

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO – COGEAE**

MBA EM MARKETING

**O MARKETING INTERNACIONAL
UM ESTUDO SOBRE A NATURA**

FERNANDA A. PERIM PAVAN

São Paulo - SP

2014

FERNANDA A. PERIM PAVAN

**O MARKETING INTERNACIONAL
UM ESTUDO SOBRE A NATURA**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Marketing, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Marketing, orientada pelo Professor Dr. José PALANDI Júnior

São Paulo - SP

2014

AVALIAÇÃO DO ORIENTADOR: _____().

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____.

ASSINATURA DO COORDENADOR: _____.

RESUMO

A presente monografia tem por objetivo identificar os principais fatores que motivaram a empresa Natura a levar sua marca para o mercado internacional, além disso, busca identificar e analisar os processos de internacionalização adotados pela empresa. A fim de identificar os fatores que levaram a Natura a buscar no exterior novos mercados para suas marcas, a presente monografia reunirá as principais teorias do marketing internacional, conceitos referentes aos processos de internacionalização de empresas e, por fim, a internacionalização. Tais conceitos servirão como base para a identificação dos aspectos que levaram a empresa Natura a ingressar em novos mercados. Pretende-se que, uma vez concluído o trabalho em questão, seja possível conhecer as principais razões que levam uma empresa a ingressar no mercado internacional, além disso, espera-se também poder identificar os mecanismos envolvidos no processo de internacionalização, bem como os resultados obtidos por uma empresa que fez uso de tais ferramentas no processo de internacionalização de sua marca.

(Palavras-chave: marketing, internacionalização, marketing internacional, Natura)

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Evolução da logomarca da Natura.....	52
Figura 02: Casa Natura – Saint-Germain-des-Près – França.....	54
Figura 03: Logomarca Aesop	55
Figura 04: Linha Crer para Ver	63
Figura 05: Linha Chronos.....	64
Figura 06: Linha Ekos.....	64
Figura 07: Linha Erva Doce.....	65
Figura 08: Linha Fotequilíbrio.....	65
Figura 09: Linha Higeia.....	66
Figura 10: Linha Natura Homem	67
Figura 11: Linha Mamãe Bebê	67
Figura 12: Linha Naturé	68
Figura 13: Linha Sève	68
Figura 14: Linha Natura Tododia	69
Figura 15: Linha SOU	69
Figura 16: Linha Amó	70
Figura 17: Linha Plant	70
Figura 18: Linha Vóvó	71
Figura 19: Linha Aquarela.....	72
Figura 20: Linha Faces	72
Figura 21: Linha Una	72
Figura 22: Linha de Perfumaria	73
Figura 23: Preços Linha UNA	75
Figura 24: Preços Linha Faces	76
Figura 25: Preços Linha Chronos	77
Figura 26: Preços Sabonetes	77
Figura 27: Promoção Natura Linha Ekos	79
Figura 28: Promoção para Consultores & Consultoras	79
Figura 29: Catálogo Natura	81
Figura 30: Revista Natura (Vitrine)	82
Figura 31: Peças de divulgação Natura – Chronos Hydra	83
Figura 32: Linha Amor América	91
Figura 33: Amor América – Palo Santo	92
Figura 34: Amor América – Paramela.....	92
Figura 35: Casa Natura Chile	93
Figura 36: Casa Natura.....	94
Figura 37: Loja Natura em Paris – Visual Exterior	96
Figura 38: Loja Natura em Paris – Visual Interior	97

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01: Controle Acionário	57
Tabela 02: Participação Societária I.....	58
Tabela 03: Participação Societária II	58
Tabela 04: Organograma do Grupo Econômico	59
Tabela 05: Comparação de Preços – Natura x Concorrência.....	78

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1. Mundo Globalizado.....	09
1.2. As Mudanças no Mercado e o Marketing Internacional.....	10
1.3. Justificavita.....	11
1.4. Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo Geral.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
1.5. Metodologia.....	13
2. MARKETING INTERNACIONAL.....	15
2.1. Ambiente Internacional & Variáveis Incontroláveis.....	16
2.2. As razões e os meios para a internacionalização.....	22
2.3. Marketing Internacional – Composto de Marketing.....	31
2.3.1. Produto e Promoção.....	32
2.3.2. Preço.....	37
2.3.3. Praça ou canais de distribuição.....	38
2.4. Internacionalização de empresas brasileiras.....	39
3. NATURA COSMÉTICOS S.A.....	50
3.1. Desde a fundação até os dias de hoje.....	51
3.2. Estrutura Organizacional Atual & Posicionamento.....	56
3.3. Composto de Marketing.....	62
3.3.1. Produto.....	62
3.3.2. Preço.....	73
3.3.3. Praça.....	80
3.3.4. Promoção.....	82
4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA.....	84
4.1. A Natura na América Latina.....	85
4.1.1. Distribuição – Praça.....	88
4.1.2. Produto.....	90

4.1.3. Promoção.....	93
4.1.4. Preço.....	95
4.2. A Natura na França.....	95
4.3. Outras operações da Natura.....	100
5. CONCLUSÃO.....	102
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
6.1. Livros.....	105
6.2. Artigos & Periódicos.....	106
6.3. Arquivos Eletrônicos.....	107

1. INTRODUÇÃO

Vivemos num mercado global que demanda cada vez mais o uso de ferramentas mais sofisticadas, dentre as quais há que se destacar o importante papel do marketing internacional, que consiste no processo de focalizar recursos e objetivos de uma organização em oportunidades globais de marketing.

Muitas organizações praticam o marketing global por algumas razões, como por exemplo, para aproveitar as oportunidades de crescimento e expansão, além de garantir sua própria sobrevivência. As empresas que não aproveitam oportunidades globais correm o risco de perder seus mercados domésticos, pois são desbancadas por concorrentes globais, em geral mais fortes e competitivos.

A presente monografia propõe-se a apresentar a teoria e a prática de aplicação do marketing internacional às oportunidades globais existentes no mercado mundial.

1.1. Mundo Globalizado

A Globalização é de fato algo que já faz parte da vida quotidiana. Vivemos atualmente a era da tecnologia da informação e o comércio internacional surge nesse contexto trazendo uma gama de oportunidades de negócios. Às empresas, cabe a tarefa de compreender e adaptar-se a essa realidade, garantindo assim a sua sobrevivência num mundo que é cada vez mais competitivo.

Diante dos novos desafios que surgem como consequência da globalização é fundamental que as empresas busquem a modernização de seus métodos de atuação, ou seja, a inovação nas formas de gestão. Nesse cenário o que se tem observado em relação ao Brasil é um aumento das oportunidades de negócios com outros países especialmente devido à sua crescente exposição junto aos mercados internacionais.

Devido a todas essas transformações no mundo, as quais vêm ocorrendo de forma cada vez mais frequente, as organizações identificam potenciais mercados e oportunidades de negócios, o que contribui para o desenvolvimento econômico dos países. Desta maneira a internacionalização de empresas torna-se uma forma de explorar novos mercados, onde as empresas buscam uma colocação no ambiente internacional.

1.2. As Mudanças no Mercado e o Marketing Internacional

Nos últimos 160 anos muitas transformações ocorreram afetando fortemente as pessoas e as indústrias em diversos pontos do mundo. Alguns países, especialmente a Grã-Bretanha, estavam fortemente envolvidos no comércio internacional nos meados do século XIX. Entretanto, foi após a Segunda Guerra Mundial que passou a ocorrer um crescimento sem precedentes nos chamados mercados globais de organizações que até então atendiam apenas sua demanda local.

Face aos enormes desafios decorrentes da globalização observa-se na atual sociedade a necessidade de expandir o campo de atuação das organizações, refletindo uma tendência em muitos segmentos de mercado que há muitos anos já se notava.

Segundo Keegan e Green (2006), uma empresa incapaz de adotar uma postura globalizada de mercado corre o risco de perder seus negócios domésticos para concorrentes com custos mais baixos, maiores experiência e produtos melhores.

Vivemos um momento de muitas transformações influenciadas por diversos aspectos, entre os quais se pode mencionar a mundialização e a contínua necessidade de expansão do mercado que, por sua vez, aumenta ainda mais a competitividade entre as organizações.

O atual cenário traz, então, novos desafios às organizações, tais como contínuo processo de especialização de sua gestão, criação de produtos e serviços

inovadores capazes de unir qualidade e custo compatíveis, além de novas formas de comunicação e mesmo de comercialização de seus produtos.

Observa-se então a necessidade de adequar a aplicação das decisões de marketing a esse novo mercado, marcado pela existência de conceitos distintos de país para país e que se encontra em constante evolução.

Considerando todos esses aspectos, cabem aqui alguns pontos para reflexão a respeito do marketing internacional. Há que se identificar e caracterizar o ambiente em que deverão atuar as organizações, analisar as razões pelas quais as organizações devem decidir pela penetração no mercado internacional sempre ponderando as vantagens ou desvantagens oriundas da atuação em outros mercados e enfrentar as dificuldades trazidas por diferentes ambientes.

Como resultado dessa análise surgem questões estratégicas que estão intimamente relacionadas às decisões de internacionalização, as quais serão abordadas na presente monografia.

1.3. Justificativa

Uma das razões que motivaram a escolha do tema da presente monografia é proveniente da vontade de aprofundar meus conhecimentos sobre as teorias de internacionalização, as principais estratégias e instrumentos disponíveis para a tomada de decisão quanto à entrada no mercado internacional.

Desde os anos 90, observa-se uma intensa abertura do mercado brasileiro para os produtos importados, entretanto, nessa época ainda não existia no país a consciência de que o desenvolvimento do país dependeria de sua atuação no mercado internacional. Além disso, o mercado não estava preparado tecnologicamente para competir no mesmo nível com produtos importados, logo muitas organizações tiveram que rever suas estratégias e muitas chegaram a quebrar.

Tínhamos, ainda nesse período, muitos gargalos que impediam o

desenvolvimento das exportações brasileiras, entre esses, podemos citar o Custo Brasil que em muitas circunstâncias barrava a competitividade.

Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso as organizações que já passavam por um processo de conscientização de que não bastaria apenas importar produtos de outros países para adequar seu parque tecnológico, acabaram comprando a idéia de que seria necessário, também, buscar a penetração de produtos brasileiros no mercado internacional e agregar cada vez mais valor a esses produtos e a partir de então surge uma onda em prol das exportações no Brasil.

O governo Lula deu continuidade à política de negócios internacionais fortalecendo o ideal de aumentar as exportações brasileiras, mas também de não conter de forma castradora as importações assim como no governo anterior. No governo de Dilma observa-se a continuidade de todo o legado construído nos dois governos anteriores.

Dado o atual cenário, no qual o Brasil tem sido muito bem visto no exterior, nota-se que crescem a cada dia as oportunidades de negócios para empreendedores brasileiros, justificando a existência de estudos relacionados aos conceitos, práticas e ferramentas que podem auxiliar as empresas brasileiras no processo de internacionalização.

Além disso, a execução dessa monografia é motivada também por ambições pessoais de mobilidade no mercado de trabalho, ampliando as possibilidades de no futuro eu poder trabalhar com Marketing Internacional.

1.4. Objetivos

A seguir serão descritos os objetivos da presente monografia, divididos em: objetivo geral e objetivos específicos.

1.4.1. Objetivo Geral

Objetivo geral desta monografia é identificar e descrever as teorias e

conceitos acerca do marketing internacional, além de apontar os principais fatores que fazem com que as empresas brasileiras levem seus produtos para o mercado internacional.

A partir da hipótese de que a política, a economia, a cultura, a proximidade geográfica, a saturação do mercado doméstico, a reputação de uma empresa e o sucesso do seu produto no mercado são aspectos que podem levar as organizações a ingressarem no mercado internacional, buscar-se-á, por meio de análise de cada um desses aspectos, observar de que maneira as empresas estão expostas a esses e até que ponto os mesmos influenciam na tomada de decisão quanto à exportação de seus produtos.

1.4.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos a proposta da presente monografia é de identificar e descrever os processos por meio dos quais empresas brasileiras se internacionalizam.

A presente monografia se proporá não apenas a descrever as teorias e os conceitos anteriormente citados, como também a demonstrar sua aplicabilidade por meio de análise do caso de internacionalização da empresa brasileira Natura.

1.5. Metodologia

A metodologia utilizada na presente monografia é de pesquisa descritiva com análise qualitativa dos dados secundários e terciários, os quais foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica.

Selltiz et al. (1987), Malhorta (1996), Aaker et al. (2001) destacam que uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira clara, de forma a especificar os tipos de informações necessárias, é preciso criar o planejamento da pesquisa organizando as condições para coleta e análise de dados. Nesse sentido, sugere-se a seguinte tipologia para classificação da pesquisa de acordo com o objetivo geral:

Pesquisa exploratória, a qual proporciona maior familiaridade com o problema; pesquisa descritiva, que fornece descrição das características de uma determinada população ou fenômeno e, por fim, pesquisa explicativa, capaz de identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado.

Complementando essa descrição, Green e Carmone (1988) classificam as pesquisas como exploratórias, descritivas e causais. Conforme afirmam os autores, os principais objetivos dos estudos exploratórios são a identificação de problemas, a formulação mais precisa de problemas e de novas alternativas de cursos de ações. Um estudo exploratório costuma ser o primeiro de uma série de procedimentos que preparam para uma busca de inferências entre as diversas variáveis envolvidas.

Após definição do problema de pesquisa e os objetivos do trabalho, pode-se afirmar que a pesquisa adotada na presente monografia apresentará caráter exploratório-descritivo.

Segundo Cooper e Schindler (2003), os objetivos da pesquisa exploratória podem ser atingidos com diferentes técnicas, sendo que tanto as técnicas qualitativas quanto as técnicas quantitativas são aplicáveis, dependendo da ocasião. Entretanto, a exploração se baseia mais nas técnicas qualitativas, sendo diversas as abordagens. Considerando o fato de que o objetivo desta monografia é identificar, descrever e analisar teorias e conceitos aplicáveis à internacionalização de empresas presume-se que a abordagem qualitativa é a mais adequada. A empresa selecionada para demonstrar a aplicabilidade das teorias a serem abordadas foi a Natura, cujo processo de internacionalização exigiu adaptações de seu composto de marketing a fim de que pudesse atuar no mercado internacional.

Para a execução deste trabalho foram levantados dados secundários sobre a Natura a partir de materiais institucionais, bem como informações públicas divulgadas na mídia.

2. MARKETING INTERNACIONAL

A disciplina de marketing é internacional, mas é natural que algumas de suas práticas variem de país para país. Por quê? Porque os países e os povos do mundo diferem uns dos outros, e essas diferenças significam que uma técnica de marketing bem sucedida em um país não irá automaticamente funcionar em outro. As preferências dos consumidores, os concorrentes, os canais de distribuição e os meios de comunicação podem diferir, e é tarefa importante no marketing global aprender a reconhecer até que ponto os planos e programas de marketing podem ser estendidos ao mundo inteiro, bem como até que ponto eles têm de ser adaptados (KEEGAN E GREEN, 2006).

O marketing internacional tem como principal objetivo contribuir para adequar as decisões do marketing a esse novo mercado que é global. Assim, dentre as tantas atribuições dos profissionais dessa área estão o conhecimento do ambiente em que atuará a empresa, a análise das razões que poderão justificar a opção de penetração e desenvolvimento no mercado internacional, sempre avaliando as vantagens de estar num maior número de mercados e as desvantagens de enfrentar diferentes mercados. Como resultado dessas análises serão elaboradas as estratégias de internacionalização e, por fim, a operacionalização surge na implementação e controle das ações de marketing internacional.

É preciso entender que o marketing global não consiste necessariamente em entrar em todos os países e sim ampliar os horizontes dos negócios de forma a abranger o mundo todo, procurando sempre identificar oportunidades e riscos. A decisão de entrar em mercados fora do país de origem dependerá dos recursos da empresa, de sua mentalidade gerencial, bem como da natureza das oportunidades e riscos. Muitas empresas reconheceram a importância de exercer suas atividades de negócios fora do seu país de origem. Muitas indústrias que há poucos anos eram de âmbito puramente nacional são atualmente dominadas por empresas globais.

O uso das ferramentas de marketing internacional demandará análise do ambiente internacional incluindo variáveis incontroláveis.

2.1. Ambiente Internacional & Variáveis Incontroláveis

A forma e o conteúdo da resposta que uma empresa dá às oportunidades globais de mercado depende muito das pressuposições e crenças de seus administradores – conscientes ou não – em relação à natureza do mundo. A visão de mundo do pessoal de uma empresa pode ser descrita como etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica. A administração de uma empresa com orientação predominantemente etnocêntrica pode decidir conscientemente tomar uma direção geocêntrica. (KEEGAN E GREEN, 2006)

A orientação etnocêntrica significa que as pessoas na empresa veem apenas similaridades nos mercados e pressupõem que produtos e práticas que tiveram sucesso no país de origem, devido à superioridade demonstrada, terão sucesso em qualquer lugar.

Empresas etnocêntricas que fazem negócios no exterior podem ser descritas como empresas internacionais; elas mantêm a crença de que os produtos que fazem sucesso em seu país são superiores e, portanto, podem ser vendidos em qualquer lugar, sem adaptação. Nessas empresas as operações no exterior são consideradas secundárias ou subordinadas às nacionais.

A orientação policêntrica é o oposto do etnocentrismo. O termo policêntrico descreve a crença ou premissa da administração na singularidade de cada país em que a empresa atua. Essa premissa lança bases para cada subsidiária desenvolver negócios próprios e estratégias de marketing singulares em busca do sucesso. Esse tipo de estrutura é bastante comum em empresas multinacionais.

Em uma empresa com orientação regiocêntrica, a administração vê as regiões como singulares e procura desenvolver estratégia integrada. Por exemplo, uma empresa brasileira focada em países participantes do MERCOSUL tem orientação regiocêntrica.

Há também a orientação geocêntrica que consiste numa síntese de etnocentrismo e policentrismo. É uma visão mundial que vê semelhanças e

diferenças entre países e mercados e procura criar uma estratégia global que seja capaz de responder em plenitude às necessidades e desejos locais. Enfim, ter orientação geocêntrica significa ver o mundo todo como mercado potencial e esforçar-se para desenvolver estratégias integradas para o mercado mundial.

Conforme afirmam Keegan e Green (2006), o notável crescimento da economia global nas últimas décadas foi moldado pela interação dinâmica de forças propulsoras e restritivas. Durante boa parte desse tempo, empresas de várias indústrias, de diferentes partes do mundo, tiveram muito êxito adotando estratégias internacionais, multinacionais ou globais. Com o passar dos anos as mudanças do ambiente empresarial trouxeram muitos desafios às maneiras estabelecidas de fazer negócios. Atualmente a importância crescente do marketing global advém do fato de as forças propulsoras terem mais ímpetus do que as restritivas. As forças que afetam a integração global são forças propulsoras e forças restritivas.

Como exemplo de forças propulsoras, destacam-se os acordos econômicos globais, tais como MERCOSUL, GATT e União Europeia; avanços tecnológicos; melhoria da tecnologia de transportes e comunicação; pressão para a redução de custos; pressão para melhoria da qualidade; crescimento econômico global e oportunidades de alavancagem.

Apesar do impacto das forças propulsoras acima destacadas, há também forças restritivas capazes de retardar os esforços da empresa para aderir ao marketing global. Exemplos dessas forças são a miopia administrativa, a cultura organizacional e os controles nacionais. O domínio das forças propulsoras sobre as forças restritivas justifica o crescimento e a importância do marketing global.

A compreensão do contexto internacional é fundamental para o sucesso de empresas que pretendem atuar no mercado global. Assim, se faz primordial o mapeamento de variáveis incontroláveis do ambiente internacional e, dentro dessas, os aspectos culturais são, sem dúvida alguma, de grande importância.

