

TCC/UNICAMP

G114i

3578/IE

*Internacionalização
crescimento econômico*



1290003578

Universidade Estadual de Campinas

**A internacionalização como estratégia de crescimento:
O caso da Natura**

Aluna: Aline Gabrielli

RA 023033

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Maria Carolina de Souza

Instituto de Economia

Julho – 2008

Campinas – SP

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 4 |
| 1. Estratégias empresariais..... | 6 |
| 1.1 <i>Estratégias corporativas</i> | 8 |
| 1.2 <i>Estratégias competitivas.....</i> | 11 |
| 2. A internacionalização como estratégia de expansão | 15 |
| 3. A estratégia de expansão da Natura via internacionalização | 26 |
| 3.1 <i>Introdução</i> | 26 |
| 3.2 <i>Restrições à internacionalização de empresas nacionais</i> | 27 |
| 3.3 <i>Passos no processo de internacionalização da Natura</i> | 33 |
| Conclusões e análise do caso Natura..... | 38 |
| Bibliografia | 39 |

Resumo

Dentre as estratégias de uma empresa para ter sucesso em sua atuação, estão a forma de expansão nos mercados e como ela irá competir em cada um deles. A diversificação é uma forma de expandir os ramos de atuação e mercados em que atua. Este trabalho aborda a estratégia de internacionalização, caso particular da diversificação, como alternativa para o crescimento da empresa, através da conquista de novos mercados fora de seu país de origem. As empresas brasileiras começam a trilhar este caminho, com algumas se consolidando e outras ainda em processo, caso da Natura, apresentada ao final deste trabalho.

Introdução

A diversificação é um processo encontrado nas firmas mais bem-sucedidas e eficientes do mundo, como apontado por Penrose já em 1959. Com o passar do tempo e num contexto de países integrados globalmente e concorrência intensificada, a internacionalização, como uma das formas de diversificação, tem se apresentado como uma alternativa ao crescimento das empresas, que ultrapassam as fronteiras de seu país de origem e buscam se lançar como multinacionais.

A discussão sobre a internacionalização das empresas tem crescido de importância desde o início dos anos 90, concomitantemente ao período de reestruturação industrial brasileiro. Uma das características deste processo é a expressiva entrada de investimentos diretos externos (IDE), o que resultou em um aprofundamento da internacionalização da indústria brasileira, acompanhado de uma intensa desnacionalização. Entretanto, ainda em número reduzido há exemplos de empresas nacionais que estão trilhando ou mesmo já consolidaram o caminho da internacionalização.

Em mercados mais atomizados, como o de cosméticos, há empresas que conseguiram firmar-se no mercado interno e também realizar importantes avanços no exterior. Os principais exemplos são a Natura e O Boticário que, através da consolidação de suas marcas e de eficientes sistemas de comercialização, foram capazes de enfrentar a concorrência das empresas estrangeiras, modernizando-se e expandindo-se para novos mercados internacionais.

O principal objetivo aqui é o estudo da estratégia corporativa de expansão pela internacionalização usando o caso da Natura, uma empresa brasileira bem estabelecida no mercado interno, como exemplo. A contribuição para a atualização do debate sobre o assunto será feita através da revisão bibliográfica, levantando dois temas com base no caso específico da Natura: a relação entre comércio exterior e investimentos diretos no exterior e a internacionalização como um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

No primeiro capítulo deste trabalho serão discutidas as estratégias empresariais (corporativas e competitivas). Dentre as estratégias corporativas encontra-se a diversificação e seu oposto, a especialização e também a internacionalização, que é considerada uma forma particular de diversificação (no caso, de mercados). As estratégias competitivas se dão através da diferenciação (tanto de produto como de distribuição) e liderança de custos. O segundo capítulo tratará especificamente do processo de internacionalização e o terceiro capítulo tratará do processo de internacionalização na indústria de cosmético e o case da Natura, uma das empresas nacionais que conseguiu levar o processo adiante de forma bem sucedida.

1. Estratégias empresariais

A intensificação da concorrência enfrentada pelas empresas tem assumido papel importante na revisão das estratégias adotadas, ou seja, todas as decisões tomadas por uma empresa, como produtos fabricados, formas de comercialização de sua produção, mercados de atuação, etc. A estratégia, conforme definida por Chandler (1962), apresenta as características do pensamento clássico: ênfase no longo prazo, concepção de metas e seqüência lógica de ações e recursos derivados dos objetivos originais. Segundo ele, a estratégia é "a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos." (Chandler, 1962, p.13).

Conforme apontado por Besanko, Dranove e Shanley (1999), para uma estratégia ser formulada e interpretada com sucesso, a empresa deve levar em conta suas fronteiras (define o que a empresa produz), a análise de seu mercado e das relações competitivas, posição e dinâmica (como e em que bases a empresa compete) e a organização interna (define os termos em que os recursos serão empregados, como a informação irá fluir dentro da empresa e como os interesses dos atores individuais presentes na empresa estão relacionados com os objetivos gerais).

As fronteiras horizontais da firma estão relacionadas ao espaço de mercado que o produto ocupa, enquanto as fronteiras verticais referem-se às atividades executadas pela própria firma e aquelas que são executadas por terceiros. Já as

fronteiras corporativas da firma relacionam-se aos diferentes negócios em que a firma compete.

A elaboração e execução de estratégias bem sucedidas dependem da compreensão da natureza do mercado em que a firma compete. A posição e a dinâmica referem-se a como e em que bases a firma compete. Dinâmica está relacionada à como a firma acumula recursos e competências e como ela se ajusta através do tempo às mudanças de circunstâncias. A organização define quais recursos serão empregados, como a informação fluirá dentro da firma e a relação entre os objetivos de atores individuais e os da firma como um todo.

A seguir, serão enfocadas a forma como a empresa irá se expandir dentro de estratégia corporativa e a maneira de competição em cada mercado de atuação de uma determinada empresa será tratada em estratégia competitiva.

