

# A RELAÇÃO ENTRE A LOCALIZAÇÃO E A MOTIVAÇÃO ESTRATÉGICA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE COSMÉTICOS

---

**Flávia Gonet Santos Nóbrega de Lima**

*Mestrado em Administração (Ibmec – RJ)  
Especialista de Planejamento Estratégico da TIM  
flaviag@al.ibmecrj.edu.br*

**Mariana Pires de Carvalho e Albuquerque**

*Mestrado em administração (Ibmec – RJ)  
Analista Financeira da Mongeral Seguros e Previdência,  
julianapavie@petrobras.com.br*

**Juliana Junqueira Esmeraldo Pavie**

*Engenheira de Produção Plena da GE-CORP/ PA E/  
GRIS - GÁS & ENERGIA CORPORATIVO  
Gestão de Riscos - PETROBRAS S.A.  
julianapavie@petrobras.com.br*

**Luiz Alberto Nascimento Campos Filho**

*Professor Adjunto II do Programa de Mestrado  
em Administração Faculdades Ibmec – RJ  
camposfo@gmail.com*

## RESUMO

Um importante desafio no processo de internacionalização de uma empresa é a escolha da localização, responsável por gerar novas vantagens competitivas ou mesmo comprometer as existentes. Este artigo se propõe a analisar a importância da escolha da localização no processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos. A metodologia adotada está baseada em uma revisão bibliográfica da teoria desenvolvida na área de gestão internacional, apresentando os modelos conhecidos das diferentes estratégias de internacionalização de empresas e um estudo de caso sobre esse processo na empresa Natura Cosméticos S.A, avaliando a questão da localização e as etapas envolvidas no processo de internacionalização da referida empresa. Após o confronto do estudo de caso com os elementos teóricos, constata-se que a motivação para a internacionalização das empresas do setor de cosméticos serve de mediadora na escolha do país destino.

**Palavras-chave:** Processo de internacionalização, Localização, Setor de cosméticos, Natura.

## ABSTRACT

*Choosing the appropriate localization of a company in its internationalization process is an important challenge, since it may be responsible for creating competitive advantages or even jeopardizing the existing ones. The purpose of this article is to analyze the importance of localization choice in the internationalization process of a Brazilian company in the cosmetics sector. The methodology is based on a bibliographic review of the theory developed in the area of international managing, and presents the existing strategic models of company internationalization, and a case study of Natura Cosméticos S.A's internationalizing process, in which the matter of localization as well as the stages involved are assessed. After confronting the case study with the theoretical elements, it was verified that the primary motivation for internationalization of cosmetics firms functions as a mediator in the selection of the host country.*

**Key words:** Internationalization process, Localization, Cosmetics sector, Natura.

## 1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema para este trabalho foi influenciada por dois motivadores. De um lado, movida por duas paixões: a cosmética como veículo de autoconhecimento e promoção do bem-estar e as relações humanas como forma de expressão da vida, a Natura é atualmente umas das empresas mais admiradas e valorizadas do Brasil. O seu crescimento tem se mantido constante e maior do que algumas empresas de cosméticos e de venda direta do mercado brasileiro. Este sucesso pode ser verificado pelos prêmios empresariais da Natura e estudos de caso nacionais e internacionais abordando os mais diversos aspectos de sua gestão.

Por outro lado, a relevância do estudo de atributos relacionados a localização e sua influência nas estratégias globais das empresas foi evidenciada no evento do AIB 2007 (*Academy of International Business*), cujo tema central “*Bringing the Country Back In: The Importance of Local Knowledge in a Global Economy*”. sugeria o aprofundamento no tema de Estratégias Globais, com foco no papel da localização como um fator para a sua diferenciação.

Assim, o estudo de caso do processo de internacionalização da Natura permite explorar como a aderência entre as características locais e a motivação estratégica influenciam as decisões estratégicas. Por isso, é importante frisar que o cerne deste trabalho é apresentar a importância da localização no processo de internacionalização de uma empresa brasileira no setor de cosméticos e as influências da motivação nessa decisão estratégica.

O processo de internacionalização da Natura, objeto de análise neste trabalho, foi realizado em duas etapas distintas. Na primeira, a Natura, seguindo os preceitos da Escola da Uppsala, motivada pelo acesso a novos mercados, focou em países psicologicamente mais parecidos, como países da América Latina. Entende-se por semelhança psíquica a proximidade em língua, educação, prática de negócio, nível de desenvolvimento industrial, cultural entre outros. Na segunda etapa, influenciada por motivações estratégicas relacionadas ao processo de aprendizado, a Natura abre uma nova frente de internacionalização para a França, país líder no setor de cosmético.

O trabalho apresenta uma revisão bibliográfica embasada nos principais periódicos internacionais da área de Gestão Internacional no período de 1984 a 2006 seguida de um estudo de caso aplicado à empresa Natura Cosméticos S.A.

O referencial teórico utilizado como base para o estudo será apresentado na seção 3. Nessa seção serão detalhadas as principais idéias relacionadas à estratégia global, as etapas envolvidas no processo de internacionalização, as motivações das empresas que buscam a internacionalização, os modelos conhecidos, os modos de entrada e, por fim, a questão da localização como fator de destaque para o sucesso dos processos de internacionalização. Na seção seguinte será realizado o estudo de caso da empresa Natura Cosméticos S.A, no qual se contemplará um breve histórico da empresa, seus principais dados de mercado e seu processo de internacionalização. Demonstrar-se-á, ainda, nessa seção, os principais dados de alguns concorrentes da Natura e suas formas de atuação. A conclusão do trabalho será então apresentada na seção 5 onde o estudo de caso será confrontado com os elementos teóricos apresentados.

## 2 METODOLOGIA

Este artigo consiste em uma revisão bibliográfica e um estudo de caso aplicado à empresa Natura Cosméticos S.A.

Um estudo de caso único pode ser utilizado para verificar se as premissões de uma teoria são corretas ou se há algum conjunto alternativo mais relevante de explicações (Yin, 2004). A teoria desenvolvida por meio de uma pesquisa de estudo de caso tem a possibilidade de ter importantes forças como narrativa histórica (Eisenhardt, 1989), por outro lado esta metodologia possui algumas limitações, como demandar significativa habilidade interpretativa e oferecer base teórica insuficiente para generalização científica.