Segundo Keegan e Green (2006), os antropólogos e sociólogos definem cultura como “modos de vida criados por um grupo de seres humanos e que são

transmitidos de geração em geração”. Uma cultura determina seus modos de vida no contexto de instituições sociais, incluindo a família, e instituições educacionais, religiosas governamentais e de negócios. A cultura compreende valores, idéias, atitudes e símbolos conscientes e inconscientes que moldam o comportamento humano e que são transmitidos de geração em geração.

A cultura consiste em respostas aprendidas para situações que são recorrentes. O gosto e preferência por comida e bebida, por exemplo, constituem respostas aprendidas, muito variáveis de uma cultura para outra e capazes de enorme impacto sobre o comportamento do consumidor. A preferência por cor é culturalmente influenciada também. Por exemplo, embora o verde seja tido em alta conta nos países muçulmanos, é associado com doença em certos países da Ásia. A cor branca, normalmente associada à pureza e limpeza no Ocidente, pode estar relacionada à morte em países asiáticos. O vermelho é popular em muitos países, geralmente associado à sensação de pleno sabor, paixão ou virilidade, entretanto em alguns países da África é mal visto. Evidentemente, não existe em cor alguma um atributo inerente; toda e qualquer associação ou maneira de ver uma cor está intimamente relacionada a aspectos culturais.

Os níveis de renda são, também, fatores que podem exercer influência sobre o comportamento e as atitudes do consumidor em todo o mundo. Nesse sentido, a pergunta a ser feita aos profissionais de marketing que desejam prever ou entender o comportamento é a seguinte: Até que ponto os fatores sociais e culturais influenciam o comportamento independente dos níveis de renda?

Não há dúvida de que uma importante questão para profissionais da área de marketing é a busca por atitudes culturais universais.

Como afirmam Keegan e Green (2006), atitude cultural universal é uma modalidade de comportamento existente em todas as culturas. Os aspectos universais do ambiente cultural representam oportunidades de padronização de alguns ou todos os elementos de um programa de marketing. O profissional de marketing perspicaz acaba descobrindo que grande parte da aparente diversidade cultural no mundo nada mais é do que diferentes formas de chegar à mesma coisa.

A fim de obter sucesso os profissionais de marketing precisam, ainda, compreender a experiência humana do ponto de vista local, passando a ser alguém de dentro, com empatia cultural; se desejam, de fato, entender a dinâmica dos mercados fora do seu país de origem.

O estudo sistemático de um novo mercado geográfico exige uma combinação de persistência e generosidade. Não se pode apreciar outro modo de vida com uma atitude defensiva em relação ao próprio modo de vida. É necessário generosidade para apreciar a integridade e o valor de outros modos de vida e pontos de vista, a fim de superar os preconceitos que são resultado natural da tendência humana ao etnocentrismo. É de extrema importância que o profissional de marketing tenha objetividade para reconhecer a diversidade e procurar entender suas causas.

Certamente fatores culturais são um desafio para os profissionais de marketing porque podem não ser visíveis. A cultura é um comportamento aprendido, passado de geração para geração e, por isso, é difícil para alguém de fora, inexperiente, ou sem treino, entendê-la em profundidade.

Segundo Keegan e Green (2006), para se tornar um administrador global é preciso aprender a se libertar de suposições culturais. Caso contrário, torna-se difícil entender com precisão o sentido e o significado das declarações e do comportamento dos parceiros de negócio de uma cultura diferente. A compreensão das diferenças culturais é algo de extrema importância para administradores globais a fim de que possam superar o etnocentrismo e a miopia cultural.

Considerando, ainda as variáveis incontroláveis, há que se destacar, também, os ambientes político-legais e econômico-sociais.

Conforme afirmam Keegan e Green (2006), as atividades de marketing global ocorrem dentro do ambiente político das instituições governamentais, partidos políticos e organizações por meio das quais o povo de um país e seus dirigentes exercem o poder. Qualquer empresa que negocie fora de seu país de origem deve

estudar com cuidado a estrutura governamental do país alvo, analisando questões de destaque surgidas no ambiente político.

Aspectos políticos afetam diretamente os ambientes empresariais a partir de mudanças políticas, regulamentações, leis, subsídios, entre outros. Os governos, ainda, determinam os setores da indústria que serão protegidos e os que deverão enfrentar a concorrência aberta. Há também nessa estrutura os legisladores que criam as leis trabalhistas e as de proteção à propriedade, uma vez que as políticas monetárias e fiscais serão determinadas por ministros. Todos esses aspectos causam impacto em investimentos e retorno desses.

A busca por países com estabilidade é também algo que se observa em empresas que pretendem fazer negócios em mercados internacionais. Movimentos políticos podem modificar atitudes existentes em relação às empresas estrangeiras, gerando a necessidade de regulamentações.

O ambiente legal global é, sem dúvida alguma, bastante dinâmico e complexo, portanto, o melhor a se fazer é procurar ajuda especializada. No entanto, o profissional de marketing mais astuto, proativo, muito pode fazer a fim de evitar conflitos, antes de qualquer coisa, principalmente no que diz respeito a questões como condições para o estabelecimento dos negócios, jurisdição, patentes e marcas, leis de antitruste, licenciamento, segredos comerciais e suborno.

Quanto aos aspectos de ordem econômico-social, é importante destacar que a economia mundial sofreu enormes mudanças desde a Segunda Guerra Mundial, e certamente a mudança fundamental tenha sido o surgimento dos mercados globais. Em resposta às novas oportunidades, os concorrentes globais vêm desbancando os locais. Por outro lado, a integração da economia mundial, aumentou significativamente. A integração é claramente notada em regiões, tais como, a União Europeia, NAFTA e MERCOSUL.

Além disso, questões relacionadas aos métodos de alocação e controle de recursos situam o país entre uma economia de mercado e uma economia centralizada. São três os tipos de sistemas econômicos: capitalista, socialista e

misto. Essa classificação está baseada no método predominante de distribuição de recursos, sendo pelo plano de comando, poder central, ou ainda por critérios mistos.

Numa economia de mercado pura a oferta e a demanda de bens e serviços determinam o preço, e nesse sentido, o governo tem pequena participação. Já numa economia centralizada o governo é responsável por determinar a oferta e os preços e, dessa maneira, também determina a demanda.

Não existem, na realidade, entre as economias mundiais, sistemas puros de distribuição pelo mercado ou pelo poder central. Todos os sistemas de mercado possuem um setor de comando e todos os sistemas de poder central têm um setor de mercado, isso quer dizer que eles são sistemas de distribuição por critérios mistos. Numa economia de mercado, o setor de distribuição pelo poder central é a proporção do PIB que é taxa e gasta pelo governo.

O conhecimento de acordos comerciais mundiais e regionais também é de extrema importância para o entendimento das perspectivas econômicas do país alvo. Entender as proposições da OIC – Organização Internacional de Comércio – é algo essencial, uma vez que essa entidade visa assegurar o livre-comércio entre os países, com negociações cujo objetivo primordial caracteriza-se por reduzir barreiras comerciais.

No tocante ao mercado internacional, há ainda outro aspecto extremamente importante a ser considerado, o ambiente financeiro global.

Segundo Keegan e Green (2006), o mercado de câmbio consiste literalmente em um mercado comprador e em um vendedor, onde são negociadas moedas tanto para pronta entrega como para entrega futura, continuamente. O termo mercado de pronta entrega é autoexplicativo e o de entrega futura é chamado também de mercado a termo. Este é um mercado em que os preços baseiam-se em uma combinação de forças de oferta e demanda interagindo no momento da transação. Uma moeda nesse mercado vale o que as pessoas se dispõem a pagar por ela, ou seja, vale o preço pelo qual as pessoas querem vendê-la. É uma mercadoria.

O sistema financeiro internacional encontra-se em constante evolução. O sistema padrão ouro, criado por Bretton Woods após a Segunda Guerra Mundial, entrou em colapso no início da década de 1970. O sistema dos dias atuais baseia-se em taxas de câmbio flutuantes e o valor das moedas é estabelecido pela oferta e demanda no mercado. O volume de negociações de câmbio é superior a 1 trilhão de dólares por dia – uma cifra que supera em muito o valor do comércio global de bens e serviços. O conceito de paridade do poder de compra pode servir de ajuda aos profissionais de marketing global a entender como as taxas de inflação relativas e os valores de câmbio podem teoricamente estabelecer equilíbrio nos diferentes mercados nacionais. Mesmo com ferramentas desse tipo é difícil prever o valor do câmbio no ambiente financeiro volátil em que se insere o sistema financeiro internacional atualmente.

O conhecimento do ambiente internacional e das variáveis incontornáveis é fundamental para o profissional de marketing internacional e certamente serve de fundamento para justificar a presença das empresas no mercado internacional. A seguir serão abordadas as razões pelas quais uma empresa opta por sua participação no mercado internacional e que meios usa para ingressar nesse novo mercado.

2.2. As razões e os meios para a internacionalização

As empresas internacionalizam-se de diversas formas a fim de conquistar mercados ainda inexplorados, aproveitar oportunidades e garantir sua sobrevivência.

Muitas abordagens teóricas têm buscado explicar o porquê de uma empresa internacionalizar suas atividades. Por internacionalização entende-se a obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja pela exportação, pelo licenciamento, com alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou em construção de subsidiárias próprias. (OLIVEIRA Jr. E COLABORADORES, 2010)

Dentre as abordagens que buscam explicar o processo de internacionalização de empresas, há duas que se destacam. Do ponto de vista econômico, a principal abordagem é a do paradigma eclético da internacionalização, que aplica os conceitos de custos de transação às decisões de internacionalização da firma explicando quais as características das empresas e dos mercados que servem de estímulo à internacionalização por meio de investimento direto, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

A teoria eclética da internacionalização da firma foi desenvolvida principalmente por Dunning (1979, 1988, 2001) por meio do seu Paradigma Eclético e procura justificar porque uma empresa toma a decisão de produzir no exterior. Essa proposta considera que certas falhas de mercado, tais como custos de informação e de transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos conduzem uma empresa a optar pelo investimento direto no exterior ao invés de atender determinado mercado por meio de exportações ou licenciamento. Para tanto, a hipótese principal é que para que a empresa se comprometa a entrar no mercado estrangeiro, três condições devem ser satisfeitas (DUNNING, 1979):

Primeiramente, a empresa deve possuir vantagens de propriedade em comparação com as empresas de outras nacionalidades para atender determinado mercado. Essas vantagens de propriedade em geral relacionam-se com ativos intangíveis, tais como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos.

Supondo que a primeira condição seja satisfeita, deve ser mais benéfico para a empresa explorar esses ativos diretamente do que vendê-los ou cedê-los na forma de leasing para empresas estrangeiras, ou seja, deve valer a pena internalizar as vantagens como parte de suas atividades ao invés de externalizá-las a outras empresas por meio de licenciamento ou algum outro tipo de contrato.

Partindo do pressuposto de que as duas condições anteriores sejam satisfeitas, deve ser mais lucrativo para a empresa fazer uso dessas vantagens em associação com algum fator externo ao país doméstico, (por exemplo, recursos

naturais, mão-de-obra de baixo custo, mercado protegido) para que seja mais vantajoso produzir no exterior do que exportar (vantagens de localização).

Neste contexto, faz-se também importante mencionar a teoria da Escola de Uppsala, a qual será descrita a seguir.

A Escola de Uppsala, atualmente conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, originou o modelo comportamentalista com base em estudos do processo de internacionalização de empresas suecas. Johanson e Vahlne (1977, 2001) se destacam como os principais expoentes desse enfoque. Nesse modelo, o qual se baseia na teoria comportamental da firma (Cyert e March, 1963) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959), a internacionalização da firma é vista como um processo no qual o envolvimento internacional é gradual. A interação entre a aquisição de conhecimentos sobre os mercados externos por um lado e o crescente comprometimento de recursos nesses mercados de outro ditam a evolução do processo.

Pressupõe-se que o conhecimento do mercado, inclusive sobre as oportunidades e os problemas, seja adquirido principalmente a partir de experiências proporcionadas pelos negócios em andamento. Contudo, como o conhecimento fruto da experiência também se pode reduzir a incerteza e, assim, espera-se que na medida em que a experiência da empresa aumente em relação à forma de operar em um determinado país, seu comprometimento de recursos aumente de forma proporcional.

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo da Escola é que a internacionalização de uma organização é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado interno fica saturado para o produto da empresa, as oportunidades lucrativas para ampliar a produção local diminuem e a empresa se vê compelida a buscar novos segmentos de produção ou novos locais para se expandir. Descartada a expansão vertical, a organização deverá buscar sua expansão geográfica (HILAL; HEMAIS, 2001).

Várias críticas, porém, foram feitas ao modelo de Uppsala. Forsgren (2002), por exemplo, entende que a relação entre o conhecimento de mercado e comportamento incremental é negativa e não positiva, como sugerido pelo modelo de Uppsala. O autor postula que à medida que a empresa aprende sobre um determinado mercado internacional, reduz o grau de incerteza em relação a esse mercado. Assim, a sua necessidade em desenvolver-se gradualmente para minimizar incerteza também diminui. (OLIVEIRA Jr. E COLABORADORES, 2010)

Além disso, outra das principais críticas à Escola de Uppsala é a de ser muito determinista, não considerando que uma determinada empresa possa desejar manter-se em um estágio sem avançar para o seguinte, ou que uma empresa faça escolhas diferentes quanto aos modos de entrada e expansão no mercado internacional. Para justificar as discrepâncias, os formuladores do modelo alegam que não é possível determinar um tempo padrão entre o início da exportação e a realização do investimento no exterior. O não comprometimento de recursos adicionais pode refletir a continuação das incertezas ou a não redução da distância psíquica e cultural (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Outras pesquisas também retratam empresas que internacionalizaram suas operações de maneira distinta em relação à cadeia de estabelecimento (ROCHA; MELLO, 2002). Observou-se que as empresas podem desinvestir em mercados internacionais, o que significa seguir uma trajetória inversa a do modelo de Uppsala. Da mesma forma, algumas empresas param de evoluir no mercado-alvo, não alterando, portanto, o modo de operação. Ou ainda podem evoluir sem seguir, necessariamente, uma sequência lógica em termos de modo de operação. (OLIVEIRA Jr. E COLABORADORES, 2010)

Paralelamente às críticas existentes em relação ao modelo de Uppsala, muitos outros trabalhos foram publicados com o objetivo de entender a capacidade de explicação do modelo. Tais trabalhos que derivam da perspectiva das redes industriais, por exemplo, sugerem a análise do processo de internacionalização como resultados de relacionamentos intra e interorganizacionais. Em outras palavras, pela perspectiva de redes industriais, é possível o enfoque não somente dos modos de operação, mas principalmente dos fatores que os explicam.

Segundo Zenone (2011), as razões para a internacionalização há muito proporcionaram a produção de diferentes teorias, as quais nos últimos tempos, têm vindo a ser progressivamente substituídas por novos paradigmas e dado vazão a uma produção literária sem precedentes. Atualmente a internacionalização é cada vez mais encarada como um mecanismo de reforço e de alavancagem da base de competências da empresa. Na realidade, a internacionalização pode ser vista como uma opção de desenvolvimento que se coloca a um número crescente de unidades económicas e, ainda que sejam várias as motivações que estão por detrás desta opção, podem encontrar-se essencialmente atitudes mais proativas e posturas mais reativas.

As motivações ativas estão intimamente relacionadas às estratégias de crescimento e às oportunidades criadas num mercado novo.

Quanto às estratégias de crescimento observa-se que ao optar pela internacionalização, o objetivo das empresas é o aumento de suas quotas às custas do mercado internacional, por outro lado nota-se também que a dificuldade de continuar a expansão da empresa no mercado doméstico acaba se tornando a fonte de motivação para a prática de negócios no mercado estrangeiro. Mesmo assim, há que se considerar, também, aquelas empresas que já adquiriram experiência no mercado doméstico e cujo conhecimento dos produtos, serviços, assim como dos consumidores-alvo, confere-lhes a segurança de que estejam aptos a expansão em mercados internacionais. Outra questão que também deve ser considerada é que para muitas empresas a pressão que motiva a internacionalização é a pressão da concorrência.

No caso da pressão se dever a ações da concorrência internacional no mercado de origem da empresa, observa-se, então, um fenómeno conhecido por “internacionalização cruzada”, uma vez que uma empresa doméstica responde a uma investida do seu concorrente estrangeiro com a entrada no mercado dele.

O aproveitamento de oportunidades criadas no mercado internacional é a motivação que surge sempre que um parceiro local de uma empresa consegue criar, no mercado externo, uma situação que se apresenta de tal forma aliciante que justifica a instalação direta nesse mercado. Finalmente, a oportunidade poderá

também ser originada por meio de alterações da legislação em vigor que permitirão, por exemplo, adquirir empresas ou parte delas, em condições mais vantajosas. Dois exemplos conhecidos são o fim do *apartheid* na África do Sul e a queda do regime comunista da União Soviética, no entanto, ainda que com impacto menor pode-se destacar as privatizações levadas a cabo, nos últimos anos pelos governos.

Sobre as motivações reativas, pode-se dizer que a internacionalização por arrastamento e os imperativos do próprio negócio são as principais causas para a atuação de empresas no mercado internacional.

A internacionalização por arrastamento ocorre geralmente com empresas prestadoras de serviços ou fornecedoras de componentes que no intuito de acompanharem a entrada de clientes num novo mercado, acabam instalando-se no mesmo. É o caso de algumas empresas de publicidade e consultoria que se veem na necessidade de estar presentes nos novos mercados como forma de continuar a servir o seu cliente e a proceder às adaptações locais que se fizerem necessárias. Entretanto, esse tipo de motivação pode, também, surgir pelo fato de que um parceiro decidiu entrar nesse mercado, no qual tenha adquirido conhecimento que depois facilite sua entrada.

Existem alguns negócios cuja própria natureza obriga a empresa que enverede, quase que obrigatoriamente, pela opção de se internacionalizar. É o que acontece com as empresas de transporte aéreo e marítimo que, uma vez que se dedicam ao transporte de mercadorias e passageiros entre países, têm de possuir instalações em diferentes mercados.

Entretanto, o imperativo do próprio negócio também está presente quando a atividade da empresa no mercado interno não tenha procura regular ou não tenha a dimensão necessária ao seu próprio desenvolvimento. É o que geralmente acontece com empresas de engenharia e construção civil com projetos de envergadura, como pontes, estradas e barragens, e cujo mercado de atuação seja o internacional.

Há, ainda, as motivações mistas, dentre as quais se observam as questões de proximidade geográfica, afinidades culturais e linguísticas, além de redução de riscos e de custos, aproveitamento de economias em escala e da imagem do país e, por fim, apoios governamentais.

Evidentemente a penetração em mercados geograficamente próximos traz às empresas segurança, devido ao conhecimento que vai sendo adquirido aos mesmos. As zonas de fronteira podem ser encaradas como uma extensão do mercado interno. A motivação para internacionalização também pode surgir devido às afinidades culturais e linguísticas, como é o caso, por exemplo, de Portugal para o PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) e para o Brasil. Nesse caso o fato de esses países falarem o português, por si só se traduz numa vantagem.

A diversificação geográfica pode ser vista também como uma forma de mitigação de riscos. Segundo Zenone (2011), a idéia subjacente, que se baseia essencialmente na teoria dos ciclos econômicos, é a de contrabalancear as conjunturas desfavoráveis de alguns países com melhores resultados obtidos em outros. Isso justifica o porquê de muitas empresas que possuem apenas um ou poucos clientes, buscarem na internacionalização uma saída para evitar a excessiva dependência.