1.1 Estratégias corporativas

As estratégias corporativas tratam das maneiras de expansão da empresa. Collis e Montgomery (1997), com base em formulações anteriores, definem a estratégia corporativa como a forma pela qual a companhia cria valor através da configuração e coordenação de suas atividades multimercados. Destacam assim três aspectos importantes a esse respeito: a ênfase da criação de valor como objetivo final da estratégia corporativa, o foco no escopo multimercado da corporação (sua configuração), incluindo seus produtos e fronteiras geográficas e verticais e por último a ênfase na coordenação das atividades e negócios da empresa.

Quanto a ênfase da criação de valor, Penrose (2006) destaca que "em geral, as decisões financeiras e de investimentos das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros totais a longo prazo. Os lucros totais aumentarão com cada acréscimo de investimento que gerar um rendimento positivo, independentemente do que ocorrer com a taxa de rendimento marginal dos investimentos, e as firmas vão querer expandir-se o mais rápido possível, a fim de tirar proveito das oportunidades de expansão que considerarem lucrativas." (Penrose, 2006, p.67-68). Os lucros seriam usados para o próprio proveito da firma e assim gerar mais lucros através da expansão.

As decisões de investimentos das firmas são movidas pelo anseio de aumentar os lucros totais a longo prazo, sendo que o crescimento e os lucros têm papel igualmente importante como critérios para a seleção de programas de investimento. Ou seja, o aumento dos lucros totais a longo prazo da empresa é

equivalente ao aumento da taxa de crescimento a longo prazo, conforme Penrose.

Dentro das estratégias de expansão, este trabalho destaca a diversificação, explorada através das idéias de Penrose, e de internacionalização, que contempla o movimento de crescimento das empresas em outros mercados que não o de origem e será tratada no próximo capítulo. A internacionalização é um processo natural pela lógica de expansão das empresas capitalistas e caracteriza-se também como uma das formas de diversificação de mercados.

O processo de diversificação "amplia o espaço da concorrência para mais além de mercados particulares, convertendo-se em instrumento que permite às empresas sustentar suas posições relativas frente a outras empresas também diversificadas". (Britto, 2002). É freqüentemente encontrado em empresas bem-sucedidas e eficientes no mundo dos negócios e pode ocorrer tanto dentro das áreas de especialização existentes na firma como em novas áreas. Segundo Penrose, uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, agrega a fabricação de outros produtos, estando inclusos produtos intermediários, diferentes daqueles que já fabrica, e cuja produção implique diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma.

Ao analisar o processo de diversificação de empresas sediadas em países em desenvolvimento, Paula (2003), recorrendo a Nachum (1999), destaca que dentre os motivos da diversificação conglomerada estão o reduzido tamanho dos mercados domésticos, que dificultariam o crescimento da empresa em apenas uma indústria; o papel da diversificação como prevenção aos grandes riscos e

instabilidades a que estão sujeitos os países em desenvolvimento e o papel desempenhado pela aquisição externa de tecnologia, frente à falta de tecnologia proprietária por parte das empresas, implicando a não-existência de competências a serem exploradas em atividades relacionadas.

A análise de empresas tanto da América Latina quanto de outros países em desenvolvimento, mostra que a diversificação teve como objetivo principal a superação dos limites de crescimento impostos pelo mercado corrente.

Ruiz (1997) recorre a Penrose, Dosi, Teece e Nelson para classificar as estratégias corporativas em não-coerentes e coerentes. Nas estratégias não-coerentes, há a formação de conglomerados, dado que o crescimento (feito via aquisições prioritariamente) não demandaria que o negócio a ser adquirido tivesse relação com as demais empresas controladas pelo grupo econômico, e sim que fosse um “bom negócio”: um ativo com custo relativamente baixo, alta liquidez, baixo risco e retorno positivo acima de um mínimo pré-determinado.

Já as estratégias coerentes tomam as vantagens competitivas existentes para criar e explorar sinergias com as principais empresas do grupo econômico e abrir novas áreas de expansão. Dentre elas, estão as estratégias para crescimento que podem ser de diversificação sinérgica (apropriamento de economias de escopo), especialização (fusões e aquisições, horizontalização e verticalização para frente ou para trás), especialização intensiva (concentração das atividades em um determinado setor, através de linhas de produto ou produtos similares) e diversificação (adentrar novos mercados e incorporar companhias ou atividades diferentes das já executadas – baixa coerência). Assim, uma estratégia de

diversificação (conglomerada) tende a ser interindustrial e a diversificação sinérgica (ou concêntrica) tende a ser um investimento intra-industrial.

1.2 Estratégias competitivas

A estratégia competitiva refere-se a como a empresa compete nos diversos mercados em que atua. É o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para Porter (1986), "A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial."

A escolha dessa estratégia está baseada na atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e nos determinantes de posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Assim, tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa.

A vantagem competitiva, mencionada por Porter, surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Para o autor, as empresas podem apresentar dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação.

A estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final é lidar com estas regras e, em termos ideais, modificá-las a seu favor. Em qualquer indústria, doméstica ou internacional, que produza um produto ou serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas, que determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários nesta - os elementos de retorno sobre o investimento:

- entrada de novos concorrentes: coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes;

- ameaça de substitutos: influencia os preços que uma indústria pode cobrar, sob ameaça de perda de mercado para produtos substitutos com preço inferior;

- poder de negociação dos compradores: exerce influência sob os preços que a indústria pode praticar assim como a ameaça de substitutos e também sob o custo e o investimento, pois os compradores poderosos exigem serviços dispendiosos;

- poder de negociação dos fornecedores: determina o custo das matérias-primas e de outros insumos;

- rivalidade entre os concorrentes existentes: influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas.