Esse estudo de caso utilizou dados secundários obtidos a partir de informações disponibilizadas nos *Sites* dos principais *players* da indústria como Avon, Johnson&Johnson, Revlon, L’óreal e Boticário, de jornais como Valor Econômico e O Estado de São Paulo, revistas locais e internacionais como HSM, Exame, *Global Cosmetics* e Amanhã, e órgãos e associações relacionados à indústria de cosméticos como ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas) e WFDSA (*World Federation of Direct Selling Associations*).

A revisão bibliográfica contemplou o período de 1984 a 2006, sendo feita a partir da base de dados EBSCO3 usando duas estratégias de busca. A primeira focada nos quatro periódicos internacionais considerados pelo *Journal of Citation Reports* (Morrison&Inkpen, 1991; Dubois&Reeb, 2000) como os principais da área de Gestão Internacional, são eles: *Journal of International Business Studies*, *Journal of International Review*, *Management of International Review* e *Journal of World Business*. Enquanto a segunda envolveu a busca com uso das seguintes palavras-chaves: *Global Strategy*, *Localization*, *Internationalization Process*, *Uppsala School*, *Cosmetics* e Natura.

A empresa Natura Cosméticos S.A foi escolhida para o desenvolvimento deste estudo por ser a empresa líder da indústria de cosméticos no Brasil (D’Ambrosio, 2006 e Correa, 2006) e por ser internacionalizada. Sendo o mercado brasileiro caracterizado pela presença de grandes *players* globais, como Avon, L’Oreal, Unilever e Johnson&Johnson e sendo o Brasil um país importante na estratégia internacional dessas empresas (Peixoto, 2006) é de interesse acadêmico e empresarial a avaliação de como uma empresa brasileira vem conseguindo vantagens competitivas num setor intensivo em tecnologia e como ela pretende explorar essas vantagens em sua expansão internacional.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico coletado de acordo com a metodologia previamente descrita. Serão detalhados os principais conceitos envolvidos no estudo das estratégias de internacionalização. Estes conceitos serão abordados nos seguintes tópicos: estratégia global, internacionalização de empresas, processo de internacionalização, modo de entrada em um determinado mercado e questão da localização.

### 3.1 Estratégias globais

De acordo com Hamel e Prahalad (1985), uma estratégia global é apropriada para uma indústria global, que é identificada

quando a posição competitiva de uma firma em um determinado mercado global é significativamente afetada pela posição competitiva desta mesma firma em outro mercado. Essa interação da firma em diferentes mercados pode surgir da escala de benefícios, do potencial de sinergia ou ainda da divisão de custos e recursos.

Já para Kogut (1985), uma estratégia global é baseada em duas formas de vantagens: vantagem de localização e vantagem competitiva. Por outro lado, Ghoshal (1987) propõe a criação de um novo modelo de organização das estratégias globais o qual pressupõe três objetivos estratégicos: alcançar eficiência nas operações, administrar os riscos e aprender pela inovação e adaptação.

Alguns autores como Chan Kim e Hwang (1992), acreditam que a postura da empresa em sua estratégia global está diretamente relacionada com o tipo de escolha do modo de entrada em novos mercados. Esses autores caracterizam ainda três diferentes tipos de estratégia global: concentração global (indústria com número limitado de *players* que se confrontam em diferentes mercados); sinergia global (empresas multinacionais que dividem ou utilizam em conjunto seus recursos) e, motivação estratégica global (quando uma multinacional decide ir para um mercado que já possui competidores globais por questões estratégicas).

Segundo Porter (1990), para atingir desempenho acima da média, as empresas deveriam criar e reforçar suas vantagens competitivas intensificando os fatores integrantes do *Diamond Model* de forma a promover a inovação. Para tanto, a empresa deve buscar, entre outros, atender clientes mais exigentes e sofisticados, usar fornecedores mais avançados e se posicionar em mercados altamente competitivos e dinâmicos. Ainda segundo Porter (1990), um mercado doméstico altamente competitivo é fonte de vantagem competitiva sustentável e ajuda a internacionalização na medida em que reforça as competências desenvolvidas no país de origem e possibilita a minimização das deficiências internas através da aquisição de novas capacidades. As empresas procuram fortalecer os eixos de seus *Diamond Models* nacionais de forma que atividades externas sejam complementares às suas competências e não criem dependências. E ao se internacionalizarem, procuram gerar valor para si a partir de fatores que fortificam o *Diamond Model* de outros países.

### 3.2 Internacionalização de empresas

A teoria sobre o processo de internacionalização considera que as empresas sofrem pressões para se internacionalizar e o fazem em um processo de comprometimento incremental de recursos (Penrose, 1959; Cyert&March, 1963; Johanson&Vahlne, 1977, 1990; Welch&Welch, 1996). Enquanto o processo evolutivo mais tradicional aponta para uma seqüência de estágios que inicia com a exportação, passando pelo estabelecimento de uma subsidiária para vendas e só então para a produção local, é possível que as firmas sigam os mais diversos caminhos em seus processos de internacionalização (Johanson&Vahlne, 1977; Welch&Luostarinen, 1988).

Por outro lado, existem fatores que podem motivar as empresas a entrar em mercados estrangeiros. Segundo Barney (1991), a expansão global pode ser considerada como uma escolha estratégica que tenha como objetivo a ampliação da base de

recursos e a exploração dos existentes. Assim, a empresa precisa deixar claro que o aprendizado faz parte de sua estratégia. Além disso, é preciso difundi-lo pelas diferentes áreas e unidades.

Uma empresa pode buscar se internacionalizar como forma de acessar recursos como matéria-prima e mão-de-obra. Nos dois casos esta motivação pode ser fruto de vantagens de custo ou de especialização. Outra motivação está relacionada à dinâmica de competição entre as firmas (Knickerbocker, 1973; Graham, 1974; Porter&Cheio, 1986). Essa motivação é orientada pela posição estratégica da empresa em vários mercados a fim de manter a competitividade.