Observa-se, também, que muitas empresas buscam reduzir custos por meio da internacionalização. Muitas empresas vêm buscando outros destinos para implementar suas operações, obviamente em locais onde o acesso aos fatores de produção ocorram de forma mais acessível e principalmente a custos reduzidos. Além disso, em muitos casos a busca de novos destinos também se justifica pela redução de custos de mão-de-obra ou ainda pelo aproveitamento de legislações com menos restrições o que frequentemente ocorre em relação a certas questões, tais como as ambientais, por exemplo, ou mesmo à aproximação da fonte de matéria-prima. Evidentemente, tais questões devem ser analisadas sem deixar de considerar as desvantagens que podem estar associadas às mesmas.

A internacionalização poderá estar vinculada à tentativa de se obter uma escala de produção ideal. Sempre que uma empresa necessita atingir um volume mínimo de produção e vendas para a cobertura das despesas de investimento, poderá tornar-se conveniente a centralização das operações numa determinada localização. No entanto, além de atentar aos inconvenientes já destacados, é necessário que se avalie também todo e qualquer risco político inerente à localização desejada. Outro fator importante está relacionado às oscilações

cambiais a que este tipo de operação está sujeito, bem como a existência de barreiras tarifárias ou não tarifárias.

Dessa forma, no intuito de contrabalancear vantagens e desvantagens, poderá ser preferível a produção ou subcontratação em diferentes pontos do mundo de forma que a sua montagem possa ocorrer em locais distintos.

A imagem e prestígio de um país no exterior, poderá também ser um fator determinante para a decisão de internacionalização, como ocorre, por exemplo, no caso de fabricantes suíços que usam a indicação de seu país de origem como forma de aceitação facilitada no mercado exterior. Esse ponto tem validade também se analisado pelo oposto, ou seja, certos países apresentam sua imagem atrelada à qualidade inferior, como por exemplo, Hong Kong e China.

Muitas empresas optam pela internacionalização a fim de aproveitar incentivos proporcionados seja pelo governo ou instituições de seus países de origem ou mesmo pelo país de destino do investimento. Essa motivação é considerável e requer atenção por parte dos sistemas de monitoramento de oportunidades das empresas. Tais sistemas vão desde a existência de um sistema de inteligência organizado, no qual a empresa monitora constantemente o ambiente de atuação em busca de oportunidades até a existência daquilo que se costuma chamar de “antenas” que consistem em pessoas que, pelas posições que ocupam, estão mais atentas às oportunidades desenvolvidas por organismos governamentais, seja no país de origem ou mesmo no de destino.

Conforme afirmam, Keegan e Green (2006), antes de expandir-se geograficamente para novos mercados, a empresa deve analisar o ambiente global. Por meio da segmentação do mercado global, é possível identificar e agrupar as semelhanças e diferenças dos compradores potenciais. A demografia, a psicografia, as características comportamentais e os benefícios buscados são atributos comumente usados na segmentação do mercado. Depois de identificados os segmentos pelos profissionais de marketing, a próxima etapa é determinar os alvos. Os grupos identificados são avaliados e comparados e os mais promissores entre eles são selecionados. A avaliação dos grupos se faz com base em diversos fatores: tamanho e potencial de crescimento do segmento, concorrência,

compatibilidade e viabilidade. Depois de avaliar os segmentos os profissionais de marketing devem decidir-se pela estratégia certa de determinação de alvo.

A determinação da fonte é o que, o onde e o como da produção para criar o maior valor possível para os consumidores-alvo no plano de marketing. Algumas atividades podem se concentrar apenas em um local, com coordenação apropriada para alavancar o conhecimento, explorando oportunidades no projeto e no desenvolvimento do produto.

O objetivo final de qualquer decisão sobre a fonte é dar aos consumidores a melhor qualidade pelo mais baixo custo. Qualidade e custo são afetados pelo custo de fatores, tais como, logística, infraestrutura do país, risco político, acesso ao mercado e taxas de câmbio. A proporção decrescente de mão-de-obra como elemento de custo da maioria dos produtos diminui a importância das taxas salariais na decisão sobre as fontes. Não existe uma fórmula simples para a tomada de decisão sobre fontes. Uma abordagem global à determinação de fontes leva em conta todas as variáveis capazes de impactar a capacidade da empresa de criar e entregar valor ao consumidor em longo prazo. Muitas variáveis são passíveis de mudança; portanto, recomendam-se planos flexíveis para a determinação de fontes a fim de se poder atender às necessidades e desejos dos consumidores em diversas condições.

Ao escolher mercados de exportação, as empresas têm que avaliar o potencial do mercado, o acesso a esse, custos de embarque, concorrentes em potencial, adequação dos produtos e as exigências de assistência técnica. São de extrema importância as considerações sobre o acesso ao mercado, tanto para o exportador como para o importador. Os exportadores têm que entender como as tarifas e as taxas afetam os preços a serem pagos pelos importadores. O sucesso na exportação envolve uma série de decisões organizacionais, tais como as que tratam de conhecimentos especializados internos e externos, tanto no país do fabricante como no do mercado.

A liberalização progressiva do comércio internacional e dos movimentos de capitais, bem como o aprofundamento e a consolidação dos processos de integração, assim como os avanços no setor da tecnologia da informação e dos

transportes têm contribuído e muito para a aceleração do processo de internacionalização dos mercados. Inseridas nesse contexto as empresas passam a assumir uma postura mais aberta e flexível a fim de poderem aderir à realidade das atividades globais.

Segundo Zenone (2011), é neste seguimento que se justifica a análise desta realidade, procurando-se, acima de tudo, perceber a importância de encarar o mundo de outra forma: admitir que é constituído de uma rede de peças vivas e dinâmicas. É a partir daqui que faz sentido falar-se em aliança entre inovação e internacionalização. Nisso reside a busca de oportunidades pelo futuro e no mundo. Fica evidente que o sucesso de qualquer empreitada internacional, nas suas múltiplas e complexas facetas, passa pelo entendimento profundo das culturas locais.

2.3. Marketing Internacional – Composto de Marketing

Segundo Kotler (2006), o composto de Marketing é o conjunto de instrumentos de marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo. Há diversos instrumentos no composto de marketing. McCarthy apud Kotler (2006) popularizou uma classificação com quatro desses instrumentos, a qual denominou os quatro Ps, a saber: produto, preço, praça e promoção.

Kotler (2006) afirma, ainda, que as empresas que operam em um ou mais mercados externos, devem decidir quanto à adaptação de seu composto de marketing às condições locais. Muitas empresas usam um composto de marketing padronizado. A padronização do produto, propaganda, dos canais de distribuição e de outros elementos oferece menores custos porque não são introduzidas mudanças significativas. Outras empresas optam por um composto de marketing específico, em que o produtor ajusta os elementos do composto a cada mercado-alvo, tendo mais custos, mas apostando numa maior participação de mercado e, conseqüentemente, em maior retorno. De um extremo ao outro existem inúmeras possibilidades.

Os adeptos tradicionais do conceito de marketing afirmam que os consumidores variam em suas necessidades e que os programas de marketing serão mais eficazes se forem direcionados a cada grupo de consumidores alvo. Ora se isso se aplica dentro de um país, serve também para aplicação em mercados internacionais, nos quais as condições econômicas, políticas e culturais variam bastante.

2.3.1 Produto e Promoção

Segundo Keegan e Green (2006), as empresas podem optar entre quatro estratégias básicas para ingressar em mercados internacionais: exportação, licenciamento para o exterior, comercialização no exterior, além de produção e comercialização no exterior. O nível de risco e o grau de controle da empresa sobre o marketing internacional aumentam à medida que o envolvimento cresce, além disso, as empresas muitas vezes utilizam mais de uma estratégia.

Conforme afirma Bassi (1997), normalmente, o processo de expansão internacional é realizado em etapas de complexidade crescente, uma vez que a empresa necessita desenvolver um conhecimento diferenciado e especializado de como gerenciar suas atividades no exterior.

A partir do momento em que as empresas decidem explorar as oportunidades do mercado internacional através de exportações, a direção do negócio deve apoiar a atividade a fim de que se possa adquirir o conhecimento internacional básico, fator primordial para qualquer estratégia de expansão e integração de atividades internacionais.

Nesse contexto, destacam-se as seguintes modalidades de distribuição internacional: *trading companies* (empresas comerciais que atuam como intermediárias entre fabricantes e compradores, em operações de exportação ou de importação); distribuidores internacionais e agentes e/ ou representantes.

As *trading companies* são empresas dedicadas única e exclusivamente ao comércio internacional, tendo filiais e representantes em diversos países.

Geralmente operam comprando e vendendo produtos e responsabilizam-se pela gestão do processo logístico, documentação, bem como pelo crédito internacional. A comercialização por meio desse canal apresenta como vantagem o fato de não gerar a necessidade de uma área especializada em exportação dentro da empresa e, conseqüentemente diminuindo seus custos diretos.

Os distribuidores internacionais são clientes diretos da empresa que, atuando em um mercado externo, importam grandes volumes e se encarregam da distribuição aos clientes locais. A vantagem, nesse caso, resulta de uma margem de lucro comercial, ou seja, a diferença entre o preço de venda aos clientes locais e o preço de compra agregado dos custos de logística, impostos e taxas de importação. Comparado às tradings esse canal possibilita ao negócio uma aproximação maior dos mercados externos, identificando suas necessidades e canais de distribuição. A utilização desse canal é recomendável para produtos de consumo, os quais dependem de uma vasta rede de distribuição varejista e conhecimento das práticas comerciais e necessidades do mercado.

Os agentes e representantes referem-se a empresas que intermediam vendas entre a empresa e o cliente final, sendo remuneradas por meio de comissões sobre o valor FOB (*Free on Board*) das exportações. Esse canal de distribuição é aquele que permite maior conhecimento das necessidades do mercado, clientes e preços, devido o contato regular e direto entre o negócio e os clientes. Esse canal é adequado a produtos de consumo industrial, cuja venda pressupõe necessariamente assistência técnica e alto conhecimento das demandas específicas do cliente.

A exportação por meio dos canais acima mencionados traz vantagens competitivas às empresas devido ao fato de permitir às mesmas atuação no mercado internacional sem a necessidade de grandes investimentos e, ao mesmo tempo, lhes possibilita o acúmulo de conhecimento especializado fundamental para as estratégias de expansão internacional mais complexas.

Há, também, empresas que exportam seus produtos por meio de filiais próprias. Nesse caso, a empresa se envolve mais diretamente nos mercados

externos, desenvolvendo estratégias mercadológicas internacionais mais completas e diferenciadas em relação às suas estratégias de vendas ao mercado doméstico. A participação das vendas externas passa a ser relevante em relação às vendas domésticas e a área de exportação adquire maior influência sobre as decisões de pesquisa e desenvolvimento, produção e compras. Geralmente, a exportação passa a ter uma área própria de marketing cuja função é ajustar o composto de marketing às necessidades do mercado externo.

A última etapa da expansão internacional consiste na implementação da atividade industrial ou de serviços em um novo mercado. Nesse cenário observam-se várias estratégias possíveis, dentre as quais se destacam a implantação de unidades produtivas; licenciamentos internacionais ou franchising, aquisições e associações ou *joint ventures* (associações de empresas, que podem ser definitivas ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica).

A implantação de unidades produtivas requer pesquisa, dimensionamento do mercado, compra de terreno, planejamento e construção da unidade produtiva, rede de distribuição e administração; ao passo que as franchisings exigem a transferência de direitos de patentes, marcas registradas ou tecnologia por um determinado período.

As aquisições são, sem dúvida, a estratégia mais utilizada por multinacionais. Trata-se de aquisição, de forma isolada ou por meio de consórcios de empresas, do controle acionário total de uma empresa local. A vantagem desse tipo de operação é que permite gestão mais ágil e eficaz da empresa. A empresa pode manter a imagem de fabricante local perante o mercado e, ao mesmo tempo, ser integrada ao sistema de gestão global da multinacional controladora.

A *joint venture* consiste num acordo entre duas ou mais companhias para a produção conjunta de bens e serviços. Nesse tipo de operação, a propriedade é geralmente compartilhada e a multinacional adquire parcialmente o controle acionário de uma empresa local, podendo ter posição majoritária ou minoritária.

Conforme mencionam Keegan e Green (2006), o desenvolvimento de uma estratégia de marketing internacional deve contemplar além das estratégias de ingresso no mercado internacional, as suas estratégias de produto, promoção, distribuição e preço.

Quanto ao produto e promoção, pode-se escolher entre cinco estratégias para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado estrangeiro específico: extensão direta, adaptação da promoção, adaptação do produto, adaptação dual e invenção de produtos. Tais estratégias concentram-se em dois pólos: estender a estratégia de produto e promoção para mercados internacionais ou adaptar uma ou ambas para alcançar os requisitos específicos do mercado-alvo.

A estratégia de extensão direta (um produto, uma mensagem) é típica de empresas que empregam estratégias de marketing global, sendo que esta estratégia permite economias de escala em produção e marketing e um produto reconhecido universalmente por consumidores que viajam de um país para outro.

Outras estratégias exigem adaptação de produtos, adaptação de promoção, ou ambas. Certos veículos de lazer em alguns países podem representar meios de transporte importante em outros, por isso a mensagem promocional deve ser adaptada, mesmo que o produto não tenha sido modificado. Entretanto, um produto pode ser promovido com sucesso em diferentes países, sendo reformulado para atender às condições climáticas e especificações diferentes, como é o caso, por exemplo, da gasolina. Há, ainda, outros casos em que tanto o produto como a mensagem promocional podem exigir adaptação dual a fim de adequar-se às necessidades exclusivas de mercados internacionais muito específicos.

A invenção de produto ocorre quando a empresa desenvolve um produto inteiramente diferente para tirar vantagem de oportunidades específicas do mercado internacional, como por exemplo, um fabricante de eletrodomésticos pode ter uma máquina manual em um mercado e não ter este produto em outro mercado, no qual é considerado obsoleto.

Há que se mencionar, também, que uma grande parcela do comércio internacional está ocorrendo no setor de serviços. O mercado internacional de serviços vem crescendo duas vezes mais que o mercado de mercadorias. Empresas de contabilidade, propaganda, comunicações, construção, seguros, advocacia, consultoria empresarial e vendas, além do setor bancário encontram-se atualmente em expansão global.

No entanto, ao mesmo tempo, muitos países impuseram barreiras ou regulamentações que limitam a entrada. Muitos países da Europa Ocidental querem limitar o número de programas e filmes norte-americanos apresentados em seu território. Os comerciantes de livros, vídeos ou CD-ROMS, assim como as empresas de entretenimento, também enfrentaram a cultura da censura em certos países, tais como China e Cingapura.

Segundo Keegan e Green (2006), quanto à promoção, quando se considera a mensagem, é necessário lembrar que a empresa pode mudá-la em quatro níveis. Pode usar uma única mensagem para todos os lugares onde atua, variando apenas o idioma, os nomes e as cores. Outra possibilidade é usar o mesmo tema globalmente, porém adaptar as peças publicitárias a cada mercado local. Uma terceira abordagem consiste na elaboração de um grupo de anúncios dentre os quais cada país seleciona o que considerar mais apropriado para sua realidade. E, finalmente, algumas empresas permitem que os outros países criem sua própria propaganda, desde que sigam determinadas diretrizes.

O uso da mídia muitas vezes exige adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para outro. As empresas ainda adaptam técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados. As pessoas na Europa e no Japão tendem a fazer mais perguntas por correio do que por telefone, gerando desdobramentos para mala direta e outras campanhas promocionais. O resultado dessas variações de preferência e restrição é que as empresas internacionais normalmente atribuem promoções de venda à administração local.

2.3.2 Preço

Segundo Kotler (2006), as multinacionais enfrentam muitos problemas de determinação de preço no momento em que decidem vender para o mercado internacional. Elas precisam lidar com as diferenças de preço, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo.

Ao venderem seus produtos fora do país, as empresas enfrentam o problema da escalada dos preços. Um determinado produto vendido na Itália pode custar o dobro se vendido nos Estados Unidos devido à adição de custos, tais como, transporte, impostos, margem do importador, margem do atacadista e margem do lojista ao preço de fábrica. Conforme os custos adicionais, além do risco de flutuação do câmbio, o produto precisa vender de duas a cinco vezes mais do que em outros países para trazer o mesmo lucro para o fabricante. Considerando que os custos variam de um país para outro a questão é como estabelecer preços em diferentes países. Assim sendo, as empresas contam com algumas opções.

Estabelecer preço uniforme em todos os países, resultando em preços altos para países pobres e relativamente baixos para países ricos; estabelecer em cada país um preço com base no mercado e, com isso, ignorar diferenças no custo real de um país para outro e, assim, levar a uma situação na qual os intermediários nos países que teriam menor preço poderiam repassar o produto para países onde o preço fosse maior; finalmente estabelecer um preço com base nos custos de cada país. Neste caso, o fabricante utilizaria um acréscimo-padrão a seus custos em todos os países, mas essa estratégia poderia deixar os preços do produto acima do mercado nos países onde os custos são altos.

Surge, então, outro problema quando uma empresa estabelece um preço de transferência para mercadorias despachadas para suas subsidiárias no exterior. Se a empresa cobrar um preço muito alto de uma subsidiária, pode acabar pagando altíssimas taxas alfandegárias, muito embora, possa pagar menos imposto de renda nos países estrangeiros. Caso a empresa decida cobrar um preço muito baixo de sua subsidiária, pode ser acusada de dumping.

Hill (2005) complementa essa visão levando em consideração três pontos relevantes para o estabelecimento de preços no mercado internacional: discriminação de preços, com uma mudança nos preços para o mesmo produto, mas em diferentes países; estratégia de precificação; fatores de regulamentação, tais como controle de preços pelo governo e regulamentação antidumping.

2.3.3 Praça ou canais de distribuição

Muitas empresas acreditam que seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações, no entanto, há que se tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países e deve-se observar atentamente o problema da distribuição do produto ao usuário final.

Os canais de distribuição variam muito entre países, assim como o tamanho e características das unidades varejistas no exterior. Grandes cadeias varejistas dominam o cenário norte-americano, porém em muitos outros países esse setor está nas mãos dos pequenos varejistas independentes, como, por exemplo, na Índia.

Segundo Hill (2005), a maneira como os produtos são distribuídos nos mercados internacionais é determinante para a estratégia de entrada da empresa. Um sistema de distribuição típico consiste num canal que inclui um distribuidor atacadista e um varejista. Se uma empresa produz um bem em um país, pode vender diretamente ao consumidor, ao varejista ou ao distribuidor atacadista. A melhor estratégia será determinada pelos custos e benefícios de cada alternativa, que irá variar de um país para outro, dependendo da concentração do varejo, do número de intermediários entre a empresa e o consumidor e a exclusividade de distribuição.

2.4. Internacionalização de empresas brasileiras

No Brasil foi perceptível o avanço da internacionalização da economia, como consequência dos processos de abertura, das fusões e aquisições e das privatizações.

A maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior o fez a partir de 1990. Anteriormente, porém, algumas poucas empresas pioneiras já dispunham de subsidiárias no exterior nas décadas de 1960 e 1970, como Petrobrás e Vale, alguns conglomerados financeiros e algumas grandes empresas exportadoras, mas o objetivo primordial dos investimentos era dar suporte comercial e logístico às operações de comércio exterior (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

As empresas industriais brasileiras eram ineficientes e estavam acomodadas em uma economia fechada e, portanto, de certa forma protegidas de uma exposição maior à concorrência internacional. Assim, fazia-se necessário aumentar a competitividade dessas empresas por meio da abertura comercial para aumentar a pressão da concorrência sobre os produtores.

Na década de 80 permaneceu a importância dos setores financeiros e de petróleo, mas aumentou a participação das empresas manufatureiras. Entre os novos entrantes estavam as empresas de engenharia e construção que tinham acumulado conhecimentos no desenvolvimento de grandes obras públicas e que, com a redução dos contratos no Brasil, passaram a atuar internacionalmente.

