

**Área temática:**

Globalização e Internacionalização de Empresas

**Título do trabalho:**

Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado

**AUTORES**

**RENATA GIOVINAZZO SPERS**

FEA

renatag@fia.com.br

**MÁRCIA RUIZ ALCAZAR**

Fundação Instituto de Administração

m.alcazar@seteco.com.br

**ROGÉRIO ARIDA**

Fundação Instituto de Administração

rogerio.arida@givaudan.com

**Resumo:**

Este artigo analisa a estratégia e o posicionamento de marketing da internacionalização da empresa Natura na Europa, especificamente na França. É feito um levantamento teórico dos principais conceitos sobre motivos de internacionalização e estratégias de marketing. Quanto ao procedimento metodológico, é feita uma pesquisa qualitativa, por meio do estudo de um caso que representa a entrada de uma empresa brasileira em um mercado sofisticado. Ao aplicarmos estes conceitos ao caso da entrada da Natura em um mercado maduro e sofisticado, pode-se concluir que a empresa enfrentou grandes desafios para atuar no sistema de vendas indiretas por meio de uma loja própria e enfrentando forte concorrência de marcas tradicionalmente estabelecidas no mundo todo e presentes na França. O caso mostra que a empresa obteve sucesso posicionando sua marca, seus valores e adaptando seus produtos, preços e canais de distribuição a este mercado sofisticado e concorrido, garantindo sua presença em um dos pontos mais privilegiados da França e ganhando vantagens estratégicas, tais como a valorização e consolidação de sua marca junto a outros mercados internacionais e nacionais, e também um aprendizado a ser compartilhado em todas as esferas da organização.

**Abstract:**

This article analyzes the strategy and the positioning of marketing of the internationalization of Natura in Europe, specifically in France. It is presented a theoretical framework, with the main concepts on internationalization motivation and marketing strategies. Applying these concepts to the case of entrance of Natura in a mature and sophisticated market, it can be concluded that the company faced great challenges related to the sales systems, opening a proper store and facing strong competition of traditionally established brands in France. The case sample that the company got success with its brands, its values and adapting its products, prices and distribution canals to this sophisticated and mature market, guaranteeing its presence in one of the most privileged points of France and gaining strategical advantages, such as the consolidation of its brand in Europe and other international and national markets, and also learning important things to be shared in all the spheres of the organization.

**Palavras-chave:**

Estratégia de internacionalização; Natura; marketing internacional

# **Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado**

## **1. Introdução: contexto e justificativa do trabalho**

A abordagem desse artigo é a análise da estratégia e do posicionamento de marketing relacionados ao processo de internacionalização de empresas brasileiras, com foco na transformação estratégica e competitividade em um mercado globalizado, competitivo e sofisticado. Desta forma, o tema central deste trabalho é analisar a estratégia de internacionalização da empresa Natura na Europa, especificamente na França, tema relevante para a administração e estratégia das organizações por descrever situações e problemas que exigem análises ou tomada de decisões no âmbito da atuação internacional, ponto cada vez mais relevante para a competitividade das empresas.

Com o início da abertura de mercado no Brasil e conseqüente globalização, as empresas necessitavam buscar maior eficiência em sua gestão interna, serem mais competitivas, obter maior conhecimento do mercado global e buscar novos negócios fora do Brasil. Em busca dessas necessidades, a administração das estratégias nas empresas torna-se de extrema importância para o aprimoramento, adaptação e preparação para os novos desafios dessa nova fase da economia, cada vez mais globalizada e competitiva.

A Natura deu início à internacionalização na América do Sul, quando em 1982 chegou ao Chile por meio de distribuidor terceirizado. Ainda na década de 80 expandiu sua atuação para Argentina, Peru e Bolívia. Em 1983, chega ao mercado americano para uma curta experiência em Miami com a marca Numina. Já em 1996, a Natura atinge a marca de 9500 consultoras na Argentina, Chile Peru e Bolívia, chegando ao faturamento de 100 milhões de dólares em 2000.

O trabalho analisa a forma como a Natura entrou no mercado francês de cosméticos e as decisões em relação ao ingresso neste mercado sofisticado, tendo em vista que a França é a capital mundial dos cosméticos. O trabalho analisa ainda os desafios que a empresa enfrentou para atuar no sistema de vendas indiretas através de um espaço ou loja e como a Natura posicionou sua marca e seus produtos, tendo em vista a forte concorrência de marcas tradicionalmente estabelecidas no mundo todo e presentes na França.

## **2. Referencial conceitual: internacionalização e as decisões de marketing internacional**

### **2.1 Os principais motivos para a internacionalização**

Segundo Valdés (2003), são vários os fatores que influem na tomada de decisão em direção à internacionalização da empresa e as razões do investimento estrangeiro podem classificar-se, em geral, em dois grandes grupos: o primeiro inclui investimentos que buscam uma expansão ou diversificação do mercado e o segundo corresponde a investimentos que perseguem vantagens do ponto de vista do custo do levantamento de recursos.

Nesta mesma linha, segundo Ansoff (1984), uma empresa pode procurar ir aos mercados internacionais motivados por vários tipos de fatores, a saber:

- necessidades operacionais, dentre as quais está assegurar o fornecimento e manutenção de bens de capital, assegurar o fornecimento de matérias-primas, a disponibilidade e uso de tecnologia, ou distribuir excessos de produção final (por excederem a demanda em seus mercados locais);
- necessidades estratégicas, dentre as quais assegurar a sobrevivência da empresa diante de mudanças futuras no ambiente, assegurar o crescimento contínuo, por meio da

manutenção da tendência de crescimento histórica ou evitar o estancamento causado pela saturação, aumentar o volume de negócio ou aumentar a taxa de crescimento e assegurar e aumentar a rentabilidade.