Assim, ao se internacionalizar, as firmas se vêem obrigadas a criar novos processos e adaptar os existentes para conseguirem se posicionar no novo mercado. Esse processo de criação e adaptação é intensivo em recursos e requer investimentos. O custo associado à entrada em um novo mercado tende a diminuir para as entradas em mercados subsequentes à medida que a empresa poderá se aproveitar dos benefícios da curva de aprendizado (Vermeulen&Barkema, 2001; Zott 2003; Sapienza, Autio, George&Zahara 2006).

Welch&Welch (1996) e Sapienza, Autio, George&Zahara (2006) advogam que quanto antes começar a internacionalização, mais a empresa conseguirá adequar suas capacidades dinâmicas às necessidades globais, pois usufruirá do aprendizado proveniente da experiência internacional. Apesar de impor desafios, a internacionalização expõe a empresa a novas oportunidades de crescimento e aprendizado, dá acesso ao conhecimento mais abrangente do mercado e possibilita a conexão com competidores, clientes, fornecedores, centros de pesquisa e inovação fora de seu mercado doméstico.

Alguns estudos mostram que a habilidade da empresa de modificar seus produtos (P&D) tem mais importância quando ela começa a entrar em mercados estrangeiros (Kirpalani e Macintosh, 1980 e Cavusgil e Zou, 1994). Caves (1982) mostrou que as empresas que produzem inovações têm incentivos a expandir em outros mercados a fim de ganhar retornos mais elevados de seu investimento. As empresas que operam somente em mercados domésticos podem achar difícil recuperar tal investimento, ou porque o mercado é muito pequeno ou porque é muito caro. Assim, as empresas que têm uma capacidade tecnológica superior terão um grau mais elevado de competitividade, no mercado nacional e possivelmente em mercados internacionais.

### 3.3 Processos de Internacionalização

Empresas multinacionais são aquelas que estão estabelecidas em mais de um país, onde suas subsidiárias operam com perfeita sincronização de atividades e seus gestores podem atuar de diferentes maneiras. Tanto o nível de autonomia como a influência que uma exercer sobre a outra podem variar significativamente (Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2001). Este conceito foi criado para designar as empresas que negociavam internacionalmente.

Entre as teorias dos processos de internacionalização, a de Johanson e Vahlne (1977), se tornou um importante marco

nesta área. Na década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hornell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974 e Vahlne, 1977 e 1990) focalizaram suas pesquisas no processo de internacionalização das firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar.

Um dos pressupostos traçados pela escola é que a internacionalização da firma é uma consequência do seu crescimento, seja por meio de exportações, ou por meio de investimentos diretos (Carlson, 1975). Quando o mercado doméstico se encontra saturado deve-se buscar novos locais para se expandir. Supõe-se que a expansão será dirigida para locais similares àqueles das operações existentes. O modelo de Uppsala explica o fluxo do processo de internacionalização das firmas como continuidade do processo de aprendizado e maior comprometimento dos recursos nos mercados internacionais como uma consequência do crescimento da firma. Este modelo pressupõe que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a distância psíquica entre o país de origem e o país estrangeiro maior o nível de incerteza (Hilal & Hemais, 2003).

De acordo com McDougall, Oviatt, & Shrader (2003), o estudo de *international new ventures* (INVs) está se transformando em uma parte importante da literatura internacional (Acs et al. 2003; Christensen 2003; McDougall & Oviatt 2000; Novo et al. 2003). Enquanto muitas empresas já estabelecidas continuam a se internacionalizar seguindo um trajeto de desenvolvimento lento e evolucionário (Johanson & Vahlne, 1990), outras mais dinâmicas e novas estão se tornando internacionais quase ao mesmo tempo em que as maduras. Na última década, a emergência destas empresas indica que as importantes dimensões do processo da internacionalização evoluíram desde os anos 70, quando muitas das teorias existentes foram desenvolvidas (Zou & Stan 1998; Coviello & McAuley 1999; Fillis 2001; Jones & Dimitratos 2003).

### 3.4 Modo de entrada

A escolha do modo de entrada normalmente envolve encontrar a melhor forma de se estabelecer a estratégia de internacionalização considerando os ambientes interno e externo em que a empresa está inserida (Bronder & Pritzl, 1992). Essa escolha se alinha com os recursos e capacidades internas (Davidson 1980; Erramilli 1991; Root 1994), objetivos estratégicos (Hill, Hwang & Kim, 1990) e diversos componentes externos (Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli & Rao, 1993) a fim de proporcionar desempenho acima da média (Gatignon & Anderson, 1988; Ekeledo & Sivakumar, 1998; Luo, 2002).

Em seu artigo, Tao Gao (2004) cita a aplicação do Teorema da Contingência (Thorelli, 1977) a pesquisa de FEM (*Foreign Entry Mode*) (Root, 1994), por meio do qual define o desempenho do modo de entrada externa como consequência do grau de adequação entre os atributos do modo de entrada e a estratégia da empresa, incluindo seus recursos e ambiente de operação. Este processo envolve prever os requisitos necessários ao modo de entrada a ser escolhido e ordenar, comparar e mapear as opções encontradas.

De acordo com Stopford & Wells (1972) a escolha do modo de entrada está relacionada com a experiência internacional da empresa e a diversidade de seu portfólio de produtos. Segundo Dunning (1977, 1980 e 1988) esta escolha é influenciada por três tipos de fatores: as vantagens relacionadas à propriedade, a localização e presença internacional. Como resultado, as variáveis de influência na escolha do modo de entrada foram separadas em quatro categorias: ambiente externo - relacionado ao país de entrada - *host country*; inclui risco país, instabilidade política e econômica, incerteza em relação à demanda, potencial de mercado, intensidade da competição, restrições legais e diferenças culturais; ambiente interno - relacionado à própria empresa, incluindo variáveis como tamanho da empresa, experiência internacional, grau de aversão ao risco, características dos produtos, comprometimento de recursos entre outras; estratégia global da empresa - diferenças nacionais, economias de escala, concentração do mercado, potencial de sinergias e capacidade de aprendizado; relação entre a empresa e potenciais parceiros - quantidades de parcerias feitas, confiabilidade e conhecimento.