Com as reformas instituídas a partir do início da década de 1990 – abertura da economia, privatizações, desregulamentação – o ambiente onde se desenvolvia a atividade econômica mudou radicalmente, levando à reestruturação da indústria brasileira e à busca da competitividade. Assim, muitas empresas procuraram atualizar-se tecnologicamente, inovar em produtos e processo, qualificar seus quadros de profissionais e captar recursos no exterior. A criação do MERCOSUL também desempenhou um importante papel nesse processo, facilitando os negócios com os países vizinhos e reduzindo a distância psíquica.

A década de 1990 caracterizou-se pelo período em que empresas domésticas ao redor do mundo começam a pensar globalmente.

A estabilização monetária a partir de 1994 facilitou o planejamento estratégico, mas não resolveu o problema do acesso a financiamento (Tavares, 2006). A ausência de um mercado de capitais desenvolvido e a escassez de crédito de longo prazo agia como um freio (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). A crise cambial de 1999 permitiu aumentar a competitividade dos produtos brasileiros no exterior e motivou os investimentos diretos externos de apoio às exportações, tais como instalações comerciais, de distribuição e de armazenagem (IGLESIAS; VEIGA, 2002; MARCADAR, 2008). Mas é na primeira metade da década de 2000 que deslancha, com maior intensidade, o processo de internacionalização de algumas das maiores empresas brasileiras. A evolução mais recente dos investimentos diretos externos brasileiros parece confirmar o estágio final da teoria de Dunning (2001) sobre o “caminho de desenvolvimento dos investimentos”, em que haveria um equilíbrio flutuante entre o ingresso e a saída de investimentos diretos e as firmas nacionais passariam a adquirir ativos complementares e explorar novos mercados no exterior.

A abertura comercial e a apreciação cambial permitiram que os preços dos produtos exportáveis ficassem estabilizados desde o início do real, provocando a deterioração das contas externas do país e fazendo com que a economia brasileira dependesse das entradas de capital externo. O processo de privatização adotado pelo governo proporcionou a manutenção dos fluxos de investimentos estrangeiros no país.

A tendência para a crescente globalização da concorrência e dos mercados, o número cada vez maior de setores e de atividades fizeram com que a internacionalização fosse parte integrante das preocupações estratégicas de muitas empresas. Assim, as empresas foram obrigadas a enfrentar novos desafios, porque a internacionalização já não era essencialmente uma questão de conquista de novos mercados, mas um desafio para a globalização das funções dentro das organizações.

No atual cenário em que nos vemos num ambiente cada vez mais competitivo o surgimento de novas estratégias é fundamental para a sobrevivência das organizações, como forma de enfrentar a concorrência internacional.

O aprofundamento de relações com o mercado e a busca de soluções para as necessidades dos consumidores deixa muito claro que o sucesso de empresas que decidem investir no mercado externo depende do conhecimento profundo das diferentes estruturas políticas e socioculturais dos países onde desejam atuar. O ato de negligenciar quaisquer características locais demonstra atitude arrogante e irresponsável, assim torna-se evidente que submeter-se a elas é inevitável para que se possa atuar no mercado global.

De acordo com dados do *The World Competitiveness*, a economia brasileira encontra-se atualmente entre as 56 maiores do planeta. Apesar de sua posição em termos de PIB nacional, o país ocupa posição secundária quando avaliado em termos de competitividade. Os dados do Instituto Mundial de Desenvolvimento nos mostram que o país encontra-se na 56ª posição do ranking geral de competitividade global, estando em posição desfavorável em relação a países como o México, África do Sul e Costa Rica, entre alguns exemplos.

. Em termos de negócios internacionais, o Brasil está posicionado atrás de mais de cinco dezenas de países.

O tamanho do mercado, entretanto, consiste no principal ativo do Brasil. É o pilar no qual o país aparece na melhor posição, 9º lugar, mesmo resultado observado no ano de 2012.

A inserção internacional do Brasil é ainda tímida se comparada a de países desenvolvidos e em desenvolvimento. Outros dados relevantes, ainda, referem-se aos esforços crescentes com o objetivo de criar um ambiente competitivo mais dinâmico no país, materializados a partir da crescente desregulamentação, abertura de mercado, privatizações e controle inflacionário ocorridos na década de 90. Do ponto de vista da internacionalização, houve um efeito de forte atração do capital internacional. Os dados do Instituto Mundial do Desenvolvimento mostram que em

1999 o Brasil foi o segundo maior receptor de investimentos diretos externos, dentre os países em desenvolvimento, sendo superado apenas pela China, e o oitavo maior recebedor de investimentos desta natureza, quando considerados todos os países.

Analisando a posição dos investimentos diretos estrangeiro dentre os países feitos pelas empresas brasileiras, a assimetria torna-se evidente: o país ocupa o 56º lugar, atrás do México, África do Sul e Costa Rica, dentre outros. Logo, tivemos um forte impacto dos investimentos estrangeiros no país, o que se chama de internacionalização da economia brasileira de fora para dentro, mas há ainda um esforço bem tímido no sentido inverso, como está demonstrado pelos números já mencionados anteriormente.

Levando-se em consideração as premissas acima, surgem, naturalmente, certos questionamentos acerca do processo de internacionalização de empresas brasileiras, tais como, a razão pela qual as empresas brasileiras vêm atuando de forma tímida em mercados internacionais; os motivadores que as empresas brasileiras identificam para operar em mercados internacionais; as barreiras sejam elas de ordem empresarial ou sistêmicas, que devem ser superadas para o desenvolvimento de *global players* brasileiros; as ações efetivamente adotadas pelas empresas brasileiras para superar tais barreiras; os resultados obtidos por empresas que já estão se aventurando em mercados internacionais e, por fim, a aprendizagem proveniente dos resultados das empresas brasileiras que têm sido bem sucedidas internacionalmente.

Entende-se por internacionalização o processo de acúmulo de conhecimentos por meio da aprendizagem das empresas. Muitas empresas falham ao entrar em mercados internacionais devido à falta de recursos e competências. Competências são conjuntos de conhecimentos acumulados em processos de aprendizagem e, sempre que gerenciados adequadamente, constituem fonte de vantagem competitiva. As teorias de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento têm sido utilizadas para explicar as operações internacionais das empresas.

Elaborou-se, então, um estudo a partir das premissas apontadas pelos modelos comportamentalistas por entender que esses, ao incorporar aspectos culturais, psicológicos e competitivos, ajudam a explicar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras ainda nos estágios iniciais de seus processos de internacionalização.

Nesse estudo foram consideradas as empresas com maiores recursos financeiros, competências gerenciais e interesse em atuar em negócios internacionais, as mil maiores empresas de capital nacional, isto é, controladas por pessoas físicas e jurídicas brasileiras, foram o universo investigado nas pesquisas *Global Players I* e *Global Players II*, realizadas respectivamente nos anos de 2002 e 2007.

Os resultados obtidos configuram um quadro abrangente em relação às estratégias, dificuldades e percepção das maiores empresas brasileiras frente ao desafio de internacionalizar suas atividades. (OLIVEIRA Jr., 2010)

As pesquisas mostram que em outros países geralmente a forma escolhida pelas empresas para ingressar em mercados internacionais é a exportação. Elas entendem que essa é uma alternativa de baixo risco, tendo em vista a ausência de comprometimento de recursos no investimento em ativos em mercados internacionais. Tal como a exportação direta ou por intermédio de terceiros, a entrada por meio de escritórios de comercialização próprios também implica em investimentos e comprometimento de recursos consideráveis.

As alianças estratégicas com empresas estrangeiras constituem uma forma de entrada que, ao contrário da exportação, demanda investimento direto, porém o risco é compartilhado com o parceiro internacional. Empresas que optam por essa forma de entrada já utilizam ou em algum momento se utilizaram da exportação como forma de entrada no mercado internacional. Normalmente ocorre mais comumente em empresas de maior porte, o que sinaliza que tal prática é mais comum em empresas com poder de barganha para negociar em condições privilegiadas, uma porta de acesso a mercados estrangeiros por meio de alianças.

Por outro lado, a instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias no exterior favorece a transformação da empresa em uma empresa global, com investimentos em múltiplos países e obtenção de economias de escala e de escopo pelas trocas de *know-how* e de produtos em unidades produtivas localizadas em diferentes países.

Certamente as formas de entrada que indicam menor comprometimento com os mercados externos, as empresas testam a aceitação de seus produtos ou serviços nos mercados escolhidos e adquirem experiência de atuação internacional.

No Brasil, ocorre exatamente o mesmo. A pesquisa de 2002 mostra que embora 29 empresas cujas atuações eram meramente domésticas, 73% das empresas analisadas já atuavam em negócios internacionais, sendo que 82% pretendiam aumentar o seu grau de internacionalização no futuro. A forma mais frequente de inserção é, sem dúvida alguma, por meio de exportação. (OLIVEIRA Jr., 2010)

As formas de entrada em mercados internacionais escolhidas pelas maiores empresas brasileiras são, pela ordem de prioridade, a exportação direta, exportação por meio de terceiros, escritórios de comercialização próprios e, em último lugar, alianças estratégicas com empresas estrangeiras (mais de 20% das empresas em todos os segmentos pesquisados em 2002).

Os resultados da pesquisa de 2002 mostram que 47,7% das empresas pretendiam utilizar alianças estratégicas como forma de entrada em mercados internacionais nos próximos cinco anos, contra 25% que já utilizavam representando o maior crescimento potencial dentre todas as formas pesquisadas. A instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias representava a forma de entrada com segundo maior potencial de crescimento, sendo 10,7% em 2002 e 17,10% previstos para o futuro.

Percebeu-se, também, que de 2002 para 2007 as empresas que avançaram para formar atuação no exterior demonstraram maior comprometimento com os mercados externos, apesar de ainda haver uma forte concentração das empresas na atuação por meio das exportações. O percentual de empresas com atividades

comerciais no exterior atingiu 46,4% no ano de 2007, ao passo que em 2002 esse percentual era de 27,4%. É relevante, também, o fato de 33,3% das empresas da amostra de 2007 que atuam internacionalmente indicarem que possuem atividades na área de pesquisa e desenvolvimento no exterior, enquanto nenhuma empresa, dentre as analisadas em 2002 possuía estrutura de pesquisa e desenvolvimento no exterior. Um terço das empresas com atuação internacional dentre as analisadas no ano de 2007 também possuía subsidiária ou unidade de produção no exterior, comparado ao percentual de 10,7% no ano de 2002. (OLIVEIRA Jr. ,2010)

No ano de 2002, as principais motivações para a internacionalização das empresas brasileiras eram a busca de economias de escala, aprendizado e desenvolvimento de competências para operar em novos mercados internacionais e o desejo de explorar internacionalmente as vantagens da localização do Brasil. Apesar de nessa época a questão das economias de escala fosse considerada o motivador mais importante, de forma paradoxal ele se fazia notar mais entre as maiores empresas.

As empresas brasileiras começavam a ver sinais de saturação do mercado doméstico, enxergando nos mercados internacionais oportunidades consistentes de crescimento. Para as empresas produtoras de bens finais e empresas de menor porte a oportunidade apresentada pelos mercados internacionais era muito mais evidente, do que pelos produtores intermediários e empresas de maior porte.

Na visão das empresas pesquisadas no ano de 2002, entre o passado e o futuro todos os motivos para a internacionalização mantiveram-se na mesma ordem de prioridade, exceto pelo apoio de programas governamentais de fomento à internacionalização e da entrada/ ameaça de empresas internacionais no mercado doméstico. Essas exceções refletem a baixa relevância percebida pelas empresas nos programas governamentais de fomento à exportação, tal como o processo de abertura da economia brasileira e a pressão da disputa globalizada.

Comparando as motivações das amostras de 2002 e 2007, percebe-se uma postura menos orientada para a redução de custos das empresas da amostra de 2007, em comparação às motivações da amostra das empresas pesquisadas no

ano de 2002. Ao passo que a busca por economias de escala era menos relevante, a preocupação com a concorrência global e a intenção de fornecer melhor atendimento aos principais clientes em termos mundiais emergiam como importantes motivações para a internacionalização das empresas analisadas no ano de 2007. (OLIVEIRA Jr., 2010)

Quanto às barreiras à internacionalização das empresas, pode-se agrupar em três grupos, que são as barreiras internas, ou organizacionais; barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro e barreiras situadas no mercado de destino.

As barreiras mais significativas identificadas pelas empresas no ano de 2002 e em 2007 encontram-se no ambiente competitivo brasileiro, em variáveis macroeconômicas e em políticas governamentais, ou seja, fora do alcance imediato dos empresários.

Conforme mostrou a pesquisa, dentre as empresas pesquisadas no ano de 2002, todas as barreiras internas/ organizacionais se reduziram em relação ao passado, como fruto de ações corretivas e de *know-how* por elas acumulado ao longo dos últimos anos. Fatores ligados aos conhecimentos tecnológicos, de mercado e gerenciais não eram mais considerados barreiras significativas à internacionalização. A falta de competências para atuar no mercado internacional, que fora importante no passado, já havia sido superada pela aprendizagem das empresas, à medida que adquiriam competências como fruto das suas experiências acumuladas.

Por outro lado, fatores como o tamanho do mercado nacional, as escalas insuficientes e as dificuldades de acesso a canais de distribuição foram apontados como barreiras internas pelas empresas brasileiras em ambas as pesquisas.

Embora o maior inimigo da internacionalização das empresas ainda fosse o tamanho do mercado brasileiro, a comparação entre o passado e o presente mostrava que essa barreira vinha decrescendo nos últimos anos, em grande parte devido à abertura comercial, já que o mercado brasileiro vinha despertando o

interesse dos grandes *players* internacionais, cuja presença no Brasil vinha aumentando em diversos setores.

Na percepção das empresas brasileiras, segundo resultados da pesquisa de 2002, as barreiras mais significativas são as ligadas ao ambiente competitivo brasileiro. Para essas empresas apesar de essas barreiras apresentarem ligeira queda se comparadas ao passado, esse conjunto de obstáculos ainda era o que apresentava maior persistência, isto é, se reduziam de maneira lenta, quando comparados aos demais obstáculos. Um ponto que constituía um aspecto positivo é que o acesso a tecnologias modernas de produto e de processo não era visto como barreira, sendo esta avaliação tanto mais intensa quanto maior fosse o porte da empresa.

As barreiras relacionadas ao ambiente competitivo brasileiro contemplam elementos tais como, a elevada carga tributária, que é mais elevada para produtores de bens finais, a carência de linhas de financiamento, instabilidades de câmbio, riscos de instabilidades econômicas do país e deficiências de infraestrutura.

Apontadas como barreiras às exportações brasileiras em outros países, destacam-se os seguintes pontos a saber, barreiras tarifárias, burocráticas e cotas de importação.

Essas barreiras eram vistas de forma cada vez menos relevante à medida que aumentava o porte da empresa. Tanto em 2002 como em 2007 as principais barreiras enumeradas estavam relacionadas ao país de origem, como a elevada carga tributária, a forte atratividade do mercado doméstico e os elevados custos de logística e de capital, bem como fatores ligados ao câmbio e à falta de incentivos governamentais para o apoio à internacionalização.

Certas barreiras nos mercados de destino também foram apontadas como importantes, em especial as barreiras tarifárias, que se tornaram mais relevantes para as empresas pesquisadas no ano de 2007 se comparadas às de 2002. Além disso, fatores internos à empresa percebidos como mais significativos no caso de empresas brasileiras foram a falta de preparo dos recursos humanos para a

internacionalização, a dificuldade de acesso a parceiros e canais de distribuição nos mercados internacionais, barreiras de idioma e conhecimentos insuficientes para se internacionalizar.

A instabilidade das políticas de câmbio constituía uma das mais importantes dificuldades para as empresas analisadas em 2002, enquanto em 2007 as questões relacionadas ao câmbio já eram menos importantes. Comparando-se as amostras de 2002 e 2007, notou-se, também, que houve um aumento da percepção da competitividade internacional das empresas brasileiras em termos de custos de produção, competências tecnológicas e quanto à oferta de produtos/ serviços que atendam às expectativas dos clientes internacionais.

Face aos grandes desafios se mostravam, as principais ações adotadas pelas empresas para se adaptar aos mercados internacionais, mencionadas nas pesquisas de 2002 e 2007, que diferem em certos aspectos. Investimentos em Internet, relevantes para as empresas pesquisadas em 2002, já não eram mais ações importantes para as empresas pesquisadas em 2007. Maior atenção das empresas no ano de 2007 está voltada para ações de readequação da estrutura organizacional e dos processos internos, assim como para os investimentos com objetivo de promover melhorias nas tecnologias de produtos, produção e processos a fim de atender às exigências dos mercados externos.

As visões das empresas analisadas em 2002 e em 2007 são semelhantes quando considerados os resultados do processo de internacionalização, porém menor importância é atribuída em 2007 aos benefícios de economias de escala e de maior estabilidade nos resultados econômicos e financeiros.

Os resultados dos estudos demonstraram que as grandes empresas brasileiras ainda estão nos estágios iniciais de seus processos de internacionalização. Apesar de 78% das empresas pesquisadas no ano de 2007 já atuarem internacionalmente e suas operações internacionais já responderem por 20% de suas receitas, a forma predominante de inserção no mercado internacional ainda é por meio das exportações.

Observou-se ainda que a postura adotada pelas empresas brasileiras quanto aos seus processos de internacionalização ainda é gradualista, resultante principalmente do tamanho do mercado doméstico, da ausência de linhas de financiamento para atuação externa através de investimento direto e pelo custo Brasil. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas empresas brasileiras até que possam se tornar compatíveis com o tamanho e importância de nossa economia.

Por outro lado, dados importantes indicam a evolução do processo, já que 43,5% das empresas já adotam alianças estratégicas com empresas estrangeiras como forma de entrada em novos mercados internacionais, concretizando as perspectivas encontradas na pesquisa feita no ano de 2002. Paralelamente, a atividade exportadora, as empresas começam a internacionalizar outras atividades da cadeia de valor. O estabelecimento de subsidiárias comerciais desloca para o exterior as atividades de marketing e pós-venda. Igualmente as atividades de compras também representam um elo da cadeia que já está bastante internacionalizado.

Investimentos em subsidiárias e unidades produtivas totalmente próprias fazem parte da realidade de um terço das empresas, em comparação com 17,1% das empresas pesquisadas há nove anos. É notável, também, que 33% das empresas pesquisadas no ano de 2007 possuam alguma atividade de pesquisa e desenvolvimento no exterior. Isso representa um avanço significativo de 2002 para 2007 em prol da formação de *global players* brasileiros. (OLIVEIRA Jr., 2010)

3. NATURA COSMÉTICOS S.A

Natura é uma empresa brasileira que atua no setor higiene pessoal, perfumaria e cosméticos com a venda de produtos de tratamento para o rosto e o corpo, banho, óleos corporais, perfumaria, cabelos, proteção solar, infantil e higiene oral.

A empresa atua no mercado com o modelo de venda direta, isto é, por meio das consultoras e consultores Natura que os produtos chegam às mãos dos consumidores.

A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços será uma marca de expressão mundial identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor por meio da melhor relação consigo mesma, com o outro, com a natureza da qual faz parte, por fim com o todo.

A Natura abriu seu capital na Bovespa em maio de 2004 e têm suas ações listadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo. No dia de sua estreia na Bovespa, a empresa conseguiu arrecadar R\$ 160 milhões.

No ano de 2013 a Natura reportou lucro de R\$ 842,6 milhões, além do lucro antes dos juros e imposto de renda de R\$ 1,609 bilhões e faturamento de R\$ 7,010 bilhões. Em agosto de 2014 a empresa foi avaliada no mercado em R\$ 18,133 bilhões.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 7 mil colaboradores no Brasil e Operações Internacionais e trabalha em parceria com mais de 5 mil fornecedores e terceiros, além de 32 comunidades fornecedoras de 3,1 mil famílias que extraem os insumos da sociobiodiversidade utilizados em seu portfólio.

