direta normalmente procuram atender consumidores de renda média a baixa. (Paavola et al, 2006) A Natura, ao se posicionar como marca *premium* que utiliza este canal como o seu principal, estabeleceu uma estratégia distinta da maior parte da concorrência. A empresa que no Brasil já obtinha sucesso com este posicionamento diferenciado, devia assim legitimar este canal como alternativa viável para a comercialização de cosméticos de preço premium também nos demais mercados em que atuava.

Um dos maiores problemas enfrentados nos primeiros anos da operação chilena, por exemplo, estava ligado à escolha do canal de venda direta para um país em que os produtos da indústria de cosméticos eram basicamente comercializados pelo varejo tradicional de massa. (Paavola, 2006) A empresa precisou realizar um reposicionamento de preços e investir na comunicação para que esta realidade começasse a se alterar, o canal pudesse ser mais aceito entre os consumidores e os resultados revertidos. Em 2011, a companhia apresentava resultado positivo na região.

A empresa reforçava as vantagens deste formato, que considerava um diferencial que conduziria a Natura aos resultados desejados. Entre algumas vantagens citadas pela literatura estão o relacionamento pessoal entre o consumidor e a força de vendas, que permite a explicação detalhada dos atributos dos produtos e conhecimento com profundidade do comportamento do consumidor, características muito ressaltadas pela Natura.

Apesar de o canal de venda direta não ser comumente reconhecido como canal para distribuição de produtos *premium*, ele permite a venda orientada com alto contato com o consumidor que é comum para marcas que se posicionam em nicho de mercado *premium*. O contato da consultora Natura bem treinada poderia ser comparado ao da vendedora de uma loja especializada, por exemplo, que com profundo conhecimento do produto fornece aconselhamento profissional, aumentando o prestígio da imagem da marca e a fidelidade a ela. (Wu et al, 2008)

Outra vantagem deste modelo de negócios são as parcerias criadas com empresas que operam por meio de venda direta para entrada no mercado internacional. Com estas parcerias há acesso imediato a uma rede de representantes já formada para distribuição, podendo ainda existir sinergia entre os produtos dos parceiros. (Chonko, 1999 e CÔnsoli e Neves, 2008) A Natura também busca em suas parcerias internacionais, como na Bolívia e na Guatemala, esta sinergia e afinidade de produtos e conceitos de negócio.

Em sintonia com a literatura do processo de internacionalização que relata que é necessário estabelecer a estratégia de marketing apropriada para cada mercado alvo, a Natura buscou em sua operação na França posicionar-se como marca *premium*. A empresa definiu como um dos canais de distribuição, uma loja física, que mais do que vender produtos Natura, busca traduzir o conceito da marca para este novo público. Esta *flagship store* reflete os conceitos da marca e foi detalhadamente criada para promovê-la. Nela o cliente vivencia com todos os seus sentidos a marca Natura, o que permite, mais do que uma simples experiência de compra, uma experiência sensorial, características de posicionamento existentes em marcas *premium* e de *flagship stores* segundo a literatura (Wu et al, 2008; Alexander e Doherty, 2009).

Ainda considerando a literatura que aborda as características de marcas *premium*, pode-se verificar que as mesmas possuem demanda para alto *mix* de produtos e ainda tendem a possuir ciclos de vida de produto baixo, dada a maior demanda por inovações (Wu et al, 2008). Neste sentido, a Natura reconhecia que a inovação é cada vez mais relevante em todos os aspectos de negócio da companhia, sendo primordial para rentabilidade da empresa. Em 2010, a empresa lançou 191 novos produtos e obteve 65,7% de sua receita bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses.

A literatura relata que o tamanho da força de vendas é considerado um diferencial para o sucesso da venda direta, por isso as empresas que trabalham com este modelo estão constantemente buscando a ampliação de sua equipe de vendedores. (Campbell, 2008) A Natura reconhecia que o crescimento recente na América Latina estava diretamente relacionado ao crescimento do número de Consultoras Natura, que no mundo já eram mais de um milhão e duzentos mil, 16% alocadas nas operações internacionais.

Conforme estudo de Cateora e Graham (2009), muitas empresas que comercializam por catálogo procuram ampliar ainda mais suas vendas por meio da internet e do suporte telefônico oferecido para tirar dúvidas e solucionar problemas de seus clientes. A Natura foi pioneira neste tipo de atendimento ao cliente ainda em 1981 no Brasil e dispunha deste tipo de atendimento para todas as suas operações próprias. Em relação à venda por internet, a empresa ainda não adotou este canal nos demais países da América Latina. Estes países possuem somente sites institucionais e a venda por internet é feita somente no Brasil e na França, que atende a todas as regiões do mundo.