As empresas, por meio de suas estratégias, podem exercer influência sobre as cinco forças competitivas. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. A estrutura industrial pode sofrer modificações ao longo do tempo conforme o desenvolvimento dessa indústria. Uma mudança estrutural altera o vigor global e relativo das forças competitivas, o que pode assim ter efeitos ambíguos sobre a rentabilidade da indústria.

As estratégias que modificam a estrutura industrial podem destruir tanto a própria estrutura quanto a rentabilidade dessa indústria com a mesma facilidade com que podem melhorá-la. O projeto de um novo produto que corta barreiras de entrada ou aumenta a rivalidade, por exemplo, pode minar a rentabilidade a longo prazo de uma indústria, embora o iniciante possa desfrutar lucros mais altos temporariamente, assim como um período prolongado de corte nos preços pode arruinar a diferenciação. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja mediana.

Para que o desempenho de uma indústria seja acima da média a longo prazo é fundamental a existência de uma vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas de uma maneira superior a de seus rivais.

A partir das definições de estratégia corporativa e estratégia competitiva, este trabalho foca a estratégia de internacionalização como estratégia de crescimento. A partir do caso da empresa Natura, esses conceitos serão usados para compreender como essa internacionalização tem acontecido e quais as implicações desse processo.

2. A internacionalização como estratégia de expansão

Para definir o papel da empresa multinacional, Hymer (1978) substituiu a palavra burguesia por empresa multinacional no seguinte trecho do Manifesto Comunista (1848), obra de Karl Marx e Friedrich Engels:

“Impelida pela necessidade de mercados sempre novos, a empresa multinacional invade todo o globo. Necessita estabelecer-se em toda parte, explorar em toda parte, criar vínculos em toda parte.

Pela exploração do mercado mundial a empresa multinacional imprime um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países. Para desespero dos reacionários, ela retirou da indústria sua base nacional. As velhas indústrias nacionais foram destruídas e continuam a sê-lo diariamente. São suplantadas por novas indústrias, cuja introdução se torna uma questão vital para todas as nações civilizadas, indústrias que não empregam mais matérias-primas autóctones, mas sim matérias-primas vindas das regiões mais distantes, e cujos produtos se consomem não somente no próprio país mas em todas as partes do globo.

Em lugar das antigas necessidades, satisfeitas pelos produtos nacionais, nascem novas necessidades, que reclamam para sua satisfação os produtos das regiões mais longínquas e dos climas mais diversos. Em lugar do antigo isolamento de regiões e nações que se bastavam a si próprias, desenvolvem-se um intercâmbio universal, uma universal interdependência das nações. E isto se refere tanto à produção material como à produção intelectual. As criações intelectuais de uma nação tornam-se propriedade comum de todas. A estreiteza

e o exclusivismo nacionais tornam-se cada vez mais impossíveis; das inúmeras literaturas nacionais e locais, nasce uma literatura universal.

Devido ao rápido aperfeiçoamento dos instrumentos de produção e ao constante progresso dos meios de comunicação, a empresa multinacional arrasta para a torrente da civilização mesmo as nações mais bárbaras. Os baixos preços dos seus produtos são a artilharia pesada que destrói todas as muralhas da China e obriga a capitularem os bárbaros mais tenazmente hostis aos estrangeiros. Sob pena de morte, ela obriga todas as nações a adotarem o modo burguês de produção, constrange-se a abraçar o que ela chama civilização, isto é, a se tornarem burguesas. Em uma palavra, cria um mundo à sua imagem e semelhança.

A empresa multinacional submeteu o campo à cidade. Criou grandes centros urbanos; aumentou prodigiosamente a população das cidades em relação à dos campos e, com isso, arrancou uma grande parte da população do embrutecimento da vida rural. Do mesmo modo que subordinou o campo à cidade, os países bárbaros ou semi bárbaros aos países civilizados, subordinou os povos camponeses aos povos burgueses, o Oriente ao Ocidente.

A empresa multinacional suprime cada vez mais a dispersão dos meios de produção, da propriedade e da população. Aglomerou as populações, centralizou os meios de produção e concentrou a propriedade em poucas mãos. A conseqüência necessária dessas transformações foi a centralização política.

Províncias independentes, apenas ligadas por débeis laços federativos, possuindo interesses, leis, governos e tarifas aduaneiras diferentes, foram

reunidas em uma só nação, com um só governo, uma só lei, um só interesse nacional de classe, uma só barreira alfandegária”.

Os aspectos positivos referentes às empresas multinacionais, segundo Hymer, seriam de que as “empresas multinacionais utilizam seu acesso aos mercados internacionais de bens, serviços e capitais, assim como seu acesso à tecnologia, de uma forma que contribui para integrar a economia mundial. A empresa internacional, ao tomar capital emprestado ali onde é mais barato e investi-lo onde é mais produtivo, ao difundir a técnica mais avançada através de sua exportação de um país para todos os territórios em que opera, atua como um substituto de mercados imperfeitos, repartindo de maneira eficaz os produtos e fatores no mundo”.

A empresa multinacional é o fruto do processo de internacionalização, que pode ser definido como a presença em mercados diferentes do mercado de origem através da venda de produtos. Este processo, como apontado por Silva (2002), “pode ser detectado pela intensidade do comércio de bens/serviços (isenção comercial), do investimento direto no estrangeiro, pelas associações com empresas estrangeiras (que assumem diversas formas) e pelos fluxos de capital financeiro. Todas essas formas têm no seu bojo a busca pela acumulação/valorização do capital além das fronteiras da economia do país de origem da empresa”.

Além disso, os incentivos para a internacionalização incluiriam o aumento do tamanho do mercado, a melhoria da rentabilidade, a diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países, aproveitamento de economias de escala e escopo, vantagens locacionais, etc.

Penrose destaca que sua análise do crescimento das firmas aplica-se também à expansão de investimentos diretos externos, verificada no mundo atual, “nos quais os processos de crescimento, o papel do aprendizado, a teoria da expansão baseada em recursos internos, humanos e de outra natureza, o papel da administração, a diversificação da produção, o papel das fusões e das aquisições são todos relevantes.” (Penrose, 2006, p.19).