Os dois atributos considerados centrais para escolha do modo de entrada são (Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli & Rao, 1990): o nível de controle esperado pela empresa e o nível de comprometimento de recursos necessários para se alcançar este controle, definido como habilidade de influenciar nas atividades realizadas nas operações externas (Anderson & Gatignon, 1986; Child, 1973; Kim & Hwang, 1992). Assim, a escolha do modo de entrada internacional, pode ser visto como um *tradeoff* entre o benefício obtido pelo controle versus o custo em comprometimento de recursos para alcançá-lo. Segundo Tao Gao (2004) é possível alcançar índices de controle satisfatórios com menor comprometimento de recursos e, portanto, menor risco, através de parcerias. No entanto para negociar uma parceria vantajosa é preciso deter grande poder de barganha em relação ao parceiro e uma relação de confiança com o mesmo. Empresas entrando em mercados externos devem se esforçar para identificar situações de confiança e de aumento em seu poder de barganha, de forma a utilizá-los para potencializar seu controle nas operações externas.

### 3.5 A questão da localização

A questão da localização pode ser vista por dimensões distintas, porém complementares. Este trabalho apresenta três destas dimensões que são: A localização vista em relação à influência do país de origem da empresa às suas vantagens competitivas; vista em relação à escolha dos países alvos para sua internacionalização e vista como escolha de posicionamento estratégico entre resposta local e eficiência global.

Segundo Mc Callum (1995), existe forte embasamento demonstrando que apesar do aumento no volume de negócios internacionais, o mercado ainda se mostra menos integrado do que se possa pensar. O estudo da importância do país de origem das empresas tem sido negligenciado *vis-à-vis* os estudos comparativos dos efeitos da indústria ou da empresa na performance das mesmas. Mais que isso, é possível verificar posições contraditórias quanto a sua relevância. Enquanto au-

tores como Porter (1990) argumentam que a localização é um fator determinante no desempenho das empresas, alguns pesquisadores como Hawawini, Sabramanian e Verdin (2004) concluem que a importância dos efeitos globais da indústria tem crescido em relação aos fatores relacionados ao país de origem. Estes últimos argumentam que a tendência cada vez mais presente de globalização econômica faz com que fatores específicos de um país sejam menos determinantes como fontes de vantagem competitiva. Já Dunning (1977, 1980, 1998) reconhece a localização como um aspecto relevante ao sucesso da firma em função dos mesmos fatores de produção citados por Porter (1980), porém não esclarece se estes fatores precisam ser necessariamente encontrados no país de origem.

Em relação à escolha do país alvo da internacionalização é possível identificarmos uma forte influência do aspecto da localização mesmo em abordagens distintas sobre o processo de internacionalização.

Dunning (1977) acrescenta que é necessário haver uma ligação entre a estrutura organizacional da empresa, as informações sobre o processo de internacionalização juntamente com o comportamento da questão da localização para facilitar o processo de tomada de decisão de internacionalização da empresa. Na teoria *Ecdetic Paradigm*, as atividades das empresas multinacionais são baseadas em 3 vantagens: Propriedade (*Ownership - O*) são os recursos próprios ou controlados pela empresa, Localização (L) são os aspectos econômicos e estruturais do país e a Internacionalização (I) são as atividades associadas ao processo de eliminação de custo de transação no processo de internalização das atividades dentro da hierarquia da firma. O autor acrescenta que mesmo que a empresa possua essas 3 vantagens definidas, as vantagens sobre localização são as únicas que possuem componentes diretos na decisão, ressaltando que OLI são sempre complementares.

Como complemento, segundo Markusen (2007), poucos autores construíram modelos onde multinacionais nascem em equilíbrio. Estes autores combinaram os elementos de vantagens de propriedade e localização, geralmente deixando de lado a questão da internacionalização.

É possível identificarmos na escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) a importância da localização ao se buscar identificar países próximos psicologicamente. Ao mesmo tempo, mesmo contrapondo as idéias do modelo de Uppsala ao considerar a motivação como um moderador na escolha do país destino, Benito & Gripsrud (1992) não desconsideram a importância da localização, apenas analisam o país sobre dimensões diferentes da proximidade psíquica.

Com relação à escolha estratégica de posicionamento internacional entre eficiência global e resposta local os resultados acadêmicos também apontam para conclusões contraditórias. Ao mesmo tempo em que a tendência de globalização do mundo aumenta a homogeneização do mercado, Rigby & Vishwanath (2006) anunciam o fim da era da padronização, defendendo que o mercado cresce de forma diversa, em relação à etnia, riqueza, estilo de vida e valores, mas reconhecem que o excesso de customização resulta em grande perda da eficiência. A proposta

conciliadora apresentada por Rigby & Vishwanath (2006) é o modelo de análise de *clusters*. Segundo este modelo a empresa deve, utilizando-se das ferramentas modernas de análise de dados, como por exemplo, o CHAID (*Chi-squared Automatic Interaction Detection*) (Kass, 1980), identificar comunidades com semelhanças de demanda. A partir desta identificação a empresa deve avaliar as oportunidades de customização em resposta às características particulares de cada um dos grupos identificados, buscando alcançar o balanceamento ideal entre as abordagens estratégicas distintas.

O maior benefício de mudança de abordagem global para local é estratégico, à medida que a customização encoraja a experimentação local, enquanto a padronização possui um efeito paralisador do processo inovador, mantendo o foco em otimização de processos, em eficiência operacional, acaba continuamente evitando a experimentação. Por outro lado, uma abordagem muito localizada tende a arriscar o comprometimento da marca global e pode levar a custos replicados (Rigby & Vishwanath, 2006).