Com relação às estratégias de biodiversidade e sustentabilidade, a Natura procura manter uma gestão sócio-ambiental responsável e ser reconhecida por isso. Este posicionamento da companhia reafirma o fato de que algumas empresas do setor de cosmético nacional têm conseguido se posicionar de forma importante no mercado a partir da utilização do potencial da biodiversidade brasileira, utilizado de maneira sustentável. (como indicado por Ferro e Bonacelli, 2004)

A indústria de cosméticos cada vez mais tem se envolvido em projetos de conservação e uso sustentado da biodiversidade como fonte de matéria-prima, usando a estratégia do “marketing verde” para a diferenciação dos produtos e mercados, ampliação da demanda em geral e criação de vantagem competitiva. (Ferro e Bonacelli, 2004) A Natura realmente utiliza como estratégia de posicionamento no mercado mundial a diferenciação de seus produtos, caracterizados pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira extraídos de forma sustentável. A linha Ekos, lançada pela empresa em 2000, representa de forma clara esta diretriz da empresa.

Com relação à expansão internacional, é importante observar que ainda existem mercados onde os “consumidores verdes” não estão presentes, seja pela falta de recursos financeiros ou pela falta de conscientização dos consumidores, fazendo com que este tipo de estratégia não seja considerada uma vantagem competitiva nestes mercados. (Reydon et al, 2003) Cabe à Natura avaliar, então, o quanto os países em que opera internacionalmente aceitam esta proposta de valor e estão dispostos a pagar a mais por estes atributos.

A literatura relata que uma das estratégias globais que podem ser escolhidas por uma empresa é a do marketing global padronizado, que envolve a criação do mesmo marketing mix para um grande mercado de compradores potenciais, inclusive de países distintos. (Keegan e Green, 2003) A Natura em seus primeiros movimentos de internacionalização utilizou esta estratégia.

Apesar de certas adaptações serem necessárias a mercados locais, a literatura também observa que há mais benefícios na centralização do marketing *mix* nos primeiros anos da internacionalização em mercados vizinhos, principalmente devido ao baixo reconhecimento da marca e de participação no mercado. (Oh e Rugman, 2007) Além disso, os custos do modo de entrada e de operação de marketing internacional também podem ser reduzidos se as operações e as estratégias de marketing forem padronizadas para um grupo de mercados similares. Em 2009, a Natura ainda levava os quase os mesmos produtos vendidos no Brasil para os países da América Latina. Havia casos, por exemplo, de marcas que não foram traduzidas, como na linha de produtos Mamãe e Bebê, cujas embalagens mantinham o nome em português no Chile e na Argentina. No entanto, a falta de apelo local estava afetando a competitividade diante de concorrentes consolidados e a empresa reconhecia que, para ganhar relevância, precisava ter produtos locais. (Mano e Costa, 2009)

Para acelerar o crescimento no mercado da América Latina, a Natura já atuava de forma customizada em diversas ações nesses países. No entanto, reconhecia-se que a empresa deveria aumentar ainda mais os esforços para o encontro de conceitos e produtos adequados aos consumidores de cada geografia ao longo dos próximos anos. Para isso, a companhia vinha estudando mais intensivamente a cultura e costumes locais dos países em que atuava e buscava adaptar a forma de passar a imagem e os conceitos que a empresa se propunha a transmitir.

Um dos fatores que permitia uma maior regionalização do marketing da empresa é o Sistema de Gestão Natura, que por meio de processos definidos, utilizava o modelo de gestão descentralizado e integrado da empresa, dando mais autonomia para o gestor de cada região. (Suarez e Oliva, 2002, Robles, 2000 e Santiso, 2008)

Dentre algumas adaptações do marketing mix realizadas pela empresa, podem-se citar as adaptações de produto ocorridas no México, onde as fragrâncias utilizadas foram modificadas para cheiros mais fortes, doces e frutais, adequados ao gosto daquele mercado. Ainda no México, a empresa iniciou um projeto para estimular o crescimento do canal de venda direta e o fortalecer sua equipe, gerando um maior retorno para a companhia. Este projeto foi baseado em características do mercado mexicano, que praticava o marketing multinível de forma mais intensa do que no Brasil. Algumas alterações foram realizadas na estrutura de venda, atribuindo responsabilidades e remunerações distintas para cada nível de consultora, que teriam na nova estratégia estágios de progressão de carreira dentro da função de consultoria.