O investimento direto tornou-se a principal forma de internacionalização da produção, gerando criação e acumulação de riqueza. Com as mudanças no cenário internacional, as associações entre empresas tornaram-se freqüentes, dentre elas as joint-ventures, licenciamento, franchising e alianças estratégicas.

Alem e Cavalcanti (2005) destacam que o processo de internacionalização das empresas engloba o atendimento de mercados externos via exportações e o investimento direto no exterior (tanto para instalação de representações comerciais quanto para a implantação de unidades produtivas).

A classificação das estratégias das empresas multinacionais nas últimas décadas, que foram responsáveis pela grande expansão dos fluxos de IDE, foi feita por Dunning de acordo com o motivo que conduz as empresas a investimento internacionalmente em determinado país ou região. As estratégias *market seeking* e *resource seeking* relacionam-se a motivação dos investimentos iniciais das empresas no exterior, enquanto as estratégias *efficiency seeking* e *strategic asset seeking* guardam relação com os investimentos seqüenciais de empresas que já ingressaram no processo de internacionalização.

A estratégia *market seeking* trata de investimentos que buscam a exploração de um novo mercado de um país que seja suficientemente importante, bem como o de seus vizinhos. Neste caso, seria possível atender com menos custo caso a localização fosse mais próxima do mercado do que atendendo essa demanda via importações, ou seja, uma vantagem de localização devido condições que tornam a presença no país uma localização privilegiada (canais de distribuição, proximidade com o comprador, custo com transporte, disponibilidade de recursos naturais e humanos baratos, etc).

A disponibilidade de recursos é explorada pela estratégia *resource seeking*, na qual os investimentos buscam recursos naturais ou humanos locais para diminuir os custos da produção de bens e serviços destinados a outros mercados.

A estratégia *efficiency seeking* busca racionalizar a produção para apropriar economias de especialização dos países ao integrar ativos, produções e mercados. Ocorre através dos processos de complementação, comercial e produtiva, das operações das filiais das empresas multinacionais, que sofrem uma redefinição da divisão do trabalho, com aumento da especialização para aumenta o comércio intra-firma e assim a eficiência.

A aquisição de recursos e capacidades capazes de expandir as competências das empresas investidoras nos mercados regionais ou globais caracteriza-se como a estratégia *strategic asset seeking*. Ocorre principalmente via fusões e aquisições realizadas pela empresa transnacional.

Dunning (1988) aponta ainda que as empresas devem possuir vantagens sobre seus competidores que justifiquem sua internacionalização. As “vantagens de propriedade” estariam relacionadas a ativos tangíveis e intangíveis (marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra), que permitiriam o aproveitamento das vantagens de localização oferecidas pelos países (recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado) pelas firmas.

As motivações das empresas estariam relacionadas a:

- recursos naturais;
- comercialização;
- acesso a novos mercados;
- ganhos de eficiência.

Quanto a recursos naturais, há a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratos do que no país de origem, para que a produção destinada a outros mercados tenha custos mais competitivos em nível internacional. A comercialização buscaria a instalação de escritórios de representação para garantir a disponibilidade do produto pelo controle dos canais de distribuição locais.

A ocupação dos mercados externos é feita, num primeiro momento, via exportações e posteriormente a instalação de uma unidade produtiva. As indústrias tradicionais, que dependem de mão-de-obra abundante e barata para serem competitivas e utilizam tecnologias maduras, tenderiam a atender o mercado mundial via exportações. Já as indústrias de média e alta tecnologia

adotariam a estratégia de internacionalização, via oferta local ou por licenciamento.

A internacionalização promove o aumento da competitividade internacional das empresas e o desenvolvimento dos países, facilitando o acesso a recursos e a mercados e a reestruturação econômica. A competitividade das empresas nacionais em mercados estrangeiros é importante também para o desempenho do país como um todo.

No comércio internacional uma das categorias que mais tem crescido é o comércio intra-firma, o que traz muitos benefícios para o país de origem, como o aumento do potencial de expansão das exportações e desenvolvimento de fornecedores e subfornecedores. A instalação de uma planta em um mercado anteriormente atendido por exportações pode trazer ganhos de competitividade importantes para a matriz, levando ao crescimento dessa empresa em seu país de origem e aumentando as exportações para outros mercados, além do recebimento de lucros e dividendos em moeda estrangeira por parte das filiais das multinacionais.

A internacionalização também viabiliza a entrada das empresas em setores que não podem ser atendidos via comércio (serviços, por exemplo, não-comercializáveis), resultando em estímulos indiretos às exportações a partir das firmas multinacionais domésticas. As filiais poderiam importar equipamentos e insumos, por exemplo, de fornecedores do país de origem.

A dispersão geográfica das atividades de pesquisa e desenvolvimento pode fortalecer a base tecnológica das empresas via maior acesso às tecnologias, o

que não ocorreria sem a internacionalização e a diluição dos custos com P&D com a maior escala de produção.

Apesar de promover também as importações, que tem papel fundamental para o desenvolvimento econômico, a internacionalização impacta positivamente as exportações domésticas de países desenvolvidos e países em desenvolvimento. O aumento das exportações viabiliza importações mais altas, permitindo maior sofisticação das firmas locais e dos próprios países. A internacionalização aumenta a renda recebida do exterior e melhora a performance exportadora da empresa e, conseqüentemente, do país em termos mundiais. Além disso, tem papel importante em assegurar e expandir mercados para os bens e serviços produzidos pelas empresas que adotam essa estratégia. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico.