O estudo de caso a ser apresentado a seguir buscará iluminar as questões levantadas neste referencial teórico, inserindo o leitor no contexto do setor de cosméticos brasileiro e na sequência de escolhas que permeiam o processo de internacionalização da Natura. O acompanhamento deste processo possibilitará validar o alinhamento teórico e prático contribuindo assim para o conhecimento acumulado na área.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nessa seção, serão apresentados alguns dados da indústria de cosméticos e vendas diretas no Brasil e no mundo e um breve histórico da Natura. Em seguida, será descrito o processo de internacionalização da empresa frente ao referencial teórico e à outras empresas do setor.

### 4.1 Aproximação ao campo de estudo

A indústria de cosméticos é composta de três segmentos principais: (i) perfumaria: pós barba, desodorante e essências, (ii) cosméticos: cremes em geral, maquiagens, tinturas e produtos para unhas e (iii) higiene pessoal: pasta de dente, papel higiênico, xampu, sabonete, fralda descartável, bloqueador solar. (Garcia, 2005).

Segundo a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) o faturamento da indústria de cosméticos no Brasil cresceu 13,3%, atingindo R\$ 7,78 bilhões no primeiro semestre de 2006. Segundo a pesquisa de 2005 do Euromonitor, a indústria brasileira de cosméticos dobrou as exportações em três anos e vai bater a marca de cerca R\$ 1 bilhão de vendas externas em 2006, caminhando para o terceiro lugar no *ranking* - o Brasil atingiu a quarta posição no mercado consumidor mundial de produtos de cosméticos e de higiene pessoal, ficando apenas atrás dos EUA, Japão e França. Acredita-se que neste ano o Brasil deverá subir para o terceiro lugar na classificação, com um crescimento estimado de 22% no faturamento do varejo. Em 2005 o mercado mundial do setor cresceu 8,2%, enquanto o Brasil obteve um aumento de 34,2%,

o maior entre os 10 primeiros países do *ranking*, que lhe rendeu uma participação de 5,4% no total geral.

Segundo dados publicados pela *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA), organização que representa globalmente a indústria de venda direta, o volume de negócios de venda direta no mundo foi de US\$ 97 bilhões para um total de vendas a varejo de US\$ 99.365 bilhões, representando menos de 1% do total de vendas. Enquanto no Brasil foi de US\$ 3,9 bilhões em 2004 para um total de US\$ 4,6 bilhões, representando 84% do total. Estes resultados demonstram que este canal de distribuição ainda é pouco desenvolvido no mundo comparativamente com o Brasil, se apresentando simultaneamente como uma oportunidade e um desafio para a expansão global da Natura.

A Natura foi fundada em 28 de agosto de 1969 por Luiz Seabra, que descobriu o seu interesse e se aprofundou nos estudos de assuntos referentes a cosméticos terapêuticos da pele, tais como a fisiologia e a bioquímica (Müller, 2006).

A filosofia empresarial nascia com a preocupação com o meio ambiente, excelência na qualidade dos produtos e a preocupação de induzir os clientes a refletirem na função de um cosmético, repensando o seu conceito de beleza, como uma forma de autoconhecimento e bem-estar. Após algumas avaliações do modelo mais adequado de expansão, veio a definição pelo uso do modelo de vendas diretas que, além de ser um modelo de implementação barata estava no alinhado com a filosofia, apostando no atendimento personalizado e no estreitamento das suas relações com seus clientes.

Após algumas reestruturações na empresa e algumas mudanças significativas no mercado brasileiro, hoje, a Natura é uma companhia aberta que desfruta da posição de liderança no mercado brasileiro de produtos de cosméticos e de higiene pessoal.

Em 2005, sua receita operacional bruta foi de R\$ 3 bilhões por ano contando com pouco menos de 3.000 colaboradores e duas fábricas no Brasil e comercializando os seus produtos principalmente através da venda direta ao consumidor. A rede de vendas conta com mais de 491.000 consultoras no Brasil, 36.000 na América Latina e 50 novas em Paris, iniciando um trabalho de pesquisa de mercado e de aceitação dos produtos, na França (Natura).

A Natura vem sistematicamente aumentando seu faturamento frente ao seu principal concorrente a Avon saindo de um patamar de R\$ 1,8 bilhão em 2001 para R\$ 3,2 bilhões em 2005, gerando uma EBITDA de R\$ 564 milhões e um lucro líquido de R\$ 397 milhões, superando pela primeira vez a multinacional americana, assumindo a liderança do mercado brasileiro neste ano o que representou um *market-share* de 21%. No mercado se comenta que tanto a Natura como o Boticário representam o que há de novo no mercado em contrapartida a gigante e até então líder de mercado, a Avon, que representa o velho e não está associada à inovação de produtos. Apesar de ter uma enorme rede de vendas diretas está perdendo *market-share* para a concorrência (Peixoto, 2006).

## 4.2 Processo de Internacionalização Natura a luz do Referencial Teórico

Inicialmente o processo de internacionalização da Natura seguiu o modelo de Uppsala (Hornell, Vahlne e Wiedersheim-

Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974 e Vahlne, 1977 e 1990), primeiro buscou a entrada em mercados mais próximos culturalmente, preferencialmente os mercados da América Latina. O objetivo desse passo foi aproveitar as semelhanças desses países para se beneficiar da aprendizagem da operação em mercados estrangeiros consolidando a marca em toda América Latina.

A primeira tentativa de internacionalização da Natura ocorreu em 1982 no Chile, através de um distribuidor terceirizado. Logo em seguida, em 1983, ela chega ao mercado americano, para uma curta experiência em Miami com a marca Numina. Cinco anos depois, desenvolve parceria com um distribuidor para entrar na Bolívia. Nestas primeiras tentativas, a empresa não obteve resultados muito expressivos, saindo do mercado americano e mantendo desempenho fraco nos demais países. Uma possível causa teria sido a falta de comprometimento por parte da alta gerência da empresa, que pouco se envolveu com este processo, em função do enorme crescimento que a empresa vivenciava no mercado brasileiro nesta mesma época, que a deixava sem os recursos financeiros e humanos requeridos para operação (<http://www2.natura.net/NaturaMundi/src/index.asp>). O fato em si é que a Natura não conseguiu replicar o modelo de sucesso de sua distribuição na sua internacionalização. Por outro lado, a experiência serviu de aprendizado e fez com que a Natura compreendesse a dificuldade de se exportar uma marca e uma imagem para o exterior especialmente neste segmento de produtos.