Hamel e Prahalad (1985) defendem as vantagens em adotar estratégias competitivas globais, pois segundo eles, as necessidades dos compradores têm se tornado mais homogêneas. Já Deresky (2004), aponta vantagens competitivas que surgem desta estratégia por meio do estabelecimento de economias de escala de alcance mundial, produção no exterior e fluxos de caixa internacional.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) apresentam os principais incentivos para a internacionalização, que segundo os autores é simplesmente a venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico:

- O aumento do tamanho do mercado, contornando os limites de crescimento impostos por mercados já atendidos com baixa taxa de crescimento;
- A melhoria da rentabilidade, ao permitir a diluição dos custos de P&D, por exemplo;
- A diminuição do risco das variações cambiais pela distribuição das atividades em vários países;
- O aproveitamento de economias de escala e escopo, o que depende da capacidade de padronização e utilização de plantas produtivas similares e
- As vantagens locacionais, relacionadas ao acesso a matérias-primas ou à proximidade em relação a importantes consumidores.

No caso de empresas brasileiras, segundo Barreto e Rocha (2001), existem algumas motivações para que estabeleçam suas subsidiárias no exterior, que são o crescimento de mercado, já que as empresas normalmente já têm alta participação no mercado interno; consolidação de suas atividades; sobrevivência, devido a um mercado interno estagnado; oportunidades de atuação internacional e finalmente, devido a decisões estratégicas das empresas. Cyrino e Barcellos (2006) também tratam das motivações para internacionalização das empresas brasileiras, destacando o crescimento no sentido da expansão para novos mercados, mas também destacam outros motivos para os investimentos internacionais no caso de escritórios comerciais próprios ou das atividades produtivas.

No caso de escritórios comerciais, a questão mais importante é a busca de maior controle sobre os canais de distribuição e do contato com o cliente final, pela presença da empresa em elos posteriores da cadeia de valor. Tal presença é, muitas vezes, condição de continuidade de negócios com clientes globais cada vez mais exigentes em relação à rapidez da resposta às demandas locais de suas unidades. A crescente participação nas atividades de assistência técnica, acompanhamento pós-venda e serviços também ajuda a explicar a necessidade de resposta ágil e eficaz às demandas locais, assinalando ao mercado um compromisso definitivo com a presença da empresa no país ou na região.

Segundo Cyrino e Barcellos (2006), no caso dos investimentos em atividades de produção, estas são guiadas, em primeiro lugar, por razões de custo, ou seja, a análise comparativa do custo final no destino de sítios alternativos pode, em determinadas circunstâncias, promover a realocação geográfica de atividades produtivas, quer em direção às fontes de insumo, quer em direção aos mercados, ou ainda a busca de outros ativos importantes para o sucesso competitivo.

Segundo Cyrino e Barcellos (2006), outro forte motivo está ligado à diversificação de riscos, ou em resposta à concorrência global. Há ainda um outro motivo, menos explorado nas pesquisas, que refere-se ao grau de internacionalidade dos esforços de internacionalização por parte dos dirigentes e do corpo gerencial, em que grau a expansão internacional é uma prioridade na agenda estratégica da empresa, ou faz parte de seus valores e crenças e, por conseguinte, estimula e favorece iniciativas de cunho internacional, de forma reativa ou proativa. Outro motivo pouco explorado é a aprendizagem e aquisição de competências para

operar fora do país de origem e neste caso as subsidiárias ou filiais passam a exercer um papel estratégico que vai muito além da implementação bem-sucedida no negócio atual, servem de antenas em projetos experimentais capazes de integrar novas aprendizagens e experiências já consolidadas, aumentando o repertório de experiências à disposição da empresa para aplicação posterior em outras localidades, inclusive no país de origem.

Os motivos da internacionalização são, portanto, diversos e dependem das características do setor e do contexto em que a empresa atua.

## **2.2 Marketing internacional**

Este contexto de internacionalização das atividades das empresas gera impacto em sua estratégia e, conseqüentemente, nas diversas esferas da organização. Entretanto, os impactos sobre o marketing estratégico e seus desdobramentos operacionais merecem destaque, uma vez que o produto final é o que o consumidor tem de parâmetro para avaliar a organização, no mercado onde estiver. Neste item serão apresentadas as principais estratégias de marketing internacional.

Segundo Kotler (1993), o composto de marketing é o conjunto de instrumentos de marketing que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo. Há literalmente dúzias de instrumentos no composto de marketing. McCarthy apud Kotler (1993), popularizou uma classificação com quatro desses instrumentos, chamada de Quatro Ps: produto, preço, place (distribuição) e promoção.

Segundo Kotler (1993), as empresas que operam em um ou mais mercados externos, devem decidir o quanto adaptar seu composto de marketing às condições locais. Em um extremo estão as empresas que usam um composto de marketing global padronizado. A padronização do produto, propaganda, dos canais de distribuição e de outros elementos, oferece menores custos porque não são introduzidas mudanças significativas. No outro extremo está a idéia de um composto de marketing específico, em que o produtor ajusta os elementos do composto a cada mercado-alvo, tendo mais custos, mas esperando ter maior participação de mercado e maior retorno. Entre esses dois extremos existem muitas possibilidades.