Sua sede administrativa se localiza em Cajamar, São Paulo, onde mantém, também, três fábricas e o Centro Global de Inovação, reconhecido como maior laboratório de desenvolvimento cosmético da América Latina. Em Benevides, Pará,

a empresa possui uma fábrica de sabonetes, que no início de 2014 mudou de endereço e foi ampliada formando o Ecoparque – um complexo industrial liderado pela Natura cujo objetivo é ampliar sua produção na região e atrair indústrias interessadas em desenvolver negócios sustentáveis. Benevides abriga, ainda, um centro de ciência e tecnologia e, em Manaus, a empresa mantém o NINA – Núcleo de Inovação Natura Amazônia.

Atualmente, a Natura conta com quatro escritórios comerciais, em Salvador – BA, Alphaville – SP, Rio de Janeiro – RJ e Porto Alegre – RS, além de oito centros de distribuição no país. Em 2013, entrou em operação a Natura São Paulo (NASP), espaço que abrange sua nova unidade administrativa em um moderno centro de distribuição (CDSP), responsável pelas entregas no interior de São Paulo. Com a abertura do novo CD, encerraram suas atividades de seu centro de distribuição em Cajamar.

Sua atuação na América Latina se concentra na Argentina, que é a sede do escritório regional, Chile, Colômbia, México e Peru. Cada país conta com um centro de distribuição para apoiar as suas respectivas operações. Por meio de distribuidores locais, os produtos da marca chegam também à Bolívia. Na França, sua presença segue um modelo diferenciado, que combina a venda de produtos ao desenvolvimento de pesquisas por meio de parcerias com instituições de referência.

3.1. Desde a fundação até os dias de hoje

A empresa foi fundada no ano de 1969 por Antonio Luiz Seabra, como um laboratório e uma pequena loja de cosméticos, situada na Rua Oscar Freire, em São Paulo.

Nela, Seabra e apenas sete funcionários vendiam seus produtos e prestavam consultoria de beleza aos usuários da marca. Foi atendendo e conversando com seus clientes que eles constataram o potencial transformador dos cosméticos, visto que o ato de tratar da pele é a expressão de autoestima do indivíduo.

A marca foi lançada com base na qualidade dos seus produtos e, também, na força do conceito de ajudar as pessoas a se conhecerem melhor e a serem mais felizes.

O primeiro logotipo da marca surgiu no ano de 1970 com uma flor que simboliza a beleza. Em 1990 ocorreu a primeira alteração em sua logomarca, uma rosácea formada pelas seis letras “n” entrelaçadas passou a ser sua nova logomarca. O atual logotipo da marca surgiu no ano 2000. A seguir pode-se visualizar a evolução visual da logomarca Natura.



Figura 01 – Fonte: Site Mundo das Marcas

No início faltava dinheiro, sobrava sonho e ousadia. Nos primeiros anos, a limitação de capital e a dificuldade de reproduzir em maior escala o atendimento personalizado, se contrapunham à experiência bem sucedida das clientes que levavam os produtos e os conceitos da Natura a mais e mais pessoas.

Era impraticável a divulgação dos conceitos, valores, visão de mundo e da linha de produtos que tanto entusiasmava o fundador. A empresa estava na contramão do mercado: a cosmética terapêutica era uma ilustre desconhecida e os princípios ativos de origem natural ainda não estavam em moda. As embalagens modestas, quase artesanais, inviabilizavam negócios com os canais tradicionais.

Apesar das dificuldades, o êxito alcançado pelos produtos e tratamentos, levou a empresa a vislumbrar a possibilidade de uma grande expansão dos

negócios. Para isso, tinha como alternativas a abertura de uma rede de franquia, multiplicando o exemplo bem sucedido da primeira loja, ou a adoção do regime de Vendas Diretas, que permitiria ampliar o atendimento personalizado oferecido na loja, por meio de consultas. Entre as clientes entusiasmadas pelos resultados obtidos no uso dos produtos, a empresa tinha um número considerável de interessadas em se tornarem consultoras após o treinamento necessário. Foi então, que em 1974, a empresa optou pela venda direta. Nascia assim a consultoria Natura e a figura importante das consultoras e consultores, que hoje somam atualmente mais de um milhão no Brasil e mais de 192 mil em mercados internacionais. O sucesso foi tamanho que a empresa decidiu fechar a loja da Rua Oscar Freire.

No ano de 1976 a empresa veicula seu primeiro anúncio nacional na revista Claudia, no qual falava da importância da cosmetologia terapêutica e no papel das consultorias de beleza no lugar da compra convencional. Nesta época a empresa atingiu o número de 8 promotoras de vendas e 300 consultoras. A Natura terminou os anos 70 como uma empresa viável apoiada em suas crenças e visões de mundo que inspiravam a criação de produtos e conceitos inovadores e de padrão mundial.

Seguiu-se uma década de forte expansão e aprendizado, superando o desafio de apoiar e reforçar relações cada vez mais distantes geograficamente, à medida que expandia atuação por todo o Brasil. No início da década de 80 emergiu a necessidade de ampliação da oferta de produtos. Além da cosmética terapêutica, a empresa passou a vender linhas de maquiagem e perfumaria. Além disso, em 1981, a Natura foi a primeira empresa a criar um serviço telefônico gratuito de atendimento aos consumidores. A expansão internacional começou pela América do Sul, com o ingresso no mercado chileno por meio de distribuidor terceirizado, na década de 80, e expandiu sua atuação para Argentina, Peru e Bolívia.

Em 1983, chegou ao mercado americano, para uma curta experiência em Miami com a marca NUMINA. Mundialmente, a marca inovou ao lançar, também neste mesmo ano, em uma iniciativa pioneira, os refis dos produtos que gastam 54% menos de massa.

Desde o seu lançamento 2.2 mil toneladas de embalagens deixaram de ser colocadas no mercado. No ano de 1984 a marca introduziu um dos produtos mais

conhecidos, o sabonete Erva Doce cremoso para as mãos. Em 1989, impulsionada pela fusão das quatro pequenas empresas que formavam o sistema Natura, até então, emergiu uma renovada empresa capaz de atrair e mobilizar a energia e os corações de milhares de consultoras, consumidores e colaboradores para realizar um sonho: contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações humanas e principalmente com o meio ambiente.

Em 2002, ingressou com seus produtos nos Free Shops de aeroportos brasileiros e em 2005 estreou na Europa com uma loja (chamada Casa Natura), localizada no bairro de Saint-Germain-des-Près em Paris, a capital mundial dos cosméticos, dando origem à expansão da marca em outras partes do mundo, utilizando o slogan “L’autre nature de la beauté” (“A outra natureza da beleza”).



Figura 02 - Fonte: Site Natura

Recentemente, a Natura também deu sinais de agressividade em outras frentes, como a anunciada aceleração dos investimentos em marketing. A empresa tradicionalmente direcionava seus investimentos apenas para o marketing institucional. Em 2008, decidiu mudar de estratégia e iniciou uma grande campanha para a recém-lançada linha de perfumes Amor América.

A empresa reduziu o tamanho de seu portfólio de produtos, que caiu de 930 itens, em 2007, para 739 ao final de 2008, adequando-o as tendências do segmento. O número de lançamentos também encolheu, de 183 para 118 no mesmo período. Mas o investimento em inovação se manteve em R\$ 100 milhões e o gasto em marketing com a marca cresceu. Essa nova estratégia surtiu resultado e a empresa atingiu faturamento e lucratividade recorde em 2010.

No ano de 2011 foi criado o Instituto Natura, organização sem fins lucrativos e com sede independente, que nasceu para expandir e fortalecer as iniciativas da empresa, além de aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas. A promoção da educação – um de seus temas prioritários em sustentabilidade – também é o pilar que fundamenta todas suas atividades nessa nova organização.

Em 2012, a empresa vivenciou com muito entusiasmo o início de um novo ciclo. Foi nesse ano em que a Natura alcançou o maior patamar de sua história na qualidade dos serviços prestados às consultoras e consultores, a ponto de reduzir o prazo médio de entrega dos pedidos de 6 para 4,5 dias no segundo semestre. Essa e outras iniciativas possibilitaram um aumento de 2,9% na produtividade de sua rede no quarto trimestre do ano.

No mês de dezembro desse mesmo ano, a aquisição do controle da marca australiana Aesop soma-se à série de investimentos recordes realizados nos últimos anos que lançaram as bases de um novo ciclo de crescimento para a Natura.

Logomarca – Aesop



Figura 03 – Fonte: site mundo das marcas

Os resultados da empresa no ano de 2013 reforçaram sua convicção de que deveria estender suas fronteiras para muito além das suas operações. A proposta de valor, fundada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no comportamento empresarial alinhado ao desenvolvimento sustentável, já demonstrou que tem potencial para alcançar novos mercados e consumidores, seja nas geografias em que atua, seja em outras.

Os bons resultados obtidos em suas operações internacionais na América Latina reafirmam essa percepção. Ao fim de 2013, elas já representavam 14% de seus negócios, mantendo um ritmo de crescimento superior a 30% nos últimos anos, agora acompanhado de significativa evolução na lucratividade.

Ainda no ano de 2013, a empresa inaugurou um novo centro de inovação, em Nova York – Estados Unidos – que ajudará a tornar seu processo de inovação cada vez mais global.

3.2. Estrutura Organizacional Atual & Posicionamento

Além das atividades desenvolvidas diretamente pela empresa, participam da estrutura organizacional da Natura principalmente suas subsidiárias, cujas atividades serão descritas a seguir.

Indústria e Comércios de Cosméticos Natura Ltda. Suas atividades concentram-se preponderantemente na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a companhia, bem como para suas subsidiárias no exterior.

Natura Logística e Serviços Ltda., cujas atividades consistem na prestação de serviços administrativos e logísticos para as empresas de seu conglomerado sediadas no Brasil.

Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. cujas atividades concentram-se no desenvolvimento de produtos e tecnologias e na realização de pesquisas de mercado.

Innovation et Technologie de Produits SAS – França, centro satélite de pesquisa localizado em Paris e inaugurado no ano de 2007.

Ybios, cujas atividades consistem na pesquisa, gestão, desenvolvimento de projetos, produtos e serviços no campo da biotecnologia, inclusive por meio de

parcerias e acordos com universidades, fundações, empresas, cooperativas e associações, dentre outras entidades públicas e privadas.

Natura Cosméticos S.A. – Chile; Natura Cosméticos S.A. – Peru; Natura Cosméticos S.A. – Argentina; Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às desenvolvidas pela empresa no Brasil.

Natura Europa SAS e Natura Brasil SAS, cujas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.

O Grupo Econômico da Natura inclui controladores diretos e indiretos.

Em 31 de março de 2014, 59,83% da totalidade das ações representativas do capital social da Natura eram detidas por outras sociedades, tais como Lisis Participações S.A., Utopia Participações S.A., Passos Participações S.A., ANP Participações S.A. e RM Futura Participações S.A., além de pessoas naturais como Antônio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Lela, Pedro Luiz Barreiros Passos, Anízio Pinotti e espólio de Ronuel Macedo de Mattos. Os controladores são signatários de um acordo de acionistas.

Até 31 de dezembro de 2011 não havia quaisquer sociedades do grupo econômico da Natura com participações na Companhia.

Em 31 de dezembro de cada ano indicado, a Natura controlava em conjunto a seguinte sociedade:

Tabela 01 – Controle Acionário

Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	2013	2012	2011
Ybios S.A. (consolidação proporcional - controle conjunto)	-	-	43,33

Fonte: Formulário de Referência 2014 – Site Natura

Nos quadros a seguir, será indicada a participação da Natura como controladora direta e indireta nas organizações que possui na América Latina e na Europa, nos anos de 2011, 2012 e 2013.

Tabela 02 – Participação Societária I

Participação - %	2013	2012	2011
Participação direta:			
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	99,99	99,99
Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.	99,99	99,99	-
Natura Cosméticos S.A. – Chile	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. – Peru	99,94	99,94	99,94
Natura Cosméticos S.A. – Argentina	99,97	99,97	99,97
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99	99,99
Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia	99,99	99,99	99,99
Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. (em fase de encerramento)	99,99	99,99	99,99
Natura Cosméticos España S.L. – Espanha	100,00	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. – Holanda	100,00	100,00	100,00
Natura Brazil Pty Ltd – Austrália	100,00	-	-
Fundo de Investimentos Sintonia	100,00	100,00	-
Fundo de Investimento Essencial	100,00	100,00	-

Fonte: Formulário de Referência 2014 – Site Natura

Tabela 03 – Participação Societária II

Participação - %	2013	2012	2011
Participação indireta:			
<u>Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.</u>			
Natura Logística e Serviços Ltda.	99,99	99,99	99,99
<u>Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.</u>			
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS – França	100,00	100,00	100,00
<u>Via Natura (Brasil) International B.V. – Holanda</u>			
Natura Brasil Inc. - EUA – Delaware	100,00	100,00	100,00
Natura Brasil SAS – França	100,00	100,00	100,00
<u>Via Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware</u>			
Natura Internacional Inc. - EUA - Nova York	100,00	100,00	100,00
<u>Via Natura Brazil Pty Ltda - Austrália:</u>			
Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália	100,00	-	-
<u>Via Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália</u>			
Emeis Holding Pty Ltd – Austrália	65,00	-	-

Fonte: Formulário de Referência 2014 – Site Natura

O organograma do grupo econômico da Natura é o seguinte:

Conforme publicado no Relatório Natura 2013, em seu relatório consolidado Brasil e Operações Internacionais, a empresa obteve um aumento de 10,5% de sua receita líquida chegando a R\$ 7,01 bilhões. O Ebita foi de R\$ 1,61 bilhão e o lucro líquido totalizou R\$ 842,6 milhões, retração de 3,6% se comparado com o resultado do ano de 2012.

Segundo o site Direct Selling News, a Natura ocupa, atualmente, a quinta colocação no ranking global de empresas de beleza e cuidados pessoais de venda direta. A companhia brasileira aparece atrás apenas da Amnway, Avon, Herbalife e Vorwerk.

O Setor a que pertence a Natura, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, é extremamente competitivo tendo apresentado crescimento de 8,1% de janeiro a outubro de 2013, conforme dados indicados pela Sipatesp/ Abihpec. Menos sensível a oscilações econômicas, o setor está mais associado à renda disponível dos consumidores, que continua em elevação, embora em menor ritmo do que nos períodos anteriores.

O setor reportou no ano de 2013 retração em sua participação de mercado no Brasil de 1.2 p.p. até outubro, com tendência de recuperação a partir do segundo semestre. A perda de *market share* esteve concentrada em cosméticos, com manutenção de participação nas categorias de higiene pessoal, principalmente motivada pelo lançamento da submarca Sou.

Na América Latina, o mercado segue em crescimento, com taxas superiores à média global e a Natura, com evolução acima de 30% ao ano, continua ampliando sua participação e a preferência de marca em todos os países onde atua.

No Brasil, a empresa lidera o segmento de vendas diretas, o quarto mercado mundial, responsável por 9% do volume global de vendas porta a porta. Segundo a ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas) o modelo cresceu 5,9% no primeiro semestre do ano no país. Nos demais países da América Latina em que a Natura está presente a venda direta tem diferentes níveis de maturidade,

com crescimento médio de sua rede de 24% ao ano desde 2009 comprovando a aderência à proposta de valor da companhia.

3.3. Composto de Marketing

O composto de marketing é um conjunto de variáveis que quando relacionadas e gerenciadas de forma eficiente e eficaz contribuem para que a empresa obtenha vantagem competitiva, além de conseguir a preferência dos clientes.

Sendo constituído por diversas atividades empresariais que objetivam influenciar e induzir os consumidores a adquirir um determinado produto ou serviço, o composto mercadológico consiste num conjunto de ferramentas de marketing que as empresas utilizam para alcançar seus objetivos de marketing no mercado.

As ferramentas de marketing são classificadas em quatro grupos amplos, os quais são denominados os 4 Ps, representados da seguinte forma: produto, preço, praça ou ponto de venda e promoção.

A integração dessas variáveis com vistas sempre aos objetivos de marketing da empresa é a base do trabalho do gestor mercadológico, evidentemente, considerando as possíveis mudanças no ambiente e eventuais reações da concorrência. A proposta a partir do presente capítulo desta monografia é mostrar como é formado o composto mercadológico da empresa Natura.

3.3.1. Produto

A Natura oferece uma gama enorme de produtos incluindo soluções para diversas necessidades dos consumidores, homens e mulheres de todas as idades, tais como produtos de tratamento da pele do rosto e do corpo, cuidado e tratamento dos cabelos, maquiagem, perfumaria, produtos para banho, proteção solar, higiene oral além de linhas infantis.

Os produtos visam não somente atender às necessidades funcionais dos consumidores, como também despertar sentidos e ampliar a consciência do indivíduo consigo próprio, com o outro e com o mundo.

Levando em conta a classificação de produtos de Kotler e Keller (2006), os itens comercializados pela Natura podem ser considerados bens não duráveis e de conveniência. Alguns deles podem ser tidos como *básicos* (que são comprados com regularidade pelas pessoas, como sabonetes, xampu, desodorantes) e outros de impulso (que as pessoas compram sem ter planejado, algo frequente em se tratando de itens de maquiagem).

Kotler e Keller (2006) também afirmam que os produtos podem se diferenciar pela forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.

Considerando os produtos da Natura, pode-se dizer que alguns se diferenciam pela forma. Esse é o caso do sabonete infantil em formato de baleia de Natura Naturé. O mesmo se pode dizer em relação aos frascos de determinados perfumes, com linhas que atraem o olhar.

Os produtos comercializados atualmente compõem 19 submarcas. São elas: Natura Crer Para Ver, composta por sacolas, lápis, camisetas, livros, dentre outros. Parte do valor arrecadado com a venda de produtos da linha é revertida para projetos sociais apoiados pela empresa.

Linha Crer para Ver



Figura: 04 - Fonte: Site Natura

Natura Chronos, composta por cremes antissinais, removedores de maquiagem, hidratantes, etc. É a única linha de antissinais com ativos da biodiversidade brasileira em fórmulas específicas para cada fase da vida. Além dos

produtos para o rosto, a linha traz também tratamento cosmético especial para o corpo, cuidando da mulher por inteiro.

Linha Chronos



Figura: 05 - Fonte: Site Natura

Natura Ekos. Os produtos da linha Natura Ekos buscam na biodiversidade brasileira as matérias-primas que compõem suas fórmulas. Assim, folhas, frutos, amêndoas, sementes e raízes da flora mais diversa do planeta passam a ser conhecidos como ativos, pois se tornam os principais ingredientes dos xampus, condicionadores, sabonetes, hidratantes, óleos e frescores do vasto portfólio da marca.

Linha Ekos



Figura: 06 - Fonte: Site Natura

Natura Erva Doce, composta por sabonetes, hidratantes e desodorantes. Tudo começou, há mais de 25 anos, com o sabonete líquido que ficou famoso como o “cheirinho bom da Natura”. Depois veio a linha Erva Doce, com produtos de fórmulas suaves e a mesma fragrância marcante.

Linha Erva Doce



Figura: 07 - Fonte: Site Natura

Natura Fotoequilíbrio, composta por protetores solares e hidratantes. Uma linha completa que oferece proteção contra os raios UVA e UVB, combate radicais livres e o fotoenvelhecimento. Os produtos não possuem fragrância, trazem fórmulas de textura leve, não oleosa e de rápida absorção, além de garantirem proteção imediata. Hidratam e protegem a pele para tornar a exposição ao sol um momento prazeroso e divertido.