Em 1994 houve a retomada do processo de internacionalização na Argentina e no Peru, desta vez através de Centros de Distribuição próprios, um intensivo programa de treinamento das consultoras e um plano de recompensa para alta gerência atrelado ao sucesso desta Operação. Esse mesmo modelo foi incorporado à operação do Chile em 2002. O sucesso desta estratégia levou à criação em 2004 de uma estrutura corporativa dedicada ao mercado latino-americano, com sede em Buenos Aires, que é responsável por levar a proposta de valor da empresa aos demais países da região.

Estimulados pelos bons resultados nos mercados de Argentina, Chile e Peru, com mais de 36 mil Consultoras e crescimento consolidado de 45,4% em moeda local ponderada em relação a 2004, foram feitos novos movimentos ampliando ainda mais a base internacional em 2005. Em abril, foram iniciadas as operações na França, centro da cosmética mundial. E em agosto, foi a vez do México.

Na França o processo de internacionalização tomou outro rumo, a escolha foi basicamente em função de ser um país com grande *know how* na indústria de cosméticos abrindo a possibilidade de aprendizado interessante e fundamental para a futura entrada na Europa.

A entrada na França foi caracterizada pela abertura de uma loja própria, montada de forma a permitir uma experiência sensorial aos clientes e, reforçando os valores de bem estar, respeito à natureza e a biodiversidade e explorando o relacionamento estreito com os clientes através de consultoras no local. Com isso, a empresa pretende pesquisar e aprender sobre as preferências dos consumidores daquele que é considerado mundialmente o mais exigente mercado consumidor do setor e, tam-

bém, o mais competitivo. O objetivo é validar o modelo de venda direta na Europa (D'Ambrosio, 2005).

No México o modelo de entrada foi semelhante ao adotado na França. A “loja sensorial” tem dado resultados tão positivos que o mesmo modelo acabou sendo importado também para o Brasil.

Todos estes movimentos refletem o maior comprometimento da empresa com sua expansão internacional, através da intensificação dos investimentos e da alocação de recursos em geral. Isso é justificado pelo forte crescimento dos negócios registrados nos mercados externos em que a Natura já está presente, mas, sobretudo, pelo potencial de expansão que é possível vislumbrar, na América Latina e em outras partes do mundo. Agora a Natura parece estar conseguindo não só acelerar sua curva de aprendizado, mas também transferir o conhecimento entre países.

As novas “investidas” previstas pela empresa incluem a Venezuela e a Colômbia, refletindo a opção de consolidação da marca na América Latina, especialmente pelo potencial de crescimento do mercado nesses países onde o consumo anual é da ordem de 13,4 bilhões de dólares e a participação dela ainda é pequena com 0,3% (Spotorno, 2006).

Apesar das perspectivas otimistas, a participação das suas receitas no exterior ainda é bastante modesta com apenas 3,25% do total de receitas da empresa no ano de 2005. Por outro lado o comprometimento com as operações externas ainda se limita à exportação de produtos para distribuição local, sem nenhuma operação fabril própria no exterior. Porém, existem planos de terceirizar a fabricação de produtos com volume e pesos grandes, mas de preço unitário baixo para reduzir os gastos com os fretes.

#### **4.3 Processo de Internacionalização Natura x Processo de Internacionalização de Outras empresas do mesmo setor**

Dentre as empresas brasileiras de maior presença na indústria de cosméticos, a Natura e o Boticário, é possível perceber que a escolha do modelo de crescimento da empresa serviu como moderador nas escolhas de entrada internacional. Na década de 80, as empresas brasileiras da indústria de cosméticos apresentaram forte crescimento apesar dos altos índices de inflação e da moeda instável, mas favorecidas por uma tímida presença externa, resultando na saída de alguns *players* globais como a Revlon (<http://www.revlon.com/Corporate/Corporate.aspx>).

Enquanto a Natura optou pelo modelo de vendas diretas como forma de aproveitar essa oportunidade de crescimento rápido no mercado interno, o Boticário optou pelo modelo de franquias. E ao se internacionalizarem, ambas as empresas buscaram adotar o mesmo modelo de distribuição utilizado no mercado nacional. E ambas perceberam a dificuldade de se obter sucesso internacional sem envolvimento direto, conhecimento específico do mercado e conhecimento da marca por parte do mercado externo. Uma diferença clara entre os processos de internacionalização das empresas, é o fato de a Natura possuir uma estratégia de seleção de mercados externos enquanto o Boticário possui uma expansão por oportunidades, ou seja, motivada por pessoas que se apresentam como interessadas em abrir

uma franquia em determinado país, não havendo uma postura pró-ativa e estruturada da seqüência a ser dada em seu processo (<http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional>). Ainda assim, a participação das receitas internacionais para o Boticário é equivalente a da Natura com aproximadamente 3%.

Tendo iniciado sua internacionalização em Portugal em 1986, o Boticário atualmente está presente em 16 países, abrangendo todos os continentes como EUA, México, El Salvador, Peru, Bolívia, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Portugal, Angola, Moçambique, África do Sul, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Japão e Austrália.

Em relação aos grandes *players* globais há uma dificuldade intrínseca de comparação associada à maturidade destas empresas, já centenárias e presentes em centenas de países.

A Avon, fundada em 1886 sob o nome de *Califórnia Perfume Company* e considerada atual líder mundial em venda direta de cosméticos (<http://www.avoncompany.com/index.html>) e produtos de beleza, iniciou seu processo de internacionalização em 1914 com a entrada no Canadá. Na década de 50, já sob a marca Avon, a empresa criou uma unidade específica para área internacional e deslanchou sua expansão internacional. Esse processo se iniciou com foco na América Latina, Reino Unido e Alemanha na década de 50, se espalhando posteriormente para o resto do mundo. Atualmente a Avon já está presente em todos os continentes e em mais de 140 países e comemora o recebimento da primeira concessão do governo chinês para operação em vendas diretas neste país. Para Avon, o Brasil representa seu segundo maior mercado em faturamento, e em 2005 a empresa perdeu sua liderança para a Natura (D'Ambrosio, 2006 e Correa, 2006).