Os adeptos tradicionais do conceito de marketing sustentam que os consumidores variam em suas necessidades e que os programas de marketing serão mais eficazes se forem feitos para cada grupo de consumidores alvo. Uma vez que isso se aplica dentro de um país, deve ser aplicado mais obrigatoriamente nos mercados externos, onde as condições econômicas, políticas e culturais variam enormemente. A seguir veremos como podem ser adaptados os itens do composto de marketing internacional

### **Produto e Promoção**

Segundo Keegan e Green (1999), as empresas podem escolher entre quatro estratégias básicas para ingressar em mercados internacionais: exportação, licenciamento para o exterior, comercialização no exterior e produção e comercialização no exterior. O nível de risco e o grau de controle da empresa sobre o marketing internacional aumentam à medida que o envolvimento se aprofunda, lembrando que uma empresa pode usar mais de uma estratégia.

Segundo Bassi (1997), geralmente, o processo de expansão internacional é feito em etapas de complexidade crescente, uma vez que a empresa necessita desenvolver um conhecimento diferenciado e especializado de como gerenciar suas atividades no exterior. Essas etapas são:

#### Exportação por intermediários.

A exportação através de intermediários é normalmente a primeira etapa na estratégia de internacionalização de um negócio e representa uma significativa mudança em sua gestão. Quando uma empresa decide explorar as oportunidades do mercado internacional através de exportações, a direção do negócio deve dar forte apoio à atividade para que possa ser adquirido o conhecimento internacional básico, fator-chave de sucesso para qualquer

estratégia de expansão e de integração de atividades internacionais. São as seguintes as alternativas de distribuição internacional:

- **Trading Companies:** Empresas dedicadas exclusivamente ao comércio internacional, tendo filiais e representantes em muitos países. Normalmente operam comprando e vendendo produtos e executam toda a gestão logística, documental e de crédito internacional. A comercialização através desse canal tem como vantagem não exigir a criação de uma área de especialização em exportação na empresa, diminuindo seus custos diretos.
- **Distribuidores Internacionais:** São clientes diretos de um negócio que, atuando em um mercado externo, importam grandes volumes e se encarregam da distribuição aos clientes locais. O ganho dos distribuidores resulta de uma margem de lucro comercial, ou seja, a diferença entre o preço de venda aos clientes locais e o preço de compra agregado dos custos logísticos, impostos e taxas de importação. Em comparação com a intermediação pelas Tradings, este canal possibilita ao negócio uma aproximação maior com os mercados externos, identificando suas necessidades e canais de distribuição. A utilização de distribuidores internacionais é recomendável para produtos de consumo, pois estes dependem de uma extensa rede de distribuição varejista e de um grande conhecimento das práticas comerciais e das necessidades do mercado.
- **Agentes e representantes:** São empresa que intermediam as vendas entre o negócio e o cliente final, sendo remuneradas através de comissões sobre o valor FOB (Free On Borad) das exportações. Este canal de distribuição é o que permite maior conhecimento de necessidades de mercado, clientes e preços, em razão do contato regular e direto entre o negócio e os clientes. A utilização de agentes e representantes é adequada a produtos de consumo industrial, cuja venda supõe necessariamente assistência técnica e alto conhecimento das demandas específicas dos clientes.
- Exportar através de tradings, distribuidores internacionais e agentes é vantajoso, pois permite ao negócio atuar internacionalmente sem fazer grandes investimentos e, ao mesmo tempo, abre-lhe a possibilidade de acumular conhecimento especializado indispensável para estratégias de expansão internacional mais complexas.

#### Exportação por filial própria.

Nesta etapa, a empresa se envolve mais diretamente nos mercados externos, desenvolvendo uma estratégia mercadológica internacional completa e diferenciada da que utiliza no mercado doméstico. A participação das vendas externas passa a ser relevante em relação às vendas domésticas e a área de exportação adquire maior influência sobre as decisões de P&D, produção e compras. Normalmente, a exportação passa a ter uma área própria de marketing, cuja função é ajustar o composto mercadológico às necessidades dos mercados internacionais. Outra tendência é a implantação de unidades de vendas e distribuição nos mercados externos mais importantes, tornando mais efetiva a internacionalização do negócio. O gerenciamento das filiais no exterior exige maior adaptação às normas e práticas comerciais locais, o que implica uma significativa ampliação do conhecimento desses mercados.

#### Fabricação local em novo mercado

A implementação da atividade industrial ou de serviços em um novo mercado é a última etapa da expansão internacional. Para tanto, há várias estratégias possíveis, conforme seguem:

- Implantação de unidades produtivas (Green Filed): Empresas que decidem se implantar em um novo país, para fabricar produtos ou prestar serviços, precisam realizar todas as etapas do projeto: pesquisar e dimensionar mercado, comprar terreno, planejar e construir a unidade, implantar a rede de distribuição e cuidar da administração.

- Licenciamentos Internacionais (Franchising): Um acordo internacional de licenciamento garante a uma empresa do país anfitrião os direitos de produzir ou vender, ou ambos, determinado produto. Implica a transferência de direitos de patentes, marcas registradas ou tecnologia por um determinado período.
- Aquisições: Esta estratégia, atualmente muito utilizada pelas multinacionais, consiste em adquirir, isoladamente ou participando de consórcios de empresas, o controle acionário total de uma empresa local. Uma implicação vantajosa desse tipo de operação é que ela permite uma gestão mais ágil e eficaz da empresa. A empresa pode manter a imagem de fabricante local perante o mercado e, ao mesmo tempo, ser integrada ao sistema de gestão global da multinacional controladora.
- Associações (Joint Ventures): A Joint Venture envolve um acordo entre duas ou mais companhias para a produção conjunta de bens e serviços. Em uma joint venture a propriedade é compartilhada onde uma multinacional adquire parcialmente o controle acionário de uma empresa local, podendo ter posição majoritária ou minoritária.