O investimento no exterior também fortalece o acesso a mercados e a competitividade de outras firmas no país de origem via os efeitos de transbordamento para frente e para trás. Vários países em desenvolvimento melhoraram seu desempenho exportador com atividades orientadas para a exportação das multinacionais nacionais e das firmas locais ligadas a elas. O aprendizado induzido pelos exportadores para o atendimento de altos padrões de qualidade e os desafios da competição em mercados estrangeiros teriam efeitos também na economia doméstica.

A participação dos países em desenvolvimento no investimento direto no exterior vem crescendo, principalmente a partir dos anos 90, época de políticas de abertura comercial e financeira destes países. Essas políticas acabaram por atrair recursos internacionais via diminuição dos controles de movimentos cambiais e privatizações.

Nas décadas de 60 e 80, nos países em desenvolvimento, com destaque para a América Latina, os investimentos realizados eram principalmente *market* e *resource seeking*, devido o processo de industrialização adotado por estes países. “Especificamente no caso brasileiro, as barreiras impostas pelo governo com o objetivo de proteger o mercado e indústria nacionais fizeram com que as empresas multinacionais implantassem aqui filiais como forma de contornar qualquer tipo de entrave à sua expansão. Este fato implicou na influência das ações dessas empresas tanto na estrutura e desempenho industrial do país quanto na sua propensão a exportar e importar, o que acabou repercutindo na orientação do comércio exterior brasileiro.” (Silva, 2002)

Já na década de 90, o processo de internacionalização das empresas teve como motivação o aproveitamento das economias de escala e escopo de unidades produtivas já instaladas, com destaque para as estratégias *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*.

Os fluxos anuais de IDE de países em desenvolvimento têm crescido mais do que os dos países desenvolvidos, assim como o fluxo de IDE de países em desenvolvimento para outros na mesma categoria têm aumentado mais do que os investimentos externos para países desenvolvidos.

Paula (2003) ressalta que o IDE proveniente de empresas latino-americanas ocorreu predominantemente em setores mais maduros, sejam serviços, atividades tradicionais (ou *commoditizadas*) ou setores vinculados a recursos naturais. A motivação deste IDE seria genericamente *market seeking*, pois as empresas buscaram se inserir em mercados de maior tamanho e com melhores perspectivas de crescimento. No entanto, foram poucas as empresas que, com a intenção de atender o mercado por meio de IDE, perseguiram uma atuação verdadeiramente global.

No Brasil, a partir da década de 90 há uma maior inserção no mercado internacional, refletindo a necessidade de integrar-se globalmente nos mercados que agora estariam disponíveis pela abertura econômica. As empresas nacionais deveriam assim buscar a competitividade internacionalmente para manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional. Assim, passaram a buscar alianças com outras firmas, inclusive estrangeiras, e instalar unidades no exterior (escritórios de vendas, assistência técnica, representações comerciais ou plantas produtivas).

Até o início da década de 80, o estoque de investimentos de empresas brasileiras no exterior não era relevante, situando-se pouco abaixo de US\$ 900 milhões. Havia uma grande concentração geográfica dos investimentos e poucas empresas investidoras. De 1983 a 1992, houve um salto nos investimentos diretos no exterior, somando US\$ 2,5 bilhões. Deste total, 37% estavam concentrados no setor financeiro, 30% representados pela Petrobrás e 10% pelas empresas do setor manufatureiro.

A partir de 1994, com o Plano Real e a abertura econômica, a ampliação do mercado doméstico e a apreciação da taxa de câmbio real, a expansão dos negócios internacionais das empresas brasileiras foi prejudicada. A nova fase de expansão das empresas brasileiras e de seus investimentos direcionou-se aos países vizinhos, integrantes do Mercosul, na segunda metade dos anos 1990. Participaram deste movimento tanto empresas de menor porte quanto grande porte. Porém, em sua maior parte, o crescimento dos investimentos brasileiros decorreu de investimentos diretos de empresas objetivando a abertura de subsidiárias ou a formação de *joint-ventures*.

Nesse contexto, damos destaque à empresa Natura, cujo processo de internacionalização iniciou-se há mais de 20 anos e atualmente busca a presença em mercados desenvolvidos, como é o caso da França, conforme será tratado no próximo capítulo.

3. A estratégia de expansão da Natura via internacionalização

3.1 Introdução

A estratégia de internacionalização das empresas vem ganhando destaque no atual processo de desenvolvimento empresarial. O estudo de Garcia (2005) das estratégias de internacionalização das grandes empresas globais de cosméticos mostrou que “há uma clara precedência de internacionalização da função comercial sobre as áreas produtiva e, sobretudo, tecnológica, que permanece fortemente concentrada nos países de origem”, o que torna condizente este processo com o das demais indústrias.

Os investimentos das grandes empresas internacionais no Brasil no setor de cosméticos foram destinados a atender o mercado doméstico, através da construção de grandes unidades manufatureiras que produziriam produtos com alta escala de produção e atenderiam o mercado interno. Assim, o estabelecimento de plantas produtoras, sistemas de comercialização e de logística de distribuição caracterizam-se como vantagens competitivas no mercado local.

Empresas de cosméticos nacionais, como é o caso da Natura, enfrentam grande concorrência em seu mercado devido à presença das multinacionais de cosméticos. Além de investir na manutenção e ampliação de seu espaço no mercado nacional, esforços são feitos também para iniciar operações no exterior, como será apresentado a seguir.

3.2 Restrições à internacionalização de empresas nacionais

Os Estados Unidos representam o maior mercado consumidor de cosméticos, produtos de higiene pessoal e perfumaria. Atrás deles, estão outros países desenvolvidos como Japão, Alemanha, França e Inglaterra. Os principais exportadores e importadores de produtos cosméticos são também países desenvolvidos.

Os países em desenvolvimento têm baixa participação nos grandes mercados consumidores mundiais devido a fortes barreiras econômicas ao processo competitivo nestes mercados, já que as grandes empresas dos países desenvolvidos apresentam elevada capacidade técnica e produtiva, o que dificulta o crescimento de empresas de países em desenvolvimento nestes mercados.