Outro *player* mundial para qual o Brasil tem grande importância no total de receitas é a Johnson&Johnson, fundada em 1886, no Brasil desde 1933. O desejo de se tornar uma empresa internacional surgiu após uma viagem dos dois filhos do fundador, Roberto Wood Johnson, pelo mundo e, hoje, é uma parte importante do espírito da empresa. A internacionalização da Johnson&Johnson iniciou em 1919 com a entrada no Canadá, seguindo para o Reino Unido em 1924. Nessa época o processo de internacionalização era realizado através da implantação uma pequena planta produtiva em cada país justificada pela dificuldade de transporte e pelas barreiras comerciais. Atualmente, isto é inviável economicamente, o que faz com que a empresa realize a produção em determinadas regiões e exporte às demais. Em todas as suas filiais a Johnson&Johnson adota o mesmo modelo de administração descentralizada e, nomeia com o principal gestor local uma pessoa da região. (<http://www.avoncompany.com/index.html>; Paes, 2002)

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo da pesquisa foi evidenciar a importância do aspecto da localização no processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos, avaliando os parâmetros relevantes para as escolhas estratégicas inerentes a este processo.

A pesquisa realizada conduz a identificação da existência de uma relação entre a motivação inicial da busca pela internacionalização por parte das empresas deste setor e a esco-

lha estratégica do país destino da internacionalização. Dentro desta perspectiva é possível observar a tendência de se iniciar por países de maior proximidade psíquica, corroborando a tese desenvolvida pela escola de Uppsala (Johanson&Vahlne, 1977), quando o objetivo primário é o acesso a novos mercados.

Um contraponto a esta escola, aparece no caso da Natura, quando a motivação deixa de ser o simples acesso a novos mercados e passa a estar mais relacionado a motivações estratégicas relacionadas ao processo de aprendizado. Este contraponto é coerente com o posicionamento de Benito&Gripsrud (1992) que defendem que a escolha do país alvo dependerá da motivação deste movimento estratégico.

A entrada na França tem um motivador diferente das entradas na América Latina. A presença na França está relacionada à consolidação internacional da marca, aprendizado sobre o mercado consumidor mais exigente do setor e acesso a tecnologias que complementarão a rede de inovação da empresa.

Em relação à forma de entrada, é possível perceber o comportamento incremental relatado na revisão teórica, em que a empresa espera obter um nível de consolidação em suas operações antes de aumentar seu nível de comprometimento de recursos com estes mercados.

Assim, a Natura, ainda sem nenhuma unidade de fabricação externa, ainda estaria aguardando esta consolidação. Enquanto empresas mais maduras como Avon e J&J já teriam superado esta fase inicial.

A motivação de entrada também parece influenciar a decisão estratégica entre resposta global e local. No caso da Natura, o posicionamento global para América Latina se contrapõe a resposta mais localizada usada na França. Na América Latina, ela opera em sistema de vendas direta, com a exportação de todos seus produtos, enquanto na França adaptou seu processo de distribuição, com a abertura da loja sensorial, e restringiu sua linha de produtos a linha Ekos, fortemente ligada à exploração da biodiversidade. Se por um lado, a identificação do *mix* de produtos e da forma de atuação ideal em cada país alvo demonstra uma preocupação de obter resposta local, a capacidade e preocupação de internalizar casos de sucesso de um país para outro, demonstra um alinhamento com a proposta de cluster de Rigby&Vishwanath (2006).

Em relação ao fator de localização de Porter, percebe-se que a Natura está buscando reforçar seu *Diamond Model* (Porter, 1990) com sua entrada na França. Buscando se aproveitar do potencial de desenvolvimento tecnológico deste país, associado às suas vantagens nacionais de acesso à matéria-prima. Além disso, a empresa tem mostrado capacidade de transferir conhecimento adquirido, ampliando alcance das oportunidades percebidas.

Um exemplo disto é a adoção do modelo de “loja sensorial” como forma de entrada no México e importação do conceito também para o Brasil. A loja sensorial aparece como uma forma de agilizar a consolidação da marca, além de funcionar como centro de treinamento e relacionamento.

Ainda que a Natura pareça ilustrar de forma consistente a suposição da motivação como mediadora das escolhas de localização inerentes ao processo de internacionalização, seria

enriquecedor ampliar o contexto do trabalho avaliando se esta mesma relação pode ser verificada para empresas deste setor em outros países emergentes, para empresas brasileiras em processo de internacionalização em outros setores ou ainda para empresas com origem em países desenvolvidos.

## 6 REFERÊNCIAS

ABEVD Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. Disponível em <<http://www.abevd.org.br>>. Acesso em: 9 dez. 2006.

ABIHPEC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

AIB Academy of International Business. Disponível em: <<http://aib.msu.edu>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

AVON Products Inc. Disponível em: <<http://www.avon.com>>. Acesso em: 20 nov. 2006

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209-242, 1993.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, v.17, n.3,p.1-26, 1986.

BENITO, G.R.G; GRIPSRUD,G. The expansion of foreign direct investments: discrete rational locational choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 3, p. 461-476, 1992.

CHAN KIM, W.; HWANG, P. Global Strategy and Multinational's Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 1, p. 29-53, 1992.

CHILD, J. Strategies of Control and organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, p. 1-17, March 1973.

CORREA, C. Por que a Avon ficou para trás. *Revista Exame* Abr..2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em : 20 nov. 2006.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

D'AMBROSIO, D. Executivos franceses comandam negócio da Natura em Paris. *Jornal Valor Econômica* São Paulo. Empresas. Abr.2005. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2006.

D'AMBROSIO, D. Natura ultrapassa Avon e celebra a vitória com discrição. *Jornal Valor Econômica* São Paulo. Empresas. Mar.2006. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2006.

DANTAS, V. Natura encara Avon na guerra de beleza. *O Estado de São Paulo*. São Paulo. Economia. Disponível em: <<http://www.estado.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2006.