Segundo Keegan e Green (1999), para desenvolver uma estratégia de marketing internacional, a empresa deve considerar, além da estratégia de ingresso no mercado internacional, as suas estratégias de produto e promoção, distribuição e preço.

Com relação ao produto e promoção, pode-se escolher entre cinco estratégias para combinar uma estratégia de produto e promoção para um mercado estrangeiro específico: extensão direta, adaptação da promoção, adaptação do produto, adaptação dual e invenção de produtos. Estas estratégias estão centradas em dois pólos: estender a estratégia de produto e de promoção para mercados internacionais ou adaptar uma ou ambas para alcançar os requisitos específicos do mercado-alvo, conforme mostra a **Figura 1** e é detalhado a seguir.

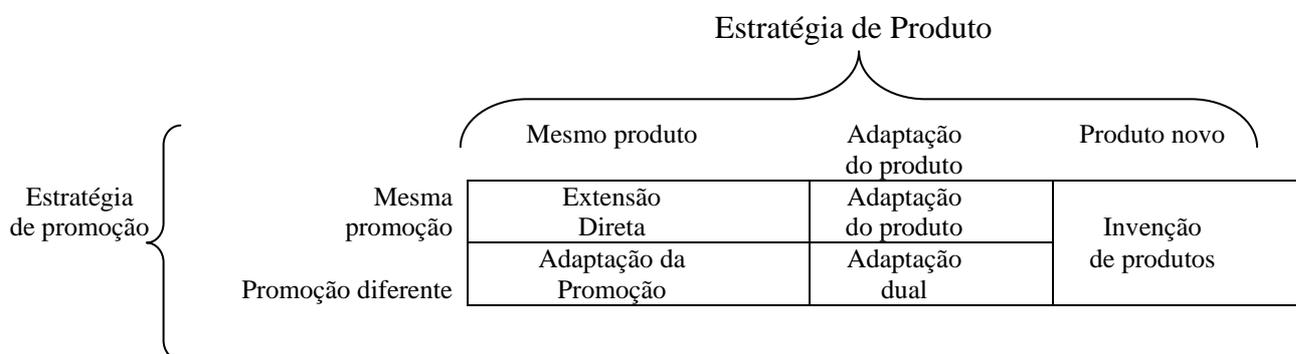


Figura 1 – Estratégias alternativas internacionais de produto e promoção

**Fonte: Keegan e Green (1999)**

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

Outras estratégias exigem adaptação de produtos, adaptação de promoção, ou ambas. Alguns veículos de lazer em alguns países podem representar meios de transporte importante em outros, por isto a mensagem promocional deve ser adaptada, mesmo que o produto permaneça imutável. Por outro lado, um produto pode ser promovido com sucesso em diferentes países, sendo reformulado para atender às condições climáticas e especificações diferentes, como é o caso da gasolina. Ainda em outros casos, tanto produto como a mensagem promocional podem exigir uma adaptação dual para adequar-se às necessidades únicas de mercados internacionais específicos, como no mercado do café, sendo que o

Nescafé, por exemplo, apresenta diferentes misturas de cafés e campanhas promocionais distintas para atender às preferências do consumidor em países diferentes.

A alternativa de invenção do produto ocorre quando a empresa desenvolve um produto inteiramente diferente para tirar vantagem das oportunidades específicas do mercado estrangeiro, por exemplo, um fabricante de eletrodomésticos pode ter uma máquina manual em um mercado e não ter este produto em outro mercado, onde é considerado obsoleto.

Uma parcela crescente do comércio internacional está ocorrendo no setor de serviços. O mercado internacional de serviços está crescendo duas vezes mais do que o mercado internacional de mercadorias. Grandes empresas de contabilidade, propaganda, comunicações, construção, seguros, advocacia, consultoria empresarial e vendas, e também do setor bancário estão procurando expansão global.

Ao mesmo tempo, muitos países impuseram barreiras ou regulamentações que limitam a entrada. Muitos países da Europa Ocidental querem limitar o número de programas e filmes norte-americanos apresentados em seu território. Os comerciantes de livros, vídeos ou CD-ROMS, bem como as empresas de entretenimento, também tiveram de enfrentar a cultura da censura em alguns países, como China e Cingapura.

Segundo Keegan e Green (1999), com relação à promoção, quando se leva em conta a mensagem, é necessário lembrar que a empresa pode mudá-la em quatro níveis. Ela pode usar uma única mensagem para todos os lugares onde atua, variando apenas idioma, nomes e cores. A segunda possibilidade é usar o mesmo tema globalmente, mas adaptar as peças publicitárias a cada mercado local. Uma terceira abordagem consiste na elaboração de um grupo de anúncios dentre os quais cada país seleciona o que considerar mais apropriado para sua realidade. E por fim, algumas empresas permitem que os outros países criem sua própria propaganda, desde que sigam determinadas diretrizes.

O uso da mídia também requer adaptação internacional porque sua disponibilidade varia de um país para outro. As empresas precisam ainda adaptar técnicas de promoção de vendas aos diferentes mercados. As pessoas na Europa e no Japão tendem a fazer mais perguntas por correio do que por telefone, o que pode ter desdobramentos para mala direta e outras campanhas promocionais. O resultado dessas variações de preferências e restrições é que as empresas internacionais geralmente atribuem promoções de vendas à administração local.

### **Preço**

Segundo Kotler (1993), as multinacionais enfrentam diversos problemas de determinação de preço quando vendem para o mercado internacional. Elas precisam lidar com as diferenças de preço, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo.