Linha Fotoequilíbrio



Figura: 08 - Fonte: Site Natura

Natura Higeia, composta por produtos de higiene íntima para o público feminino. Na mitologia grega, Higeia era a deusa da saúde, limpeza e higiene. Para a Natura, Higeia passa a ser o nome da nova linha de produtos para a higiene íntima feminina. A higiene de Higeia respeita a sabedoria do corpo e sua capacidade de autorregulação. O pH fisiológico garante uma limpeza íntima extra suave e eficaz. É a higiene traduzida na prática de hábitos saudáveis no banho e fora dele.

Linha Higeia



Figura: 09 - Fonte: Site Natura

Natura Homem composta, por produtos de cuidados masculinos para o rosto, colônias e desodorantes. Esta linha foi lançada em 1996 e, ao longo dos anos, passou por grandes transformações, tornando-se uma linha completa de cuidados pessoais para o homem, que inclui produtos para perfumação, rosto, corpo e cabelos.

Linha Natura Homem



Figura: 10 - Fonte: Site Natura

Natura Mãe e Bebê, composta por produtos para gestantes e crianças recém-nascidas. O vínculo entre mãe e filho começa muito antes do nascimento do bebê. Cada produto é feito para promover os melhores momentos de carinho e proximidade entre a mãe e seu bebê.

Linha Mãe e Bebê

BEM-ESTAR À DOIS

O vínculo entre você e o seu filho começa muito antes dele nascer. É o cuidado que a linha Natura Mãe e Bebê oferece também. Cada produto é feito para promover os melhores momentos de carinho e proximidade entre vocês. Porque é essa relação de amor que vai ensinar o seu bebê a se relacionar com o mundo. Natura Mãe e Bebê, o amor fundamental.

Um verão cuidado

Na verão, proteja a pele do seu filho. Confira o produto para proteção solar de bebê no capítulo [Natura Mãe e Bebê](#), pg. 64.

O óleo de passiflora, extrato das sementes do maracujá, é rico em ácidos graxos essenciais, que diminuem a perda de água e estimam o ressecamento da pele.

Cuidados para o bebê

<p>Shampoo, 200ml R\$ 00,00 (16316) 00ps R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Condicionador suave, 200ml R\$ 00,00 (16316) 00ps R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Sabonete líquido vegetal, 200ml R\$ 00,00 (16316) 00ps R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Sabonete em barra vegetal com saboneteira floral R\$ 00,00 (16316) 00ps R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Água de colônia sem álcool, flor de laranjeira, floral R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Água de geléia sem álcool, vegetal R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Loção hidratante protetora floral R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>	<p>Talco em creme protetor floral R\$ 00,00 (16316) 00ps</p>
--	--	---	--	---	---	--	---

Figura: 11 - Fonte: Site Natura

Natura Naturé é a linha infantil composta por itens para os cabelos, colônias, sabonetes. Naturé, que em tupi quer dizer amigo da natureza, é o melhor amigo da criança na hora do banho. Os produtos são suaves e seguros. Tudo é mais que divertido, as embalagens, as cores e até os nomes.

Linha Naturé

3 a 7 anos

natura naturé

TCHIBUM NO MUNDO
Fiu,fiu! Quer brincar comigo? Naturé, que em tupi quer dizer amigo da natureza, é o melhor amigo da criança na hora do banho. Os produtos são suaves e seguros. É tudo a mais que divertido: as embalagens, as cores e até os nomes. A turminha aprende brincando a cuidar de si e da natureza. É vapt-vupt! É um... dois... três e! Jáaaa, tchibum no mundo!

Shampoo cabeleas normais
200 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Limpas todos os tipos de cabelo.

Shampoo cabelos cacheados
200 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Proporciona brilho e maciez.

Shampoo da cabeça aos pés
200 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Para todos os tipos de cabelo. Fragrância de maciç verde.

Shampoo 2 em 1
120 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Para todos os tipos de cabelo. Tempo e eficiência.

Condicionador
200 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Facilita o desembaraço dos fios.

Creme para pentear
200 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Facilita o desembaraço dos fios, deixando o cabelo mais disciplinado.

Condicionador para todos os tipos de cabelo
200 ml
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
R\$ 90,00 (14316) 00 pts
Facilita o desembaraço, proporciona brilho e maciez. Fragrância de maciç verde.

NATURA NATURE

Figura: 12 - Fonte: Site Natura

Natura Sève, composta por óleos desodorantes corporais. Com os óleos vegetais Sève, o banho ganha um novo sentido. A pele fica hidratada e perfumada por até 24 horas.

Linha Sève

natura sève

UM OUTRO SENTIDO PARA SEU BANHO
Com os óleos vegetais Sève, o seu banho ganha um novo sentido. Pele hidratada e perfumada por até 24 horas. É você especialmente inspirada: mais romântica com Amêijoleta, provocante com Canela, clássica com Amêndoas ou mais ousada com Menta e Alecrim. O que você quer de especial hoje? Deixe o seu corpo falar.

1ª MARCA BRASILEIRA de óleos corporais para banho

Óleo Desodorante Corporal
200 ml
R\$ 90,00 (14306) 00 pts
R\$ 90,00 (14306) 00 pts

Pimenta-rosa
(14306) (14306)

Amêijoleta
(14306) (14306)

Amêndoas doces
(14306) (14306)

Menta e alecrim refinado
(14306) (14306)

Canela
(14306) (14306)

Mitos e verdades
"Só aqui sabe lavar o corpo e ficar em casa por horas, qual é que Sève te dá!"
www.natura.com.br

NATURA SÈVE

Figura: 13 - Fonte: Site Natura

Natura Tododia, composta por sabonetes, desodorantes, hidratantes, sprays corporais. Mais hidratação, mais cheiro bom, mais maciez, mais carinho e proteção. Com essa linha de produtos, os cuidados diários se transformam em pequenos grandes prazeres do cotidiano.

Linha Natura Tododia



Figura: 14 - Fonte: Site Natura

Natura SOU, composta por hidratantes, sabonetes e produtos para os cabelos. Com embalagens de design inteligente, que aproveita até a última gota, os novos produtos complementam a rotina de cuidados específicos para os cabelos e a pele. A embalagem de SOU usa 70% menos plástico e emite 60% menos CO2 do que as embalagens convencionais, além de gerar 3 vezes menos resíduos.

Linha SOU



Figura: 15 - Fonte: Site Natura

Natura Amó, composta por fragrâncias, óleos de massagem, sabonetes e desodorantes. É uma marca que fala de amor, do amor da vida real, com seus ciclos, sentimentos, momentos e histórias, e que é construído a cada dia. É uma linha que inspira os casais a colocarem em prática gestos que surpreendem e mantêm viva a cumplicidade e atitudes que colocam o amor em movimento.

No ano de 2010, a Natura lançou Amó pensando na importância do amor e na crença de que num mundo frenético, imediatista e de prazeres tão descartáveis as relações necessitam de doses de dedicação. Desde então, Amó trouxe quatro movimentos entre perfumes, sabonete e produtos complementares para o cuidado do corpo, criados para estimular o toque, o encontro e a intimidade entre o casal, sendo sensual na medida certa.

Linha Amó



Figura: 16 - Fonte: Site Natura

Natura Plant, composta por xampus, condicionadores e cremes para os cabelos. É uma linha que combina tecnologia e ativos de alta performance com resultados comprovados pelas consumidoras.

Linha Plant



Figura: 17 - Fonte: Site Natura

Natura Vóvó, composta por colônias, hidratantes, sabonetes e cremes de massagem. O conceito e inspiração da linha é de resgatar, reverenciar e celebrar a relação entre avós e netos. Para isso, os produtos inspiram, promovem o contato e cuidados que aproximam, aquecem e aprofundam a qualidade da presença dos avós nas vidas dos netos. E dos netos nas vidas dos avós!

Linha Vóvó



Figura: 18 - Fonte: Site Natura

Conta, ainda, com três linhas de itens de maquiagem, são elas Una, Faces e Aquarela. A marca de maquiagem mais vendida da empresa brasileira foi remodelada para se aproximar dos códigos da categoria de maquiagem, sem abrir mão do DNA da Natura.

Preparando-se para uma competição cada vez mais acirrada no efervescente mercado brasileiro de maquiagem, a Natura, maior fabricante brasileira de cosméticos, apresentou a nova cara da sua linha de maquiagem Natura Aquarela. Das três marcas de maquiagem da empresa, o que inclui a sofisticada Una, e a jovem Faces, Aquarela é a mais vendida, ocupando a vice-liderança do segmento.

Criada em 2004 como uma linha de batons para servir como marca de acesso ao portfólio de maquiagem da Natura, Aquarela sempre buscou valorizar a mistura e a diversidade da mulher brasileira. Traduzida em cores, apostou em ser multicolorida, cheia de nuances, tons e sobretons, própria de quem desde sempre ama misturas.

Natura Una é a linha da maquiagem que estimula a experimentação, o ritual de se cuidar e o prazer de revelar a beleza única de cada mulher por meio de cores, ingredientes naturais e tecnologia. Para divulgar a nova coleção Outono Inverno da marca, a Natura lança campanha. Inspira cada mulher a se conhecer e a revelar sua beleza única.

Natura Faces é a marca de itens de maquiagem e perfumes para as jovens. A marca com apelo de todas as possibilidades.



Figura: 19 - Fonte: Site Natura

Linha Faces



Figura: 20 - Fonte: Site Natura

Linha Una



Figura: 21 - Fonte: Site Natura

Perfumaria Natura, composta por colônias, sprays corporais, *eau de parfums*, *deodorants*.

Linha de Perfumaria



Figura: 22 - Fonte: Site Natura

Para o mercado interno, parte considerável produtos da Natura também são sinônimo de qualidade de desempenho, principalmente quando comparados com concorrentes como Avon e Jequití. Os cremes antissinais da Natura Chronos são um exemplo. Até por isso, possuem preço maior em relação aos cremes da multinacional americana e da empresa brasileira. O mesmo acontece com outras categorias de produtos.

3.3.2. Preço

A Natura aplica nos mercados em que atua preços que podem ser considerados *premium*. Um ponto interessante é que o mercado da venda direta é amplamente reconhecido pela venda de produtos de preço médio mais baixo. Ou

seja, para que a estratégia da empresa dê certo ela precisa legitimar esse canal como um canal viável para a comercialização de cosméticos de preço *premium*, como fez no Brasil.

Os fatores determinantes na definição dos preços da empresa Natura são muitos. A empresa consegue explorar muito bem sua fortalecida imagem de marca e o reconhecimento da qualidade de seus produtos, logo, prática a estratégia de preço alto em função do valor agregado para o seu portfólio de maneira geral.

As variáveis que determinam o preço final dos produtos da Natura são: os custos da matéria-prima e as despesas com produção (preço de custo). A margem de lucro bruta definida pela empresa mais atributos, formam o preço de venda que é oferecido ao varejo (free shoppings nos aeroportos internacionais do Rio de Janeiro e de São Paulo, além da loja na França) e aos consultores e consultoras.

Já no preço oferecido ao consumidor final, acrescenta-se o mark up do varejo e dos consultores (margem de lucro + custos operacionais). No caso dos consultores este mark up é de 30% sob o preço do catálogo de vendas.

Diferente da Avon, quando olhamos para os preços da Natura é possível perceber que a estratégia de preço da empresa reflete em seu posicionamento de querer atingir um público localizado nas classes A e B. Assim, enquanto a Avon possui forte impacto em classes mais baixas, a Natura consegue grande penetração nas classes alta devido a sua estratégia de preço e qualidade de seus produtos.

A Natura não se encaixa na estratégia de oceano azul, pois é uma empresa que compete pela mesma fatia de mercado que os seus concorrentes por meio do mesmo tipo de negócio, mostrando que a empresa ainda trabalha muito em cima da estratégia do oceano vermelho, tentando vencer seus concorrentes e superar seus rivais para conseguir fatias de demanda já existentes apesar de existir um forte investimento em inovação dentro da empresa.

A seguir os preços dos produtos de algumas das linhas de produtos da Natura, disponíveis na Revista Natura (vitrine).

natura una

Natura Una é uma linha que une performance, tecnologia e ingredientes naturais para deixar o rosto radiante e luminoso. Seus produtos têm texturas diferenciadas, cores e fórmulas que realçam a beleza e ajudam a cuidar da pele.
A melhor expressão de você mesma.

Carol Prates, 25, usa
 Pré-maquagem, Base líquida FPS 15 marrom-claro, Pó compacto castanho, Corretivo alta cobertura médio, Blush compacto rosa, Quarteto de sombras cor 2, Delineador preto, Máscara extra volume para cílios preta e Batom matte vermelho 51

OLHOS

MAIS DE 20% DE DESCONTO

dourado I + (30565) rosa I + (30564)

azul I + (30566) azul 2 + (30598)

APENAS neste ciclo®

2 EFEITOS DIFERENTES
 intenso: com pincel umedecido
 suave: com pincel seco

Sombra alta cintilância – 2,2 g 10 pts
 Cores com cintilância e diferentes efeitos.
De: R\$ 53,00
Por: R\$ 39,90

◆ cintilante ● aveludado
 ▲ extrabrilho ◊ brilho extracintilante
 ▲ cremoso ○ mate

Longa duração por até 8 horas

Foto: Enichol, Rodrigues

Figura: 23 - Fonte: Site Natura

Máscara ultra fantástica preta – 5 ml (36554) 05 pts
De: R\$ 23,90
Por: R\$ **18,90**

lançamento
EDIÇÃO LIMITADA*

20% DE DESCONTO

promoção

FACES

107

APLICADOR 360°
atinge **até os menores** cílios

cílios mais definidos, alongados e volumosos

Confira as datas de validade e disponibilidade das promoções com seu(a) Consultor(a). Promoções válidas para SP (exceto Franca, Ribeirão Preto e São José do Rio Preto) e regiões Nordeste, Norte e Sul durante o ciclo 4/2013 enquanto durarem os estoques.

** Enquanto durarem os estoques.*

Foto: Eduripio/ Getty

Figura: 24 - Fonte: Site Natura

Preços – Linha Chronos



CHRONOS
natura

Natura Chronos é uma linha de produtos que valoriza a individualidade e cuida da pele em qualquer etapa da vida. Tudo por meio da melhor combinação de benefícios com tecnologias, para que você possa eleger o tratamento mais adequado às suas necessidades.

Natura Chronos.
Tem um para sua história.

1 LIMPAR
Remoção de resíduos

2 TONIFICAR
Potencialização do tratamento e reequilíbrio para a pele

1

2

<p>pele normal a seca</p> <p>PELE NORMAL Resposta mista e sem necessidade.</p> <p>PELE SECA Causa a irritabilidade e ressecamento.</p>	<p>Emulsão cremosa de limpeza – 150 ml* (20954) 10 pts Limpeza suave, sem enxágue. De: R\$ 51,50 Por: R\$ 45,50 refil R\$ 36,00 (20949) 07 pts</p>	<p>Loção tônica protetora – 150 ml (20926) 10 pts Forma um filme protetor e deixa a pele macia. De: R\$ 52,50 Por: R\$ 37,90 refil (20927) 07 pts De: R\$ 36,80 Por: R\$ 30,00</p>
<p>pele mista a oleosa</p> <p>PELE MISTA Chama-se assim a normal no restante do rosto.</p> <p>PELE OLEOSA Causa acne, pontos pretos e oleosidade na pele.</p>	<p>Espuma de limpeza refrescante – 150 ml* (20853) 10 pts De: R\$ 51,50 Por: R\$ 45,50 refil R\$ 36,00 (20854) 07 pts</p> <p>Sabonete gel limpeza intensiva 140 g* (20951) 10 pts De: R\$ 51,50 Por: R\$ 45,50 refil R\$ 36,00 (28748) 07 pts</p>	<p>Loção adstringente reguladora – 150 ml (20953) 10 pts Reduz e controla a oleosidade. De: R\$ 52,50 Por: R\$ 37,90 refil (20928) 07 pts De: R\$ 36,80 Por: R\$ 30,00</p>
<p>todos os tipos de pele</p> <p>DEMAQUILAR Demaquillante bifásico – 150 ml (29170) 10 pts Remove até maquiagem à prova de água. De: R\$ 52,50 Por: R\$ 37,90 refil (20923) 07 pts De: R\$ 36,80 Por: R\$ 30,00</p>	<p>ESFOLIAR Creme microesfoliante purificante – 50 g (20925) 09 pts De: R\$ 48,00 Por: R\$ 32,50 refil (20923) 07 pts</p>	<p>DESCONTOS DE ATÉ 30% em produtos de limpeza e tonificação</p>

Preços especiais na linha de preparação da pele até o ciclo 8

movimento LIMPEZA natura chronos

A limpeza é o primeiro passo para uma pele bonita e saudável. A pele do rosto é mais delicada e, por isso, precisa de produtos adequados com fórmulas mais suaves.

Queremos incentivar cada vez mais mulheres a cuidar bem do rosto. Para isso, do ciclo 4 ao ciclo 8, toda a linha de limpeza e tonificação terá preços especiais. Aproveite!

Figura: 25 - Fonte: Site Natura

Preços – Sabonetes

SABONETES em barra

Hidratação, cuidado e sensação de maciez e suavidade para a sua pele durante e após o banho.

amora e amêndoas (33549)
Fragrância envolvente.

algodão (22937)
Fragrância suave e confortável.

alecrim e sálvia (16307)
Fragrância leve e refrescante.

Sabonete em barra puro vegetal
Caixa com 5 unidades de 90 g cada
R\$ 13,50 03 pts

frutas vermelhas (16302)
Fragrância refrescante.

macadâmia (16303)
Fragrância confortável.

caixa com 5 UNIDADES

caixa com 2 UNIDADES

novos PREÇOS A partir deste ciclo, os sabonetes em barra de Natura Tododia estão com **preços reduzidos para você. Aproveite!**



jasmin (37428)
Fragrância floral e envolvente.

lançamento




Sabonete em barra puro vegetal bergamota fresca
Caixa com 5 unidades (3 cremosos e 2 esfoliantes) de 90 g cada
R\$ 13,50 (35498) 03 pts
Fragrância fresca e vibrante. Sensação refrescante durante e após o banho.

Exclusivo max. de sabonetes cremosos e esfoliantes na mesma embalagem

Figura: 26 - Fonte: Site Natura

Conforme podemos ver na tabela abaixo, os preços praticados pela Natura são de fato maiores se comparados aos da concorrência.

Tabela 05 – Comparação de Preços – Natura x Concorrência

	 natura	 O Boticário	 MARY KAY
Batom Cremoso	R\$ 32,50	R\$ 28,90	R\$ 30,00
Gloss Labial	R\$ 29,80	R\$ 31,90	R\$ 29,00
Lápis Labial	R\$ 29,80	R\$ 27,90	R\$ 28,00
Lapis Retrátil para Olhos	R\$ 29,80	R\$ 26,90	R\$ 28,00
Máscara para Cílios Alongadora	R\$ 49,90	R\$ 49,90	R\$ 39,00
Máscara para Cílios Volume	R\$ 49,90		R\$ 49,00
Delineador Líquido	R\$ 32,50	R\$ 31,90	R\$ 32,00
Corretivo	R\$ 26,80	R\$ 32,90	R\$ 28,00
Pó Compacto Mineral	R\$ 63,50	R\$ 59,90	R\$ 39,00
Illuminador Facial	R\$ 38,00	R\$ 56,90	R\$ 38,00
Pó Illuminador	R\$ 50,50		R\$ 35,00
Blush Em Pó Mineral	R\$ 65,00	R\$ 66,90	R\$ 30,00
Sombra em Pó Mineral	R\$ 45,00		R\$ 19,00
Base Líquida	R\$ 65,50	R\$ 47,90	R\$ 40,00
Sombra em Crème	R\$ 31,50		R\$ 25,00
Demaquilante	R\$ 40,40		R\$ 48,00
Crème de Limpeza (limpa, esfolia e tonifica)	R\$ 134,30		R\$ 55,00
Kit Anti Idade	R\$ 327,60		R\$ 256,00

Fonte: Blog Shirlene Gonçalves

De acordo com Rocha e Christensen (1999, apud Farah e Zenone, 2011) os preços podem variar ao longo do tempo conforme os seguintes itens: descontos à vista, prazos de pagamento, descontos por volume, descontos de temporada, outros descontos especiais (merchandising e logística), aceitação de *trade-ins*, contratos de serviço, garantias e aceitação de devoluções.