As tradicionais vantagens competitivas estáticas que sustentam a participação dos países em desenvolvimento no mercado mundial, relacionadas aos baixos salários, ausência de regulamentação mais eficaz e acesso a fontes privilegiadas de matéria-prima, são muito pouco importantes para o processo de competição na indústria de cosméticos. (Garcia, 2005).

Como já comentado, as grandes empresas internacionais, através das unidades produtoras concentradas nos países desenvolvidos, abastecem os mercados internacionais em que atuam. A dispersão produtiva ocorre quando se verificam escalas de produção mais expressivas dos mercados de destino, como é o caso das operações de diversas empresas internacionais no Brasil. Isso vale

também para as empresas do segmento de higiene pessoal (que inclui o setor de cosméticos).

Em geral, não é diferente no caso do setor de cosméticos, as grandes empresas internacionais mantêm suas unidades produtoras mais importantes e os laboratórios de desenvolvimento de produto em seus países de origem. Os países em desenvolvimento não têm acesso às grandes tecnologias utilizadas, mesmo quando apresentam filiais dessas empresas, o que mantém as posições dos países no mercado mundial.

O saldo comercial negativo de países como o Brasil explica-se aí, pois estes países acabam por importar os produtos com maior grau de tecnologia empregado, resultando em um alto valor de importações que não é coberto pelo volume eventualmente exportado.

O Brasil vem ganhando espaço como exportador, mas devido ao maior volume de importações destes produtos, apresenta saldo negativo no comércio internacional. Os principais destinos das vendas externas brasileiras são países da América do Sul e as importações vêm principalmente de países desenvolvidos.

As empresas brasileiras que querem expandir suas atividades internacionalmente enfrentam um cenário concorrencial pouco favorável, já que seus concorrentes são grandes empresas internacionais, com marcas consolidadas mundialmente e detentoras das tecnologias mais recentes em desenvolvimento de produtos. Isso gera uma grande dificuldade na construção de ativos comerciais (marcas próprias e canais de comercialização e distribuição

dos produtos). Estes são peças chave para a instalação de unidades produtivas no exterior.

As estratégias de expansão internacional da indústria brasileira direcionam-se principalmente para os países do Mercosul, conforme estudo de Garcia (2005), concentrando seus esforços de internacionalização na expansão de suas operações nos mercados mais próximos, através do estabelecimento de ativos comerciais (marcas e canais de comercialização). Disso depende o sucesso deste processo de internacionalização. Algumas poucas tentativas direcionaram-se a países desenvolvidos, como foi o caso da Natura, que abriu uma loja em Paris.

O processo de internacionalização apresenta-se como uma opção para o crescimento das empresas brasileiras de cosméticos e algumas delas já se lançaram neste desafio, inserindo a internacionalização como parte de suas estratégias competitivas. Entretanto, esse processo encontra significativas restrições.

As grandes empresas internacionais podem apresentar-se como grandes empresas diversificadas, que atuam na indústria de cosméticos e se aproveitam das economias de escala e de escopo com atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, farmacêutica e até alimentos, caso de gigantes como a Johnson & Johnson, Unilever, Colgate-Palmolive e Procter & Gamble.

No setor de cosméticos, essas grandes empresas internacionais têm vantagens como economias de escala e de escopo no que se refere à produção, pesquisa e comercialização de suas diversas atividades, o que acontece também com a distribuição e comercialização dos produtos. Os principais canais de

venda são os supermercados e hipermercados, que atingem uma grande quantidade de consumidores.

Outra configuração da grande empresa internacional é aquela que tem atuação especializada na indústria de cosméticos e em alguns casos perfumaria, caso de Revlon, L'Oreal, Shiseido, Estee Lauder e Coty. Apresenta produtos mais sofisticados, com destaque para a diferenciação, atingida através de novas tecnologias e de inovação, há uma menor ênfase nas escalas de produção. A comercialização destes produtos é feita por lojas especializadas em perfumaria e cosméticos, atingindo um menor público, ao contrário das empresas diversificadas.

A estratégia concentrada envolve também o canal de vendas diretas, utilizados por empresas como Avon, Mary Kay e Nu Skin. Este canal tem uma grande participação no setor de cosméticos dos EUA e atinge principalmente os segmentos mais baixos da população, com produtos voltados a este público de menor poder aquisitivo.

Para uma experiência internacional bem sucedida, é necessário o fortalecimento dos ativos comerciais da empresa que deseja se internacionalizar. Deve-se fixar a marca da empresa em questão e construir canais de comercialização e distribuição, para depois avaliar a oportunidade de instalação de unidades produtivas nestes novos mercados internacionais.

A ausência de marca própria e canais de comercialização são barreiras ao desenvolvimento de empresas que detêm conhecimentos e capacitações técnicas para estabelecer unidades produtivas de elevado padrão em termos de

qualidade e produtividade, mas encontram dificuldades em realizar sua produção.

A ausência de ativos comerciais representa assim uma restrição ao processo de expansão internacional das empresas. As experiências internacionais mostram que a internacionalização produtiva em geral ocorreu após a empresa conseguir fixar seus ativos comerciais nos mercados-destino, através da marca e do estabelecimento de canais de comercialização e distribuição do produto. Este problema tem sido enfrentado por algumas empresas brasileiras em seus processos de internacionalização, por não deterem ativos comerciais expressivos nos mercados externos em que procuram ingressar.

As empresas internacionais realizam a expansão dos ativos comerciais, especialmente dos canais de comercialização, muitas vezes via contratos de parceria que são estabelecidos com empresas locais. Ou ainda as empresas adquirem, por meio de processos de fusão e aquisição, firmas locais para utilização da marca e dos canais de comercialização já constituídos.