Quando as empresas vendem seus produtos fora do país, enfrentam o problema da escalada dos preços. Um produto vendido na Itália pode custar o dobro se vendido nos EUA devido à adição do custo do transporte, dos impostos, da margem do importador, da margem do atacadista e da margem do lojista ao preço da fábrica. Dependendo desses custos adicionais, além do risco da flutuação do câmbio, o produto precisa vender de duas a cinco vezes mais do que em outros países para trazer o mesmo lucro para o fabricante. Como os custos variam de um país para o outro, a questão é como estabelecer preços em diferentes países. As empresas têm três opções:

1. Estabelecer um preço uniforme em todos os países. Essa estratégia resultaria em preços altos nos países pobres e relativamente baixos nos países ricos.
2. Estabelecer em cada país um preço baseado no mercado. Essa estratégia, porém, ignora diferenças no custo real de um país para outro. Além disso, poderia levar a uma situação na qual os intermediários nos países que teriam menor preço poderiam repassar o produto para países onde o preço fosse maior.

3. Estabelecer um preço com base nos custos de cada país. Neste caso, o fabricante utilizaria um acréscimo-padrão a seus custos em todos os países, mas essa estratégia poderia deixar os preços do produto acima do mercado nos países onde os custos são altos.

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

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

### **Praça (canais de distribuição)**

Muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final. A **Figura 2** mostra os três maiores elos entre a empresa e o usuário final, segundo Kotler (2000). No primeiro elo, a Matriz de Marketing Internacional da Empresa, o departamento de exportação ou a divisão internacional toma decisões sobre os canais e outros elementos do mix de marketing. O segundo elo, Canais entre países, leva o produto até as fronteiras de outro país. A decisão tomada nesse elo inclui os tipos de intermediários (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. O terceiro elo, Canais dentro do País Estrangeiros, leva os produtos de seu ponto de entrada até os compradores e usuários finais.



**Figura 2. Conceito de Canal Total para Marketing Internacional**

Fonte: Kotler (2000)

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

Segundo Hill (2005), a forma como os produtos são distribuídos nos mercados internacionais é determinante para a estratégia de entrada da empresa. Um sistema de

distribuição típico consiste de um canal que inclui um distribuidor atacadista e um varejista. Se uma empresa produz um bem em um país, pode vender diretamente ao consumidor, ao varejista ou ao distribuidor atacadista. A melhor estratégia é determinada pelos custos e benefícios de cada alternativa, que irá variar de um país pra outro, dependendo da concentração do varejo, do número de intermediários entre a empresa e o consumidor e a exclusividade do canal de distribuição.

Estes elementos fornecem o subsídio para uma análise sobre o posicionamento do composto de marketing da Natura na França, conforme será apresentado e analisado nos tópicos a seguir.

### 3 Abordagem metodológica

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

- Pesquisa exploratória: proporcionar maior familiaridade com o problema;
- Pesquisa descritiva: descrição das características de uma determinada população ou um determinado fenômeno;
- Pesquisa explicativa: identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado.

Complementando e detalhando esta definição, Green e Carmone (1988) classificam as pesquisas como exploratórias, descritivas e causais. Segundo os autores, os principais objetivos dos estudos exploratórios são a identificação de problemas, a formulação mais precisa de problemas e de novas alternativas de cursos de ação. Um estudo exploratório freqüentemente é o primeiro de uma série de procedimentos que preparam para a busca de inferências entre as inúmeras variáveis envolvidas.

Uma vez definido o problema de pesquisa e objetivos do trabalho, a pesquisa adotada neste estudo tem um caráter **exploratório-descritivo**.

Os objetivos da pesquisa exploratória, segundo Cooper e Schindler (2003) podem ser atingidos com diferentes técnicas, sendo que tanto as técnicas qualitativas quanto as quantitativas são aplicáveis, dependendo da ocasião. Entretanto, a exploração se baseia mais nas técnicas qualitativas, sendo diversas as abordagens. Como o objetivo desta pesquisa é analisar a estratégia da internacionalização das empresas brasileiras em mercados internacionais, que é um tema de estudo recente na administração, entende-se que a abordagem **qualitativa** é mais adequada. A abordagem metodológica segue o método de **estudo de caso**. Segundo Yin (1994) e Miles e Huberman (1994), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e intenso de alguns poucos objetos de interesse com a intenção de adquirir um amplo e detalhado nível de conhecimento. A empresa selecionada para o estudo foi a Natura, um caso de internacionalização de empresa brasileira em um mercado sofisticado, que exigiu adaptações no composto do marketing da empresa, tendo em vista seus motivos para atuação na França.

Para este trabalho, quanto aos meios, foram realizados levantamentos de dados secundários sobre a Natura, assim como coleta de dados primários. Quanto a dados secundários foi utilizada análise documental de materiais institucionais, assim como informações públicas divulgadas na mídia, de forma a preparar uma base para a entrevista pessoal. Também foi realizado um levantamento junto a fonte primária, o diretor de internacionalização da Natura na França, a fim de coletar os dados necessários para a realização da pesquisa. O principal instrumento de coleta de dados primários foi o de **entrevista pessoal em profundidade**.

Os resultados da descrição do caso são apresentados e analisados no item seguinte.

## **4. Apresentação do caso Natura**

### **4.1. Histórico da Natura no Brasil no mundo**

A Natura é uma empresa essencialmente brasileira e toda a área de inovação e desenvolvimento de produto esta no Brasil. Possui algumas operações fora do Brasil, que hoje representam de 3 a 4% da receita e estão se expandindo.