No caso da Natura, determinadas promoções (válidas para consumidores finais e consultores) exploram descontos por volume, ainda que estes sejam pequenos. Um exemplo são as promoções que incentivam a compra de mais de um produto para que o consumidor receba de presente um terceiro.

Seguem exemplos de peças contendo promoções de vendas aos consumidores, consultores e consultoras.

Para o mercado e principalmente para as classes C, D e E, os preços de produtos da Natura são considerados menos acessíveis.

3.3.3. Praça

Os produtos da Natura são comercializados por meio de consultores (revendedores) da empresa. Pessoas que não possuem vínculo empregatício com a empresa e que muitas vezes buscam na atividade de consultoria uma segunda fonte de renda.

No Brasil há, atualmente, mais de 1 milhão de consultores, espalhados pelas mais diversas cidades e regiões do país.

A Natura tem contratos não exclusivos com seus consultores e consultoras, que são revendedores autônomos. Os consultores e consultoras Natura adquirem os produtos com prazo de pagamento de geralmente 21 dias, ou de 42 dias em algumas datas especiais do ano, para posterior revenda a seus respectivos clientes a preços, termos e condições livremente pactuados entre eles. Os contratos com os consultores e consultoras Natura podem ser cancelados a partir do momento em que deixarem de pagar pelos produtos, que utilizarem a marca de maneira não apropriada ou que deixarem de realizar pedidos regularmente.

Os consultores e consultoras Natura sempre tiveram um papel maior do que simples realizadores de vendas. Eles devem ser capazes de estabelecer relações de qualidade com seus clientes, prestando-lhes sempre aconselhamento mais profundo para identificar suas necessidades estéticas e indicar os produtos mais adequados. Além de revendedores eles são, também, consultores e consumidores.

A cada Ciclo são impressos aproximadamente 1 milhão de cópias do catálogo *Vitrine Natura*, um catálogo colorido e atraente dos produtos e das promoções do Ciclo em questão, e envia-se pelo menos uma cópia para cada Consultora Natura. O catálogo inclui preços de referência para os consumidores, mas os Consultores Natura são livres para estabelecer os preços e condições

segundo os quais oferecerão os produtos. Os Consultores Natura pagam seus pedidos a prazo, e o nível de inadimplência da empresa é relativamente baixo.

A seguir, exemplo de catálogo da empresa.

Catálogo Natura

Presente Natura Biografia

- 1 Desodorante colônia feminino – 100 ml
floral | refrescante | gerânio
- 1 Hidratante corporal – 200 g – **EXCLUSIVO!**
 - 1 Caixa de presente

R\$ 76,90 (35309) 15 pts

A clássica
fragrância
de Biografia
para perfumar
e hidratar o corpo
diariamente



Figura: 29 - Fonte: Site Natura

Da fábrica, os produtos vão para grandes centros de distribuição, onde são estocados e separados. De lá, são transportados e direcionados para o endereço dos consultores e consultoras, que assim recebem os itens que encomendaram e compraram. Para Churchill (2005, apud Farah e Zenone, 2011), a venda direta é um dos formatos do varejo sem loja.

3.3.4. Promoção

A maneira como a Natura aproxima o consumidor de seus produtos se dá por meio da venda pessoal e da figura dos consultores. Neste cenário, a Revista Natura tem papel fundamental. Principal ponto de contato da empresa com seus públicos, ela divulga quais são os produtos comercializados e as promoções de cada edição, que tem a duração média de 3 semanas.

A Revista Natura (vitrine) também pode ser acessada pela Internet, com a mesma riqueza de detalhes que a revista impressa.

A seguir estão alguns dos exemplares da Revista Natura (vitrine), nos quais estão os catálogos dos produtos disponíveis a venda.

Revista Natura (vitrine)



Figura: 30 - Fonte: Site Natura

A definição de venda pessoal, de Rocha e Christensen (1999, apud Farah e Zenone, 2011) é válida para os consultores e consultoras da Natura: atividade realizada de maneira pessoal e personalizada, com o objetivo dar informações sobre produtos e estimular a compra.

A promoção de produtos ainda envolve a propaganda frequente em mídias impressas e eletrônicas e a promoção de vendas, divulgadas na Revista Natura. Publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa também são atividades às quais a Natura recorre.

A seguir, algumas peças de divulgação da Natura.

Peças de divulgação Natura – Chronos Hydra



Figura: 31 - Fonte: Site Natura

Voltando à promoção de vendas, Churchill (2005, apud Farah e Zenone, 2011) e Rocha e Christensen (1999, apud apud Farah e Zenone, 2011), acreditam que ela envolve a distribuição de amostras, demonstrações de produtos, distribuições de cupons, concursos e prêmios, material informativo e patrocínios esportivos e culturais.

Para os seus consultores, nos encontros periódicos, os quais estes frequentam, são oferecidas amostras e tem-se a experimentação de produtos. Exclusivamente para eles, a Natura também desenvolve campanhas com prêmios que incentivam as vendas. Além disso, a empresa também costuma patrocinar eventos culturais. O programa Natura Musical é um exemplo.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA

A expansão internacional é um enorme desafio para a maioria das empresas brasileiras. O acesso ao mercado de cosméticos não é restringido por barreiras comerciais às importações, mas pela existência de fortes barreiras econômicas relacionadas ao elevado padrão de qualidade dos produtos e à grande capacidade técnica e produtiva de empresas mundialmente conhecidas, como Revlon, Estée Lauder, P&G, entre outras.

A Natura é uma empresa brasileira de cosméticos atualmente presente em seis países da América Latina e na França. Mantendo a liderança no mercado brasileiro de cosméticos, a empresa busca comercializar seus produtos para gerar resultados que possam associar as dimensões econômica, social e ambiental.

A jornada de expansão internacional da Natura tem sido longa e difícil. No início, limitava-se a atender aos pedidos de distribuidores de países vizinhos interessados em importar os produtos que faziam sucesso entre as brasileiras. A partir daí, a empresa, passou a controlar sua participação no mercado internacional por meio de estratégia própria, iniciando operações de vendas no Chile, no ano de 1982 e, gradativamente, ao longo de quase três décadas, em outros cinco países da América Latina.

Enquanto crescia de modo consistente e cauteloso na América Latina, a Natura resolveu entrar no maior mercado de cosméticos do mundo: a França. A ousadia de disputar o varejo de cosméticos em plena capital mundial da perfumaria foi igualmente temperada por boa dose de prudência. O objetivo não era fazer da operação parisiense um trampolim para conquistar os franceses e demais consumidores do resto da Europa. A intenção era usar uma única loja como vitrine para seus produtos e como fonte de aprendizado de como operar no mercado mais competitivo do mundo nesse segmento.

O presente capítulo propõe-se a mostrar como se deu o processo de internacionalização da Natura, além de análise das estratégias adotadas.

4.1. A Natura na América Latina

A América Latina foi o primeiro mercado internacional de atuação da Natura e em 2011 tornou-se o de maior importância para a empresa. Em 1982, a empresa iniciou sua operação no Chile através da Jambar y Cia, uma distribuidora local. Foi neste período que Seabra, seu fundador, vislumbrou que apesar da forte competição no mercado de cosméticos, haveria um lugar para a Natura no mundo. Está presente em mercados emergentes com grande potencial de crescimento para a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e para o setor de vendas diretas. (JONES; PINHO, 2002)

O potencial de crescimento da região pode ser explicado principalmente pelas características sociodemográficas, incluindo população jovem, aumento da expectativa de vida e aumento da empregabilidade entre as mulheres. Vale destacar também o aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas, sobretudo, da classe C, o que está, segundo estudos do Euromonitor, diretamente relacionado ao aumento do consumo de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal.

Com exceção da Venezuela, país em que a Natura não opera mais, verifica-se que a empresa comercializa de forma direta em todos os mercados mais populosos da região. O principal objetivo da Natura na América Latina é ampliar seu mercado de atuação, atingindo os países que juntos representam mais de 80% das vendas de cosméticos e produtos de higiene pessoal da região.

Os principais mercados da América Latina são Brasil e México que somados representam 70,9% de todo o mercado regional destacando-se pelo grande crescimento nos últimos anos. México e Colômbia são considerados países focais para o processo de internacionalização da Natura, devido ao fato de que ambos possuem operações ainda em consolidação e apresentam grande potencial de crescimento futuro.

A empresa iniciou seu processo de internacionalização por meio de exportações diretas, contando com parceiros de comercialização ou distribuidores independentes nos países em que atuava. Já em um segundo momento, a empresa

permaneceu com o mesmo modelo, no entanto, aumentou seu nível de comprometimento por meio de investimentos diretos na criação de sua própria estrutura de comercialização.

A principal segmentação dos negócios da empresa é baseada em vendas de cosméticos por regiões geográficas: Brasil, América Latina e demais países. Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares por meio dos mesmos canais de acesso aos consumidores, tendo como canal principal a venda direta.

A Natura realiza diversas atividades ligadas à cadeia de cosméticos, desde a pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos até à produção. A exceção da loja que possui na França nos demais países onde está presente a Natura atua por meio de vendas diretas, as quais são realizadas pelos consultores e consultoras Natura.

Atua apenas com cosméticos voltados para o grande público e em todos os segmentos: higiene e toalete, perfumes e fragrâncias, itens para a pele, produtos capilares e maquiagem.

Segundo Fiske e Silverstein (2003), o objetivo estratégico da Natura é o crescimento sustentável baseado no *triple botton line*, isto é, crescimento que considera as dimensões econômicas, social e ambiental. Para isso sua estratégia é a diferenciação oferecendo produtos na categoria *Masstige*, ou seja, que têm um pouco de luxo tradicional, mas que ao contrário deste, podem gerar alto volume apesar de seus preços relativamente elevados.

A organização priorizou um crescimento bastante cauteloso, vide o fato de esse ter sido, sobretudo interno. Por um lado isso significa maior controle sobre as operações, por outro, risco e investimento mais elevados.

Observa-se que pouco tentou um crescimento externo, possivelmente temendo que seus valores se diluíssem em meio a uma fusão ou aquisição. Entretanto, acabou perdendo a oportunidade de adquirir novas competências com

outras organizações. Esse crescimento, deve-se a quatro competências centrais que a organização desenvolveu, são elas, inovação, liderança, vendas diretas e marca forte.

A inovação é parte de sua estratégia competitiva de diferenciação. A Natura notou que pesquisa e desenvolvimento seriam atividades que criariam valor na cadeia de cosméticos e, a partir dos anos 90, a empresa viu-se obrigada a inovar caso quisesse ser competitiva. Atualmente, sabe-se que a organização investe em pesquisa e desenvolvimento, melhoria de processos, além de possuir convênios com universidades e centros de pesquisas no Brasil, na França e nos Estados Unidos.

Outra competência central da Natura são as vendas diretas, escolhidas como forma de distribuição por criar maior proximidade entre cliente e consultores e possibilitar que os valores da Natura fossem bem transmitidos aos consumidores, gerando maior fidelidade e identificação com a marca. Além disso, assim, a empresa não depende de intermediários, tais como grandes varejistas, os quais possuem enorme poder de barganha.

A terceira competência da Natura, sem dúvida, alguma é a liderança, reflexo em grande parte da forte cultura organizacional implementada por seu fundador, Luiz Seabra, que tinha intenção de criar uma empresa baseada na informalidade e na abertura. No ano de 2008, foi criado o Programa de Formação de Líderes, que apoia o desenvolvimento dos colaboradores a fim de que assumam posições cada vez mais estratégicas. A proposta é de transmitir conceitos ligados à gestão de pessoas e à necessidade do negócio, além de provocar uma reflexão pessoal.

Finalmente, a quarta competência central da Natura é o valor de sua marca. A empresa é capaz de mostrar aos seus principais *stakeholders* (consumidores, investidores e colaboradores) todas as demais competências e seus valores gerando uma imagem positiva.

Apresentar-se-á, a seguir, uma análise do composto de marketing da Natura em suas operações na América Latina.

4.1.1. Distribuição – Praça

Segundo Jones e Pinho (2006), os primeiros movimentos de internacionalização da Natura foram por meio de parceiros locais. Como o próprio Seabra descreveu, no momento em que deu os passos iniciais, a Natura não tinha conhecimento do mercado ou um planejamento apropriado; a direção cedera ao impulso de expandir-se para fora do Brasil.

No Chile, a operação iniciada em 1982 era feita por meio de um distribuidor local. A escolha do Chile se deu devido à sua aproximação em relação ao Brasil. (PAAVOLA ET AL, 2006). Os resultados nos anos iniciais foram fracos e em boa parte atribuídos à falta de ajuste entre a Natura e seus valores e esta empresa que havia sido escolhida apressadamente. (JONES; PINHO, 2006)

Posteriormente a Natura se associou a uma empresa local, a Labsa, e criou em 1990 a Belleza Industrial S.A. Já em 1993, a Natura comprou a operação e a empresa se tornou uma subsidiária controlada totalmente por ela.

Outro problema enfrentado pela operação chilena era a participação dominante da venda tradicional, por meio de lojas na venda de cosméticos. A venda direta participava com menos de 20% nesse mercado, cenário que mudou ao longo dos anos com o reposicionamento de preços e alto investimento em comunicações. (PEREIRA, 2010)

Na Argentina os movimentos da Natura foram similares aos do Chile. A empresa ingressou no país uma década depois, por meio de distribuidor local e em 1998 assumiu o controle total da operação. (PAAVOLA ET AL, 2006)

A inserção no mercado argentino se deu em um momento de muitas mudanças macroeconômicas no Brasil, que saía de um período de crescimento mais lento e inflação elevada para a estabilização (JONES; PINHO, 2002). O crescimento que sucedeu no Brasil foi tão grande que a empresa não dispunha na ocasião de recursos humanos para se dedicar à nova operação. (PAAVOLA ET AL, 2006) A estrutura de vendas na Argentina não era uma réplica da estrutura

brasileira e apresentava resultados fracos. Seria necessário grande esforço para mudar este quadro. Dessa forma executivos brasileiros foram indicados não apenas para cuidar da cadeia de suprimentos e distribuição da operação argentina como também para disseminar a cultura e valores Natura no país.

De forma muito similar às operações do Chile e da Argentina, a empresa começou a operar no Peru no ano de 1992 por meio de um distribuidor local. No ano 2000 as três operações eram controladas de forma integral pela Natura com centros de distribuição e administração presentes nos três países.

Diferentemente das três primeiras operações implantadas na América Latina as operações do México e da Colômbia desde o princípio foram administradas pela Natura, a qual já possuía conhecimento de mercado ao longo de mais de duas décadas de negócios na região. (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2005, 2007)

Na América Latina o modelo de negócios adotado foi exatamente o mesmo que fez com que a Natura alcançasse a liderança no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; o de vendas diretas. Além disso, empresa conta com vários canais estruturados de comunicação para dar suporte suas atividades de vendas.

Vale destacar, também, o suporte prestado pelas Casas Natura, presentes em todas as operações de América Latina. As Casas apoiam os consultores no atendimento ao cliente, permitindo a experimentação de produtos, admissão de pedidos *on line* e a disponibilização de um espaço onde eles tenham acesso à cultura e aos processos da Natura.

Conforme publicação em seu relatório anual de 2010, a empresa considera boa a aceitação de sua proposta de valor e do modelo de venda direta, que respaldados por boas taxas de crescimento representam boas oportunidades de crescimento ao longo dos próximos anos.

No ano de 2010 a Natura iniciou atividades de manufatura internacional por meio de parcerias. A direção da empresa esperava que a evolução do modelo

exportador para o de produção local permitiria que a empresa ampliasse a geração de benefícios sociais, reduzisse o impacto ambiental nesses países e principalmente reduzisse o preço de custo dos produtos, devido ao menor preço de frete. A Argentina foi o primeiro país a iniciar esse processo, no segundo semestre de 2010 enfatizando a categoria perfumaria. Além da perfumaria a produção deveria estar mais focada em produtos de alto custo de transporte tais como xampus, condicionadores e desodorantes.

Os parceiros eleitos para produção terceirizada na América Latina foram na Argentina, a Just, que seria responsável pelo envase de perfumaria, produtos para o corpo, rosto e proteção solar. Na Colômbia, as empresas escolhidas foram a Hada, responsável pela fabricação de sabonetes em barra e a Prebel, responsável por produtos de maquiagem, produtos para o corpo, proteção solar e perfumaria. No México, a empresa Fortalab foi encarregada da fabricação de produtos de cabelo e perfumaria. (PEREIRA, 2010)

Contudo, o vice-presidente de operações e Logística da Natura no ano de 2011, João Paulo Ferreira, descartou qualquer possibilidade de a empresa ter produção própria fora do país, observando que, no Brasil, 40% da produção Natura já era feita por meio de parcerias e que uma fábrica própria no exterior estaria fora de cogitação. (PEREIRA, 2010)

4.1.2. Produto

No ano de 2009 a Natura ainda levava quase os mesmos produtos vendidos no Brasil para os países da América Latina. Havia casos de marcas que, inclusive, não foram traduzidas, como é o caso dos produtos Mamãe e Bebê, cujas embalagens mantinham o nome em português em países como o Chile e a Argentina. A falta de apelo local afetava a competitividade da empresa diante de concorrentes consolidados. (MANO; COSTA, 2009).

A fim de acelerar o crescimento no mercado da América Latina, a Natura já desenvolvia diversas ações de forma customizada nesses países. Entretanto, a direção da empresa estava consciente de que seria necessário aumentar ainda

mais os esforços para encontrar conceitos adequados e produtos ideais aos consumidores de cada geografia ao longo dos próximos anos. (RELATÓRIO DE REFERÊNCIA NATURA, 2011). Dessa forma, a empresa realizou algumas adaptações, como no caso do México, em que as fragrâncias preferidas são as mais fortes, doces e frutais. Outros países, tais como o Brasil, costumam demandar essências mais suaves e florais.

No ano de 2008, a Natura lançou a linha de fragrâncias Amor América, buscando aproximar a empresa de outros países da América Latina, ao usar ativos da biodiversidade local, tais como o Palo Santo do Equador e a Paramela da Argentina, para o desenvolvimento de produtos que pudessem valorizar a identidade e a cultura da região.



Figura 32: Fonte – Site Natura

Há quatro anos um jornalista, um fotógrafo, uma especialista em perfumaria e outra em criação de marcas partiram em uma missão especial: percorrer a América Latina em busca de inspirações para uma nova linha de produtos da Natura. Nos Andes, eles encontraram o Palo Santo, uma madeira perfumada, tradicionalmente usada como incenso em certas regiões da Cordilheira, principalmente no Peru, na Bolívia e no Equador. E da Patagônia trouxeram a Paramela, um arbusto aromático encontrado nos campos desérticos e frios, no Sul da Argentina e do Chile. Sua fragrância evoca o vento livre que sopra nas vastidões do extremo sul.

Palo Santo é uma madeira perfumada, popularmente usada como incenso em algumas regiões da Cordilheira dos Andes. Seu óleo essencial é floral fresco e especiado, com notas resinosas, ambaradas e amadeiradas. Sua fragrância expressa a reverência que os povos andinos têm às montanhas e à Terra.

Amor América – Palo Santo



Figura 33: Fonte – Site Natura

A paramela é um arbusto perfumado, usado popularmente na região da Patagônia como chá terapêutico. Possui notas confortáveis que lembram mel. Esta fragrância evoca o vento livre que sopra na vastidão do extremo sul.