DAVIDSON, W.H. The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, v.11, p. 9-22, 1980.

DUBOIS, F. L.; REEB, D. Ranking the International Business Journals. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 4, p. 689-704, 2000.

DUNNING, J.H. Trade, location of economic activity and MNE: A search for an eclectic approach. In Bertil Ohlin et al., editors, *The international allocation of economic activity. Proceedings of a Noble Symposium held in Stockholm*, London: Macmillan, 1977.



- DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, p. 9-31, Spring/ Summer 1980.
- DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, p. 1-31, Spring 1988.
- DUNNING, J.H. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, v. 29, p. 45-66, Winter, 1988.
- EKELEDO, I.; SIVAKUMAR, K. Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 26, n. 4, p. 274-292, 1998.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- ERRAMILI, M.K. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 3, p. 479-501, 1991.
- ERRAMILI, M.K.; RAO, C.P. Service Firm' International Entry Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 19-38, July 1993.
- FREEDOM Comunicações. Disponível em: <<http://www.freedom.inf.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2006.
- GAO, T. The contingency framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the weakest link. *The Multinational Business Review*, v. 12, n. 1, p. 37-68, 2004.
- GARCIA, R. Internacionalização Comercial e Produtiva na Indústria de Cosméticos: Desafios Competitivos para Empresas Brasileiras. *Revista Produção USP*, v. 15, n. 2, p. 158-171, 2005.
- GATIGNON, H.; ANDERSON, E. The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transactional Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, v. 4, n. 2, p. 305-336, 1988.
- GHOSHAL, S. Global Strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 5, p. 425-440, 1987.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. The home Country in the age of globalization: how much does it matter for firm performance? *Journal of World Business*, v. 39, p. 121-135, 2004.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.
- HILL, C.W; HWANG, P.; CHAN KIM, W. An Eclectic Theory of Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 117-28, February 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHNSON & JOHNSON. Disponível em: <<http://www.jnj.com/home.htm>>. Acesso em: 09 dez. 2006.
- KIM, W. C. and HWANG, P. Global Strategy and Multinationals entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 1, p. 29-53, 1992.
- KOGUT, B. and ZANDER, U. Knowledge of the Firm and Evolutionary Theory of The Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 4, p. 625-645, December 1993.
- LUO, Y. Dynamic Capabilities In International Expansion. *Journal of World Business*, v. 35, n. 4, 2000.
- LUO, Y. Capability Exploitation and Building in Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. *Organization Science*, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2002.
- LUOSTARINEN, R.; WELCH, L.S. *International Business Operations*. Helsinki: Kyrriiri Oy, 1990.
- MADHOK, A. Know-how-, Experience- and Competition-related Considerations in Foreign Market Entry: an Exploratory Investigation. *International Business Review*, v. 5, n. 4, p. 339-366, 1996.
- MARKUSEN, J. R. The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 9, n. 2, p. 169-189, 1995.
- MCCALLUM, J. National borders matter: Canada-U.S. regional trade patterns. *American Economic Review*, v. 85, n. 3, p. 615-623, 1995.
- MORRISON, A. J.; INKPEN, A. C. An Analysis of Significant Contributions to the International Business Literature. *Journal of International Business Studies*, v. 22, n. 1, p.143, 1991.
- MÜLLER, A. O filósofo dos cosméticos. *Revista Amanhã*. Rio Grande do Sul, Set. 2006. Disponível em <<http://amanha.terra.com.br/>>. Acesso em: 15 dez.2006.
- NATURA Cosméticos S.A. Disponível em: <<http://www.natura.net>>. Acesso em: 15 dez. 2006.
- O BOTICÁRIO. Disponível em: <<http://internet.boticario.com.br/porta/site/internetpt/>>. Acesso em: 20 nov. 2006.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Disponível em: <[http://www.oecd.org/home/0,2987,en\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,1,00.html](http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,1,00.html)>. Acesso em: 15 dez. 2006.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P.. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- PEIXOTO, F. “Não queremos competir na base da pirâmide”. *Revista Exame*. Abr./2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 20 nov. 2006.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira – sumário executivo*. Minas Gerais, jul. 2002.
- PORTER, M. E. The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 1990.
- VIEIRA, S. P. *O processo de internacionalização da Indústria Brasileira de cosméticos*. 2002. 101 f. Tese (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- REVLON. Disponível em: <<http://www.revlon.com/>>. Acesso em: 20 nov. 2006.
- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.
- RIGBY, D. K.; VISHWANATH, V. Localization The revolution in Consumer markets. *Harvard Business Review*, 2006.
- RODRÍGUEZ, J. L.; RODRÍGUEZ, R. M. G. Technology and export behavior: A resource-based view approach. *International Business Review*, v. 14, n. 5, p. 539-557, 2005.
- ROOT, F.R. *Entry Strategy for International Markets*. Lexington, MA :D.C.Heath and CO, 1994.
- ROTH, K.; MORRISON, A. J. Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 4, p. 715-735, 1993.

SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. Capabilities Perspective on the Effects of Early internationalization on Firm Survival and growth. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SPOTORNO, K. Natura chega à Venezuela em maio. *Revista Exame* mar./ 2006. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

STOPFORD, J.M.; WELLS, L.T., Jr. *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books, 1972

THORELLI, H.B. Strategy+ Structure=Performance: The Strategic Planning Imperative. Bloomington: *Indiana University Press*, 1977.

VAHLNE, J.; NORDSTROM, K. A. The Internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, v. 7, n. 5, p. 529-548, 1993.

VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, v. 44, p. 457-476, 2001.

WELCH, D. E.; WELCH, L. S. The Internationalizations Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*, v. 4, n. 3, p. 11-28, 1996.

YENIYURT, S.; CAVUSGIL, S. T.; HULT, G. T. M. A global market advantage framework: the role of knowledge competencies. *International Business Review*, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic management Journal*, v. 24, p. 97-125, 2003.

WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATIONS (WFDSA). Disponível em <<http://www.wfdsa.org>>. Acesso em: 11 dez. 2006.