Fundada em 1969, segundo Informe Anual da Natura (2006), a empresa desfruta de posição de liderança no mercado brasileiro de cosméticos e produtos de higiene pessoal. A empresa concentra produção, logística e pesquisa em Cajamar, São Paulo, num complexo com 81.573 m<sup>2</sup> de área construída. Controlada por capital nacional, um dos pontos fortes do êxito na trajetória da Natura foi a opção pelo seu sistema de venda direta "porta-a-porta", em 1974, surgindo assim, as Consultoras Natura. Ao longo desse tempo, a Natura construiu uma marca forte, hoje incluída entre as duas maiores representantes de um setor que movimentou R\$ 15,4 bilhões em 2005. Desenvolveu também um portfólio de produtos composto por cerca de 600 produtos - nas áreas de maquiagem, perfumaria, banho, cabelos, tratamento para rosto e corpo, higiene oral, proteção solar, entre outras.

Em sua estratégia de inserção internacional, a empresa em 2005 implantou um novo modelo de operação na Europa, com a inauguração realizada em abril de 2005 de um espaço próprio em Paris. Localizada em Saint Germain des Prés, ponto privilegiado da Capital Francesa, a Casa Natura Brasil é um espaço que o consumidor encontra produtos elaborados com ativos da biodiversidade brasileira e tem contato com aspectos da cultura e dos costumes brasileiros.

Fazendo parte da estratégia de internacionalização da Natura, em 2002 estendeu a oferta de seus produtos em lojas de aeroportos internacionais, além dos disponíveis em free shops de aeroportos nacionais.

O Conselho de Administração juntamente com o comitê diretivo da Natura decidiram pela expansão internacional no mercado francês, definindo as prioridades estratégicas com base em aspectos econômico-financeiros e sócio-ambientais, culminando com a estruturação de planos de ação para toda a companhia.

Segundo o diretor Natura Europa em 2006, Joel Ponte, nos países desenvolvidos a densidade do varejo é muito forte, onde produtos de cosmetologia podem ser facilmente encontrados em qualquer lugar, ou seja, estão muito próximo do consumidor. Segundo Joel, a venda direta na França representa apenas 0,8% do mercado, enquanto que no Brasil, segundo dados da ABIHPEC (2006) a venda direta representa 26,4% do mercado.

Passados 36 anos desde a sua fundação em 1969, a empresa investe 2,9% de sua receita líquida em inovação. Está ultrapassando as fronteiras do Brasil com a inauguração de alguns estabelecimentos na América do Sul e uma loja em Paris, França, onde comercializa uma linha de produtos fabricados com base no trabalho de exploração sustentável da biodiversidade brasileira.

### **4.2. Motivos para internacionalização e estratégias internacionais da Natura**

Segundo dados do Informe Anual da Natura (2006), a estratégia de negócios da empresa esta apoiada em quatro pilares: o compromisso com a sustentabilidade, as relações de qualidade estabelecida com todos os públicos, os conceitos de produtos que são desenvolvidos e a força da marca Natura, que representa sua essência.

A Natura analisou o mercado francês de cosméticos para tomada de decisão de ingressar na França por meio de entrevistas com jornalistas especializados no setor, visitando empresas, como exemplo a L'Oréal e pesquisas com o consumidor final.

Os principais motivos que levaram a Natura à internacionalizar-se na França:

1. A França é a porta de difusão no mercado mundial de cosméticos, ou seja, sucesso na França significa impacto positivo no mundo.
2. Possui um canal de relacionamento aberto em função de muitos fornecedores serem franceses
3. Resgate da paixão do empreendedor Luis Seabra, pois quando ele fundou a Natura, viajou várias vezes à França para entender o mercado de cosméticos.

A visão estratégica da Natura em escolher a França baseou-se no fato desse mercado ser mais competitivo, com consumidores mais exigentes e uma vez obtendo sucesso, seria mais fácil ingressar em outros mercados, tendo a França como referência.

No caso das operações internacionais, a Natura pretende consolidar em 2006 o processo de planejamento para ampliar sua presença em outros países. As perspectivas são de continuidade do crescimento de vendas e do número de consultoras e consultores em todos os mercados, com aumento da produtividade da força de vendas e orientação por categorias, além da expansão geográfica das operações.

Para assegurar nos próximos anos, a expansão nacional e internacional, será indispensável não só garantir volumes crescentes de recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento e inovação, mas também seu uso de forma mais eficiente, mantendo o foco nos diferenciais. Será reforçada a opção de aprofundar o conhecimento sobre a biodiversidade brasileira e sua utilização sustentável nas formulações. Ao mesmo tempo, a Natura intensificará projetos de pesquisas próprios e a associação com redes científicas e acadêmicas no Brasil e no exterior.

Neste aspecto, a atuação da Natura na França teve uma forte motivação estratégica, conforme conceitos apresentados por Cyrino e Barcellos (2006), que destacam a importância da aprendizagem e aquisição de competências para operar fora do país de origem e neste caso filiais passam a exercer um papel estratégico que vai muito além da implementação bem-sucedida no negócio atual, servem de antenas em projetos experimentais capazes de integrar novas aprendizagens e experiências já consolidadas, aumentando o repertório de experiências à disposição da empresa para aplicação posterior em outras localidades, inclusive no país de origem. O caso da Natura na França permitiu esta aprendizagem a ser repassada para outros mercados, e também para o Brasil.