Amor América – Paramela



Figura 34: Fonte – Site Natura

4.1.3. Promoção

O foco da Natura tem sido sofisticar a construção de sua marca. Para isso, a empresa tem estudado mais a cultura e costumes locais dos países em que atua na América Latina e busca adaptar a forma de passar a imagem e os conceitos que a empresa se propõe a transmitir. (GAZETA MERCANTIL, 2009).

Um dos fatores que permite maior regionalização do Marketing é o Sistema de Gestão da Natura que busca reproduzir em qualquer lugar, por meio de processos definidos o modelo de gestão descentralizado e integrado da empresa. Dessa forma, há uma maior autonomia para o gestor, proximidade com os consultores e consumidores, possibilidade de adaptação do marketing, o que pode impulsionar o desempenho. A empresa busca, por exemplo, aumentar o número de clientes e consultores que tenham experiências sensitivas com os produtos por meio das Casas Natura, ou mesmo do Mobil Natura, um ônibus que circula na Colômbia. (GAZETA MERCANTIL, 2009)

A Casa Natura é um espaço de relacionamento da marca destinado aos consumidores, consultores e a comunidade local. Além de oferecer assessoria e experimentação de toda a linha de produtos, a Casa Natura também oferece cursos, palestras e oficinas nas áreas de bem-estar, beleza, saúde, sustentabilidade, entre outros. São atividades gratuitas e abertas ao público.

Casa Natura – Chile



Figura 35: Fonte – Blog Epigram

Raramente a Natura fez incursões da sua identidade no espaço e, para tanto, foi necessário um grande trabalho de entendimento de como a marca e seus produtos se posicionariam no espaço, bem como de todos os valores e princípios da marca, promovendo a construção da identidade esperada.

Foram estudados os regimes de visibilidade dos produtos, da sua visualização, passando pela degustação até atingir a experiência verdadeira. O discurso de cada linha de produtos foi trabalhado no sentido de encontrar os melhores materiais e formas que a representariam. O resultado disso tudo se reflete no que chamamos Casas Natura, desenvolvidas em alinhamento com o conceito de “Bem Estar Bem” distribuídas em diversos países da América Latina, como Chile, Peru, México, Argentina e Brasil. Embora o espaço seja voltado para as consultoras, o desenho foi pensado também para incentivar o fluxo espontâneo, gerando conhecimento e reconhecimento de marca.

Casa Natura



Figura 36: Fonte – Blog Epigram

A empresa tem consciência de que o crescimento recente na América Latina está diretamente relacionado ao crescimento do número de consultores e consultoras Natura e ao resultado de maior investimento em marketing.

4.1.4 Preço

A prática de preços *premium* não impede que a empresa adapte suas margens e estratégias para atingir objetivos que não sejam imediatos, como no caso da crise Argentina no início dos anos 2000. A empresa, dirigida no período por Alessandro Carlucci, apesar das turbulências políticas e econômicas vividas na região e da elevação dos preços realizada pelos concorrentes, optou pela manutenção da política de preços sem aumento. Esta estratégia, entre outras ações, permitiu a recuperação da operação da Argentina e o crescimento, já em 2002, de 100% sobre o ano anterior. (PAAVOLA ET AL, 2006; JONES; PINHO, 2006).

4.2. A Natura na França

A internacionalização da Natura na França está bastante relacionada ao desenvolvimento de suas competências. O país europeu representa uma verdadeira exceção entre os países aos quais a empresa se internacionalizou devido ao fato de não ser latino-americana, ser uma economia madura e não possuir tanta tradição nas vendas diretas.

A subsidiária da França é a menor da empresa e única que possui uma loja física como um dos canais de distribuição. A loja, mais do que vender produtos da Natura, busca traduzir o conceito da marca para esse novo público dentro do conceito *flagship store*, isto é, a loja onde a essência da marca estará representada de uma maneira inovadora, devido ao elevado grau de investimento envolvido e conceito, demonstrando sua grandeza e posição no segmento de varejo ao qual pertence. O preço dos produtos, bem como nas demais regiões do mundo é considerado *premium*.

Ao inaugurar sua loja na França, no ano de 2005, o interesse da Natura não era o de atingir uma grande fatia do mercado ou usar o país para entrar no restante da Europa. A iniciativa partiu um pouco do interesse pessoal do fundador da organização, Luiz Seabra, pelo país. Além disso, sendo a França o berço da

Loja Natura em Paris – Visual Interior



Figura 38: Fonte Blog Manias de Menina

Além disso, a experiência da marca e da brasilidade que a mesma quer transparecer e fazer com que as atendentes da loja francesa desenvolvam vínculos com suas clientes, da mesma forma que os consultores e consultoras no Brasil, por meio da cordialidade tipicamente brasileira. Assim, os conceitos da empresa são transmitidos por meio de relações interpessoais, em vez de puras relações comerciais garantindo, dessa forma, maior eficiência nos processos de comunicação.

Estudos sobre o processo de internacionalização de firmas no Brasil sinalizam que a cordialidade brasileira pode simbolizar um diferencial competitivo de grande importância no exterior. (ARAÚJO; BLUNDI, 2005)

A Natura entrou na França inicialmente apenas com a linha Ekos, que utiliza ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira de maneira sustentável. Os produtos são biodegradáveis, substituem a gordura animal por óleo vegetal, apresentam embalagens feitas com materiais reciclados e recicláveis, além de permitirem a compra de refil. Outra característica dessa linha é unir a inovação tecnológica da Natura à cultura e ao conhecimento das comunidades tradicionais brasileiras sobre as propriedades e os usos das plantas. (ARAÚJO; BLUNDI, 2005)

A linha Ekos foi expandida para 80 produtos para que chegasse com uma proposta mais consciente na França. Foram desenvolvidos novos cremes para o rosto e cabelos, além de novas texturas de cremes para o corpo. Da mesma forma foram elaborados outros tipos de produtos fora do segmento de perfumaria e cosméticos, tais como buchas, saboneteiras e escovas de cabelos. Esses produtos são acompanhados por pequenos folhetos, abordando temas ligados ao desenvolvimento sustentável como, por exemplo, a extração da bucha e o uso de madeira certificada. Visando atender ao novo público internacional, as informações nos produtos são traduzidas para o francês, espanhol e inglês, além do português; e as embalagens possuem menos informações, traduzidas num layout mais simples, porém moderno e com mais visibilidade da palavra Ekos Brasil. (ARAÚJO; BLUNDI, 2005).

O principal objetivo das ações de marketing relacionadas aos produtos era a de legitimar a empresa perante o consumidor francês, com uma abordagem de originalidade da cultura e da exuberância brasileira, mas que concorre com a rede inglesa The Body Shop, que enxergou essa oportunidade há anos atrás. (CONTADOR, 2010)

Uma das competências que a Natura pretende desenvolver na França é a inovação porque apesar de ela já investir muito nessa área, no Brasil ela compete com empresas globais que possuem muito mais recursos e centros de pesquisa e desenvolvimento em economias desenvolvidas. De certa forma, ela foi forçada a se internacionalizar para manter sua liderança no mercado local.

Outro ponto é o fato de que a companhia objetiva adquirir competências organizacionais. A exigência do mercado francês força a empresa a melhorar seus produtos. O consumidor francês é muito exigente e questiona muito mais as marcas se comparado ao consumidor brasileiro, evitando produtos que podem conter componentes suspeitos de prejudicar a saúde.

Na França, a Natura possui um centro de Pesquisa e Desenvolvimento e a estrutura comercial e administrativa. Os cosméticos são todos produzidos em São Paulo e exportados de forma que não sofrem grandes adaptações, exceto aquelas necessárias para que os itens se adequem à legislação local.

Dessa forma nota-se que a Natura adota uma estratégia global simples, combinando uma coordenação de diversas atividades, uma vez que a filial é fortemente ligada à matriz, além disso, apresenta configuração concentrada uma vez que a produção ocorre unicamente no Brasil.

Na França a Natura procurou manter sua estratégia de diferenciação, porém adaptou seu marketing mix à realidade local. Os produtos são os mesmos comercializados no Brasil e até mesmo os nomes das marcas foram mantidos, entretanto a organização possui não apenas uma estrutura de vendas diretas, como também um ponto de vendas em Paris e uma loja online. Isso porque as vendas diretas não são muito comuns na França e a existência de uma loja física ajuda a

promover a marca no país. É importante notar que na França a companhia utiliza a marca Natura Brasil. O objetivo é reforçar a brasilidade da marca e associar às idéias positivas às quais o país é lembrado.

4.3. Outras operações da Natura

Há ainda outra forma utilizada pela Natura para expandir-se internacionalmente que é por meio de parceiras locais, sejam elas de ordem comercial ou societária. Além disso, a empresa também distribui seus produtos por meio do Duty Free Brasil.

Foi por meio de parcerias que a Natura iniciou seu processo de internacionalização em 1982 no Chile, seguido dos Estados Unidos e Portugal. Essas operações, apesar de curtas, foram de grande importância para o aprendizado sobre o mercado internacional. A empresa também implantou parcerias na Bolívia em 1988, no Peru em 1992 e na Argentina em 1992. (JONES; PINHO, 2006)

A empresa mantém as parceiras internacionais em mercados que julga interessantes, mas procura selecionar parceiros que tenham afinidade com os valores da Natura (Relatório de Referência Natura, 2011). Neste tipo de expansão, a empresa não tem mercados prioritários, mas sim busca especialmente parceiros que tenham uma identificação forte com a empresa. O foco da empresa não é a geografia, mas sim a qualidade da parceria. As parceiras ativas em 2010 estavam localizadas na Bolívia e na Guatemala.

A operação boliviana iniciou-se no ano de 1988 e é uma das mais antigas da empresa. Já na Guatemala, iniciou-se em 2009 e para a Natura serviu como aprendizado de parceiras com distribuidores. O mercado da Guatemala é tão pequeno que a Natura não teria interesse de implantar operação própria. Dessa forma, ela atua por meio da parceria com distribuidor local, que além de vender seus próprios produtos por venda direta, também comercializa os produtos Natura.

Outra forma que a Natura encontrou para aumentar a exposição da marca ao mercado internacional foi tornar os seus produtos mais conhecidos pela comercialização em Free Shops dos aeroportos brasileiros, iniciada em 2000. O foco deste investimento foi a linha Natura Ekos, que corresponde a 50% das vendas da empresa por este canal.

No entanto, a receita das exposições realizadas para o distribuidor na Bolívia e as vendas através do Duty Free são muito pequenas e representam no resultado dos últimos três exercícios somente 0,1% do total da receita líquida da companhia. (RELATÓRIO DE REFERÊNCIA NATURA, 2011). De qualquer forma, são fonte de importância no aprendizado para a empresa e de alguma exposição para a marca.

A Natura também possui companhias do grupo na Espanha, Holanda e Costa Rica. No entanto, estas regiões não são operacionais e aparentemente, a criação destas empresas não possui qualquer ligação com a estratégia de operação e expansão internacional.

5.CONCLUSÃO

A partir da identificação e descrição das teorias e conceitos acerca do marketing internacional e da internacionalização de empresas foi possível observar os principais fatores que fazem com que as empresas brasileiras levem seus produtos e serviços para o mercado internacional, sobretudo, que a internacionalização nos dias de hoje é muito mais um mecanismo de reforço e de alavancagem da base de competências das empresas, de maneira que a internacionalização passa a ser vista como uma opção de desenvolvimento para muitas organizações.

Observou-se, também, que a compreensão do contexto internacional é de extrema importância para as empresas que desejam atuar no mercado global. Assim, o mapeamento de variáveis incontroláveis do ambiente internacional torna-se realmente indispensável.

Confirmou-se, então, a hipótese de que a política, a economia, a cultura, a proximidade geográfica, a saturação do mercado doméstico, a reputação de uma empresa e o sucesso do seu produto no mercado são, de fato, aspectos de relevância para as empresas que desejam ingressar no mercado internacional. A análise do processo de internacionalização da empresa brasileira Natura serviu para demonstrar como as empresas brasileiras se tornam organizações internacionais.

A proximidade física e, principalmente, a compatibilidade cultural foram decisivas para priorizar os primeiros passos da Natura na América Latina. Observou-se, ainda, que a Natura percebeu a importância das diferenças culturais, afinal, atualmente as operações da América Latina são administradas por um profissional argentino, que conhece a cultura da região e pode fazer adaptações aos diferentes mercados sem desvirtuar o padrão da Natura.

Analisando-se as razões que levam as empresas a internacionalização foi possível perceber que após esgotar todas as possibilidades de crescimento no mercado doméstico as empresas começam a olhar para o mercado internacional e costumam iniciar o processo de internacionalização por meio da exportação. No

caso da empresa Natura não foi diferente, pois, a internacionalização teve seu início na América do Sul com as exportações diretas para o Chile. Isso demonstra também que a proximidade geográfica foi realmente um aspecto importante para a Natura quando decidiu ingressar no mercado internacional.

Além disso, a importância dos aspectos de ordem econômico-social se comprovam no caso da empresa Natura, em que o processo de internacionalização ocorreu em maior parte em países da América do Sul, sendo alguns deles participantes do MERCOSUL, como por exemplo, a Argentina que é, atualmente, sede do escritório regional, responsável pelas atividades da América Latina.

Quanto à visão de mundo notada na Natura, pode-se dizer que a organização possui orientação policêntrica, isto é, administração na singularidade de cada país em que a empresa atua. Apesar de não haver linhas de produtos específicas para cada país, existe um trabalho de adaptação dos produtos para cada mercado a fim de atender a requisitos específicos não apenas da legislação de cada país, mas também de ordem cultural.

Outro ponto a ser destacado como diferencial da empresa analisada em seu processo de internacionalização é o fato de essa possuir uma filial na França. Para a Natura essa filial representa uma exceção entre os países em que possui filiais. Notou-se que o objetivo da organização com essa filial era adquirir maior experiência com marcas mundiais a fim de se tornar cada vez mais competitiva até mesmo dentro do mercado brasileiro.

Isso comprova o fato de que a inovação é realmente uma das principais competências da Natura, haja vista a sua percepção de que ter uma filial na Europa seria estratégico para desenvolver uma marca global. Isto posto, não resta dúvidas de que o processo de Internacionalização da Natura é um exemplo muito claro de que hoje em dia a atuação das organizações no mercado internacional tornou-se um importante mecanismo de reforço e de alavancagem da base de competências das empresas.

Por fim, a conclusão a que se chegou mediante aos aspectos acima abordados é que no cenário de intensas transformações no qual vivemos, atualmente, o advento da mundialização e a contínua necessidade de expansão do mercado são fatores que levam as empresas a buscarem o desenvolvimento de suas competências a fim de garantir sua sobrevivência no mercado global. Dentro desse contexto o marketing internacional torna-se uma ferramenta de extrema importância para as empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. Livros

- AAKER, David A.; KUMAR, V. DAY; GEORGE S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BASSI, E. **Globalização de Negócio: construindo estratégias competitivas**. Cultura Editores Associados, 1997.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GREEN, P. E.; CARMONE, F.J. **Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis**. Boston: Mass. Allyn, 1988.
- HILL, C.W. L. **International business: competing in the global marketplace**. USA: The McGraw-Hill, 2005.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN Mark C. **Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER K. L. **Administração de marketing**, 12a edição. São Paulo: Pearson, 2006.
- LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. (Org.). **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2003.
- MALHORTA, N.. **Marketing research: an applied orientation**. 2nd ed. Upper Sadlle River: Prentice Hall, 1996.
- OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Organizador). **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PAAVOLA, N.; CHATTOPADHYAY, A. TANURE, B. Natura: **Expanding Beyond Latin America**. Insead, 2006.
- ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira; CARNEIRO, Jorge. **Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese**. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Orgs.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK S.H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2ª edição. São Paulo: EPU Editora Pedagógica e Universitária, 1987.

TAVARES, Márcia. **Investimento brasileiro no exterior: panorama e considerações sobre políticas públicas**. Santiago de Chile: CEPAL. Série Desarrollo Productivo N° 172, nov. 2006.

ZENONE, L. C. (Organizador). **Gestão estratégica de marketing conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

6.2. Artigos & Periódicos

ARAUJO, L. V. S.; BLUNDI M. D. S. Adaptações Estratégicas no Ambiente Internacional: O Caso da Natura. V Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

CONTADOR, J.C.; STAL, E. **A estratégia de internacionalização da Natura: Análise pela ótica da vantagem competitiva**. In: SIMPOI 2010. São Paulo, 2010. **Anais do SIMPOI**. São Paulo, 2010.

DUNNING, John H. The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, v. 8, n. 2, 2001.

DUNNING, John H. The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, v.19, 1988.

DUNNING, John H. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, v.41, n.4, nov. 1979.

EUROMONITOR. **Euro Monitor World Cosmetics and Toiletries Directory**. Euromonitor Internacional Pcl, 2009. Estatísticas Gerais. Euromonitor Internacioal Ltd, 5ª Edição, 2011.

FISKE, Neil; SILVERSTEIN Michael, J. **Luxury for the masses**. Harvard Business Review. 01/04/2003.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). Anais ... Campinas, 2001.

IGLÉSIAS, R.M.; VEIGA, P. da M. **Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro**. In: PINHEIRO, A.C.;

- MARKWALD, R.; PEREIRA, L.V. O desafio das exportações, Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 368-446.
- 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, 8 (1): 23-32, 1977.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The mechanism of internationalization.** International Marketing Review, 7 (4): 11-24, 2001.
- JOHANSON, J.; WIDEERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm: four Swedish cases.** Journal of management studies, v. 12, 1975.
- JONES, G.; PINHO, R. R. **Natura: Global Beauty Made in Brazil.** Harvard Business School, USA, Dez. 2002.
- MACADAR, Beky Moron de. **Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente.** Indicadores Econômicos FEE. Porto Alegre, v. 35, n. 3, fev. 2008.

6.3. Arquivos Eletrônicos

- ABIHPEC. **Caderno de Tendências 2014 - 2015.** Material disponível em: < <http://www.abihpec.org.br/2013/10/caderno-de-tendencias-2014-2015/>> Acesso em: 17/05/2014
- GAZETA MERCANTIL. **Natura fortalece processo consolidação da marca nos mercados externos e investe em crescimento no Brasil.** 21 de janeiro de 2009. Disponível em: <[http //www.cosmeticosbr.com.br conteudo/noticias/noticia.asp?id=1919](http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/noticias/noticia.asp?id=1919)>. Acesso em: 25 de abril de 2014.
- MANO, C.; COSTA, M.. **Um Ano para Ficar na História.** Revista Exame, São Paulo, 9 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0947/negocios/noticias/ano-ficar-historia-482568>>. Acesso em: 10/04/2014.
- NATURA. **Sobre a Natura.** Disponível em < <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/>> Acesso em 04/02/2014.
- NATURA. Disponível em:<<http://www.natura.net>>. Acesso em 19/03/2014.
- Demonstrações financeiras em Padrões Internacionais.** Disponível em: <<http://natura.infoinvest.com.br/ptb/s-20-ptb.html>>.
- Relatório Anual de 2005.** Disponível em:< <http://natura.infoinvest.com.br>.
- Relatório Anual de 2007.** Disponível em:< <http://natura.infoinvest.com.br>.
- Relatório Anual de 2010.** Disponível em:< <http://natura.infoinvest.com.br>.
- Relatório Anual de 2011.** Disponível em:< <http://natura.infoinvest.com.br>.
- Relatório Anual de 2012.** Disponível em:< <http://natura.infoinvest.com.br>.
- Relatório Anual de 2014.** Disponível em: < <http://natura.infoinvest.com.br>.

PEREIRA, V. **Natura amplia logística e produção para crescer no Brasil e América Latina**. Reuters, 27 de out. De 2010. Disponível em: <http://estilo.uol.com.br/ultnot/reuters/2010/10/27natura-amplia-logistica-e-producao-para-crescer-no-brasil-e-al.jhtm>. Acesso em 26 de julho de 2014.