Como aponta Garcia (2005), após a fixação de ativos comerciais no mercado-destino, as empresas optam pelo estabelecimento de unidades produtoras. A produção configura-se como um fator importante de competitividade porque os processos de manufatura de produtos cosméticos envolvem um conjunto de capacitações e competências que são específicas à firma e sustentam sua competitividade.

Além disso, no processo de internacionalização da empresa, o estabelecimento de unidades locais permite que a empresa adapte seus produtos internacionais ou globais às especificidades do mercado doméstico,

incrementando sua competitividade. No caso da indústria de cosméticos, este elemento é bastante importante, já que permite às empresas adaptar seus produtos a fatores como o clima local e o tipo de pele da população.

A experiência da indústria de cosméticos no Brasil revela que a expansão dos ativos produtivos da firma por meio do investimento direto externo somente se realiza quando o estabelecimento dessas unidades é capaz de suprir a demanda local ou regional em níveis de escala economicamente viáveis. Em caso contrário, as empresas preferem abastecer o mercado local por meio do comércio externo — especialmente no caso em que a demanda doméstica não comporta volumes mais expressivos de produção. É o caso da empresa Natura, cujo processo de internacionalização encontra-se em andamento.

3.3 Passos no processo de internacionalização da Natura

A Natura, desde a década de 1990, consolidou-se como um dos maiores complexos nacionais de produção e distribuição de cosméticos, competindo com marcas multinacionais de longa tradição no mercado brasileiro, como a americana Avon, presente há 50 anos no Brasil.

Sua expansão foi possível graças a investimentos em três fundamentos estratégicos: inovação, canal de vendas diretas e consolidação da marca. Em 2007, a receita bruta consolidada chegou a R\$ 4.301,6 milhões, um crescimento de 10,6% em relação a 2006. Quando comparada a receita bruta mundial da Avon, cerca de 2,35 bilhões de dólares (Fonte: Site Avon), temos idéia do quão pequena a Natura ainda é em relação a sua principal concorrente no mercado brasileira.

Fundada em 1969, iniciou seu processo de internacionalização nos anos 1980, como consequência natural de seu rápido crescimento no mercado brasileiro, e procurando uma proteção contra eventuais crises econômicas internas. Após três tentativas, a empresa conseguiu perceber as dificuldades de se exportar uma marca não tradicional no concorrido mercado mundial de cosméticos, bem como de se construir uma imagem forte no exterior.

O processo de internacionalização da Natura assume papel importante na estratégia de crescimento a longo prazo da empresa, que atua no mercado externo há mais de vinte anos. Já está no Chile desde 1982, na Bolívia desde 1987 e chegou ao Peru e à Argentina em 1994. Em 2005, foi a vez do México, início de uma nova grande empreitada pela América Latina.

A presença da Natura na França foi um grande passo. Além de assumir o desafio de se instalar no mais tradicional mercado de perfumaria e cosméticos mundial, pela primeira vez a empresa realizou IDE em um mercado diferente da mentalidade latino-americana dos países anteriores. Além disso, a Natura percebeu que deveria comercializar seus produtos de uma maneira diferente dos demais países, já que pesquisas de mercado indicaram que os europeus ocidentais, de um modo geral, não são receptivos às vendas diretas como os latino-americanos. A Natura optou, na França, pelas vendas *online*, já praticadas no Brasil, e pela abertura de uma loja, o que não ocorre nem mesmo em seu país de origem. Nos países da América Latina, as vendas diretas são bem recebidas.

A loja Natura em Paris tem entre seus objetivos avaliar a viabilidade dos negócios na França, verificando qual a melhor forma de comercialização para a Europa Ocidental, e testar a aceitação da marca Natura. Se os resultados forem bons, serão feitos novos investimentos na França e que podem ser estendidos a outros países da Europa Ocidental.

O diferencial apresentado ao mercado francês é essencialmente a cultura brasileira e uso de elementos característicos da biodiversidade do Brasil. A Natura entrou no mercado francês inicialmente com a linha Ekos, caracterizada por utilizar ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira de maneira sustentável. Os produtos dessa linha substituem a gordura animal por óleo vegetal, apresentam embalagens feitas com materiais reciclados e/ou recicláveis e permitem a compra de refil. As embalagens foram adaptadas ao mercado francês, com informações em quatro línguas (português, francês, espanhol e inglês) e menções ao Brasil e destaque para os produtos utilizados.

A linha Ekos cresceu para que a Natura pudesse chegar com uma proposta mais consistente na França e conta com 80 produtos, que são acompanhados por pequenos folhetos, abordando diversos temas ligados ao desenvolvimento sustentável.

A Natura tem usado a sua loja como veículo de comunicação do seu posicionamento. O ambiente foi concebido para refletir fisicamente os conceitos de sua marca, além de propiciar contato do cliente com os produtos e seus ingredientes, que ficam disponíveis em mesas para manuseio.

As atendentes da loja francesa têm sido treinadas para desenvolver vínculos com suas clientes, por meio da cordialidade tipicamente brasileira, do mesmo modo que fazem as revendedoras da Natura nos outros países. As relações interpessoais tomariam o lugar das puras relações comerciais, garantindo uma maior eficiência no processo de comunicação.

Em 2005, obteve 1,3 bilhões de dólares em receitas, com evolução de 20% sobre o exercício anterior e os negócios na América Latina cresceram 50% (Fonte: Site Natura). Pela primeira vez, superou no Brasil a concorrente americana Avon em volume de negócios. No exercício de 2005, foram destinados R\$ 31,8 milhões ao processo de internacionalização, contra R\$ 7,5 milhões em 2004 (Fonte: Site Natura). A empresa iniciou ainda um movimento de expansão para fora da América Latina, estabelecendo uma base em Paris para atender o mercado europeu.

O faturamento da Natura aumentou de US\$ 92,6 milhões com as exportações em 2005 para US\$ 133,6 milhões em 2006 (Fonte: Site Natura). Seu diferencial e fator decisivo na expansão é o trabalho da marca, que foca a sustentabilidade e

tem boa aceitação no exterior. A receita internacional, puxada pelo avanço nos mercados da América Latina, cresceu 41,4% em 2007.