Segundo Joel Ponte, a França também é um laboratório para o desenvolvimento de um novo modelo comercial. Nesta estratégia de internacionalização a loja foi a melhor contribuição e a principal quebra de paradigma. Os principais objetivos da loja são divulgar a marca e recrutar consultoras através da Casa Natura. Na França, a renda como consultora não é prioritária, como em outros mercados. A Natura utiliza a “venda direta por relação”, ou seja, é uma escolha filosófica da essência da Natura onde compartilhar valores e compromisso com a verdade são a força da marca. O canal onde há relação é a parte essencial. A relação é mais importante do que a remuneração.

Consultoras e Consultores são os principais elos da Natura com o consumidor final. A opção pelo modelo de venda direta no Brasil permite uma ligação única e muito próxima com um enorme universo de mulheres e homens que trazem para dentro da empresa a diversidade do Brasil e, cada vez mais, dos países da América Latina.

Até 2006 a distribuição na França era feita somente na Casa Natura, pois os franceses não têm o hábito de abrir a porta para receber uma consultora. .

O modelo de distribuição na França se baseia em cinco principais pontos: Marca; Produto; Logística; TI para gerenciar informação sobre o produto, canal, consultora e sistema financeiro; e um novo modelo comercial que se baseará, para ser competitivo no mundo todo, na utilização do espaço físico, da internet, no uso da relação e mecanismos de venda direta.

Em 2005 a “Marca Brasil” foi muito valorizada na França. O diferencial da marca Natura

é a sustentabilidade como cosmético ético e biodiversidade, é a beleza como integrador holístico, porém já existem várias empresas que trabalham com esse conceito, mas não divulgam da forma que a Natura o faz. A visibilidade e credibilidade dada pela mídia à Natura estão contribuindo muito para posicionar a empresa dentro do conceito de “bem-estar-bem” Natura.

Investir na formação de lideranças que possam acelerar o processo de internacionalização, aprimorar os programas sociais e de redução de impactos ambientais, ampliar o conhecimento sobre o consumidor e estreitar ainda mais as relações com fornecedores também estão entre os objetivos estratégicos da empresa.

Do ponto de vista da inovação de produtos, a empresa investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento e em parcerias com centros de pesquisas no Brasil e no exterior; especialmente na França, assegurando conhecimento atualizado das tendências e dos avanços tecnológicos das áreas farmacêutica, química e bioquímica.

A opção pela biodiversidade brasileira como plataforma tecnológica e de inovação, no fim da década de 90, foi um movimento determinante dos resultados conquistados pela Natura e de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Os produtos da linha Ekos combinam conhecimento científico com popular, preservação do patrimônio natural brasileiro com oportunidades para as comunidades tradicionais.

A Natura alinhada com a legislação europeia mantém o compromisso de eliminar inteiramente os testes em animais até 2009, mas tudo indica que essa relevante conquista poderá se concretizar ainda no ano de 2006.

### **4.3. Os principais desafios da internacionalização da Natura na França**

Segundo Luppi, no Informe Anual da Natura (2005), apesar da operação na Europa ser relativamente pequena, não é uma tarefa fácil. O desafio é colocar uma empresa brasileira competindo com os produtos cosméticos franceses. “Essa experiência é válida para consolidar a nossa marca. Isso nos faz acreditar que podemos expandir esse modelo e consolidar uma operação comercial na Europa, de uma maneira que esta sendo estudada”.

Segundo Joel Ponte, primeiro foi necessário entender a marca, ou seja, identificar diferenciais e quais pontos seriam relevantes para o mercado francês. O maior desafio foi a introspecção, ou seja, a necessidade de entender a marca e passar isso para fora, internacionalizar. Um ponto muito importante nessa estratégia foi a participação ativa dos fundadores de assumir os riscos, ousarem e serem empreendedores. Funcionou basicamente como um laboratório para entender como a Natura poderia viajar. Participaram os três presidentes, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Pereira Leal e o Pedro Luiz Barreiros Passos; o Vice Presidente de Internacionalização, Philippe Joseph Pommez; o diretor da Natura Europa Joel Ponte e uma agência terceirizada.

Na visão de Joel Ponte é muito cedo para falar que a Natura é um novo “player” no mercado francês. A Natura alcançou uma visibilidade muito forte através da imprensa. Em 2005 o número de artigos publicados da Natura foi grande se comparado aos artigos das empresas líderes de mercado. O negócio com a sustentabilidade foi o grande destaque dado pela imprensa. Além disso, o site na internet constrói muito bem a marca. O número de visitas por mês foi impressionante, por isso que em termos de negócio a Natura na França ainda é muito pequena, mas em termos de visibilidade é muito forte.

Joel Ponte afirma que todos os competidores mundiais localizados na França são um concorrente potencial da Natura, como exemplo L’Oreal e P&G, mas pelo fato do conceito da Casa Natura ser inovador no mercado francês, não tem concorrente que pode ser comparado.

Esses líderes do mercado francês têm um poder de pesquisa científica muito grande, uma força de publicidade pesada e uma forte atuação no varejo, com exceção da venda direta.

A Natura diferencia-se justamente pela capacidade de trazer uma consciência diferente para o consumidor por meio da cosmetologia, ou seja, uso do sentido e a valorização da beleza holística. A Natura vende uma história, que traz um ingrediente, que leva o consumidor a pensar nos valores e na razão de ser da Natura: Bem – Estar – Bem. A empresa tem concorrentes tais como a L’Occitane, Aveda, Pharmacia, Body Shop, Origin (Esteé Lauder) e vários outros que ficaram atentos com a chegada da Natura na França.

A razão de ser da empresa – " Bem – Estar – Bem " – serviu de inspiração para a construção da Casa Natura, que foi projetada em total integração com as formas de expressão da marca: da decoração dos ambientes à recepção acolhedora. A arquitetura valoriza formas simples e cores claras, de acordo com o perfil da marca. Portas de vidro trazem claridade e transparência e o paisagismo completa a sensação de bem-estar e proximidade com a natureza.