Como analisado ao longo deste estudo, a Natura aplicava nos mercados em que atuava preços e produtos que podem ser considerados *premium*. No entanto, a tática de preços *premium* não impedia que a empresa adaptasse suas margens e estratégias para atingir certos objetivos estratégicos, como no caso da crise argentina no início dos anos 2000. A companhia, apesar das turbulências políticas e econômicas vividas na região e a elevação dos preços realizada pelos concorrentes, optou pela manutenção da política de preços sem aumentos, reduzindo suas margens e de seus distribuidores. Esta estratégia, mesmo que em curto prazo tenha significado uma receita menor, entre outras ações, permitiu a recuperação da operação da Argentina, a fidelização de clientes e o crescimento desta operação, que no ano seguinte cresceu 100%. (Paavola et al, 2006 e Jones e Pinho, 2006).

5.5.

Resultados da internacionalização

Como resultado do processo de internacionalização da Natura em 2010 é possível relacionar a presença através do investimento direto em seis países (França, Argentina, Colômbia, México, Chile e Peru), além da operação por terceiros na Guatemala e na Bolívia.

Ao analisarmos o crescimento do setor de cosméticos mundial e na América Latina, podemos verificar o potencial da região que cresceu na média dos últimos anos 12,4%, frente a 5,1% do mercado mundial. (Euromonitor, 2011) Ou seja, ao estar presente na América Latina, a empresa está operando em mercados emergentes com grande potencial de crescimento para a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, bem como para o setor de vendas diretas, segundo a própria Natura.

Ao final de 2010, a receita total da empresa provinha quase que em sua totalidade das operações próprias e as subsidiárias internacionais respondiam por 6,7% da receita bruta da empresa. Apesar do número pouco significativo para a receita total da companhia, a Natura foi a marca que mais cresceu no segmento de cosméticos na América Latina no resultado acumulado até 2008, sendo a segunda maior marca na região, conforme estudo realizado pela Euromonitor (2009).

A receita internacional da Natura, alavancada pelo avanço nos mercados da América Latina, cresceu 153,3% nos últimos três exercícios sociais. A empresa alcançou, em 2009, o ponto de equilíbrio no resultado consolidado das operações em consolidação Argentina, Chile e Peru, países em que atuava há mais tempo. Já no México e na Colômbia, a empresa ainda segue buscando este equilíbrio.

Apesar dos resultados verificados, a importância da internacionalização da companhia está muito mais relacionada a uma visão de longo prazo e caminho para materialização do futuro que a empresa espera para si, do que resultados imediatos. O copresidente do Conselho de Administração da Natura, Pedro Luiz Barreiro Passos, quer conquistar na América Latina a longo prazo uma fatia equivalente à que a empresa tem no mercado brasileiro de cosméticos. "Temos feitos esforços redobrados para o crescimento na América Latina, onde tem sido muito bom o desempenho, apesar de números ainda pequenos". (Cordioli, 2010)

De acordo com a literatura, existem ainda vantagens para as empresas de países emergentes que buscam internacionalizar-se, que estão relacionadas a aprendizagem através da nova experiência. Cria-se assim, um círculo virtuoso, pois o próprio processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizagem, que traz retornos a matriz e permite a construção de vantagens competitivas que serão usadas no próprio processo. (Grosse, 2003; Santiso, 2008)

Desde o início de sua internacionalização através de parcerias, a Natura vinha acumulando aprendizado neste processo. Segundo a diretora de marketing da América Latina, "a América Latina é um celeiro de testes. No Brasil a companhia é grande, não dá para arriscar, mas algumas idéias, se forem bem-sucedidas por lá, podemos trazer para cá." (Gazeta Mercantil, 2010).

Considerando a operação francesa, também é possível relacionar o aprendizado como um dos objetivos da Natura. Por meio do laboratório francês, bem como do mercado mais exigente, a empresa vinha realizando adaptações e melhoras em seus produtos para atender todas as suas regiões de atuação.

Levando em consideração o retorno financeiro obtido no país, trata-se da menor operação da Natura. Mas, neste caso, há respaldo na literatura que estuda *flagship stores*, que define que mais do que gerar lucro, este tipo de estabelecimento opera com o intuito de criar uma imagem de marca, geralmente associada a produtos de luxo e alto padrão. As *flagships stores* funcionam como veículos de comunicação de marca e publicidade e não devem apresentar o mesmo retorno de investimento de uma loja padrão. (Alexander e Doherty, 2009)