Para continuar a expansão, a arquitetura corporativa foi reformulada e três grupos de gestão com equipes próprias foram criados. Eles conduzirão de maneira autônoma os negócios no Brasil, na América Latina e em novos mercados. São operações em estágios e mercados com tamanho e maturidades diferentes, nos quais relações mais próximas devem ser mantidas com o público alvo. Para preparar o ingresso nos Estados Unidos, em 2009, há um grupo de executivos seniores com dedicação integral.

Em 2006, a Natura recebeu um financiamento do BNDES no valor de US\$ 24 milhões, destinado a apoiar as exportações da empresa. O grupo Natura tem relacionamento com o BNDES desde 1997 (Fonte: BNDES). Até maio de 2004, a BNDESPar detinha participação acionária, quando houve a venda de suas ações em oferta pública. Hoje, o grupo tem ações listadas no chamado Novo Mercado, o nível mais alto de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo.

A Natura opera hoje no Chile, Argentina, Peru, Bolívia, Colômbia, Venezuela, México e França. Na Argentina, Colômbia e México existem Casas Natura, nas quais os produtos são expostos ao público, que assim tem contato com as diversas linhas da Natura. Nesses países, assim como na Venezuela, Peru e Chile, é usado o modelo de vendas diretas para comercialização dos produtos, que são importados do Brasil.

A França é o único país a contar com uma loja Natura. No Brasil ficam os laboratórios (mais recentemente foi aberto um laboratório na França), centros de

pesquisas e fábricas. A única Casa Natura do Brasil fica em Campinas, principal maneira de testar a aceitação de seus produtos junto ao público.

A empresa ainda tem interesse nos mercados russo e no Leste Europeu. Para os Estados Unidos, planeja sua entrada em 2009. Seu plano é ampliar a operação americana para mais cidades e regiões, além de criar um portfólio de produtos específico. Hoje são 86 mil consultoras nos mercados latino-americanos, além do Brasil.

A receita líquida passou dos US\$ 1,1 milhão para US\$ 4,4 milhões em 2006 nos países onde as operações estão em fase de implantação, como México Venezuela e França (Fonte: Site Natura). Neste último, estão sendo feitos testes com o canal de vendas diretas e um centro de tecnologia foi inaugurado.

As operações no Chile, Argentina e Peru apresentaram resultado positivo pela primeira vez em 2007. Na Bolívia as vendas cresceram 35% em 2007 e a expectativa é de expansão de 50% em 2008 (Fonte: Site Natura). Há a possibilidade de construção de uma nova fábrica ou parcerias com empresas locais devido à dificuldade de manter operações eficientes em países distantes de suas fábricas no Brasil (caso dos EUA e Rússia). Atualmente, a marca Natura está registrada em mais de 50 países.

As projeções da Natura, devido à aceitação da marca e do canal de venda direta na América Latina, são de que até 2010 as operações internacionais terão grande importância como gerador de caixa líquido para a companhia, com um faturamento da ordem de US\$ 500 milhões em 2012 (Fonte: Site Natura).

Conclusões e análise do caso Natura

A partir da revisão bibliográfica, verifica-se que a Natura está no primeiro estágio do processo de internacionalização. O atendimento da demanda dos mercados externos é feito através de exportações. Não há instalação de capacidade produtiva em nenhum outro país, a não ser o Brasil.

A marca Natura ainda não foi consolidada fora do Brasil, embora a presença na França e a abertura de uma loja em Paris sejam esforços para um reconhecimento mundial do nome Natura. Nos demais países a marca já é conhecida devido sua presença há mais de 20 anos, porém não foi suficiente para a instalação de uma fábrica para atender a demanda desses novos mercados.

Os esforços para manter o processo de internacionalização ainda não surtiram os efeitos esperados, lançando desconfianças aos acionistas da Natura, que vêem suas ações com o valor reduzido devido aos gastos com a internacionalização mediante a promessa de retorno a longo prazo. Esses acionistas procuram lucro a curto prazo, o que não condiz com um processo complexo como a internacionalização. Isso pode provocar a venda dessas ações, comprometendo os recursos da empresa para manter esse processo.

Bibliografia

ALEM, Ana Claudia e CAVALCANTI, Carlos Eduardo – “O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões “ In: Revista do BNDES, V. 12, N. 24, Dez. 2005.

BESANKO, David A.; DRANOVE, David; SHANLEY Mark. “*Economics of Strategy*”. 2. ed. John Wiley & Sons, 1999.

BRITTO, J. “*Diversificação, competências e coerência produtiva*”. In: Kupfer, D; Hasenclever (org). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHANDLER, A. D. Jr. “*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*”. Cambridge, Ma.: Harvard Univ. Press, 1963.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. “*Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*”. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.

DUNNING, J. H. – “*Explaining international production*”, Londres: Unwin Hyman, 1988.

GARCIA, R. – “*Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras*”, Prod. vol.15 no.2 São Paulo 2005.

HYMER, S. - “*Empresas Multinacionais: A Internacionalização do Capital*”. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1978.

NACHUM L. – *“Diversification Strategies of Developing Firms”*. Journal of International Management, 1999.

NATURA – <http://www.natura.com.br>

PAULA, G. M. de. *“Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina”* - Serie Desarrollo Productivo, Cepal, Santiago, 2003.

PENROSE, E. - *“A teoria do crescimento da firma”*, Editora Unicamp, 2006.

PORTER, Michael E. – *“Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência”*, Rio de Janeiro, Campus, 1986.

RUIZ, R. M. – *“The Restructuring of the Brazilian Industrial Groups between 1980 and 1993”*, CEPAL Review, n. 61, 1997.

SILVA, M. L. da – *“A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90”* (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, 2002.