Fazer produto e serviço para todo mundo é uma consequência do negócio da Natura. Segundo Joel Ponte a Natura não é uma empresa de marketing e por isso não tem público alvo. De acordo com as pesquisas internas de relacionamento realizado com o consumidor que frequenta a Casa Natura, foi identificado um público na faixa etária entre 15 e 60 anos de idade, com destaque maior para as pessoas de 25 a 35 anos. Os consumidores buscam produtos da Biodiversidade, Naturalidade e estão apreciando muito o novo conceito da Casa Natura de “bem-estar-bem”, pois para a Natura o bem-estar-bem significa relacionar-se de maneira diferente.

Segundo Joel Ponte, a estratégia para construção da marca foi um sucesso, sendo por ele identificado quatro diferenciais:

- Uso da Biodiversidade
- Desenvolvimento Sustentável
- Brasilidade: alma brasileira, Brasil que inspira, a importância da relação, o jeito alegre de se relacionar, acolhedor, musicalidade, entre outros.
- Inovação Cosmetologica: mostrar o *know how* da Natura através da cosmetologia. Apresentar uma variedade de textura misturada com variedade de odores aliado aos benefícios diferentes. A natura traz o cheiro próprio, mostra a expertise em textura (sensorial), um com cheiro da castanha e o benefício da castanha outro com cheiro do cupuaçu, etc.

O ponto forte é o canal de distribuição e a instituição Natura como uma voz na sociedade por isso a decisão foi tomada em cima da linha Ekos, por justamente exprimir de maneira clara a essência e o valor da marca.

A Natura diferencia-se pela capacidade de trazer uma consciência diferente para a pessoa através da cosmetologia, ou seja, o uso dos sentidos. Na verdade ela vende uma história, que traz um ingrediente, que leva o consumidor a pensar, por exemplo, no Acre.

Algumas adaptações foram necessárias. A linha do Brasil estava muito ligada a banho e isso não é um fator de construção de imagem. No mercado Francês o que constrói a imagem é o tratamento, perfumaria, maquiagem, por isso decidiram ampliar a linha Ekos para lançar na França com maior valor agregado, ou seja, mudaram a linha de banho para linha corpo. O produto está posicionado mais próximo de produtos de Luxo. A Natura quer passar imagem de produto de Luxo. Houve mudança no rótulo dos produtos para atender à legislação local, assim como para dar uma conotação de produto de luxo, por exemplo, na França, a etiqueta é colada, enquanto que no Brasil é impressa na própria embalagem. A tampa foi refeita para atender a um consumidor mais exigente.

Na opinião de Joel Ponte, o grande sucesso foi ter conseguido construir uma marca de valor alto, com um canal de valor baixo permitindo usar a rentabilidade forte muito acima do canal (mercado massa x mercado de luxo). A política de preço para o mercado francês foi baseada na mesma percepção de preço que teriam os brasileiros, logicamente na devida

relação de poder de compra do consumidor. Os preços estão de 60 a 80% mais caros que os do Brasil, porém são preços acessíveis e calculados como se já operasse com produção em larga escala, para garantir competitividade no mercado Francês. Posicionaram o preço em um nível mais alto que AVON, enquanto que no Brasil o preço praticado está mais perto do mercado de massa do que do mercado de luxo.

#### **4.5. Análises sobre a atuação da Natura em um mercado sofisticado**

Considerando que o mercado na França é um mercado maduro, com uma forte concorrência e que trabalha com um sistema de vendas totalmente diferente do praticado pela Natura no Brasil, a tomada de decisão para ingressar a companhia na capital mundial dos cosméticos certamente exigiu uma estratégia diferente para o posicionamento da marca e de seus produtos.

Considerando o posicionamento da Natura no mercado brasileiro e o sucesso de negócio, ela precisava de forte projeção internacional, uma vez que já se falava muito na marca Natura no mercado mundial. A visão estratégica da Natura em escolher a França baseou-se no fato desse mercado ser mais competitivo, com consumidores mais exigentes e uma vez obtendo sucesso, seria mais fácil ingressar em outros mercados, tendo a França como referência.

A Natura atua com um sistema exclusivo, e se passasse desse para uma distribuição em massa na França perderia muito do controle sobre a maneira de expor o produto, os níveis de atendimento ao consumidor e os preços. Segundo Cyrino e Barcellos (2006), a questão importante neste caso é a busca de maior controle sobre os canais de distribuição e do contato com o cliente final, pela presença da empresa com elos posteriores da cadeia de valor.

Em relação ao nível de canal, conforme visto no referencial conceitual, a Natura atua na França com um canal de nível zero, ou marketing direto, vendendo diretamente para o consumidor final através de sua loja própria “Casa Natura”.

Na estratégia de internacionalização da Natura na França a loja foi a melhor contribuição e a principal quebra de paradigma, onde os principais objetivos são divulgar a marca e recrutar as consultoras para o desenvolvimento de um novo modelo comercial neste mercado. Embora no Brasil as consultoras e consultores sejam os principais elos do consumidor final, na França, os franceses não abrem a porta para receber as consultoras.

Analisando o composto de marketing, conforme Keegan e Green (1999), pode-se identificar que a Natura adequou todo seu mix de marketing para entrar no mercado francês, realizando adaptações no produto, no preço, nas ações de promoção e na forma de distribuição.

Fazer produto e serviço para um ampla gama de consumidores é uma consequência do negócio da Natura, conforme colocado por Joel Ponte. Os consumidores buscam produtos da Biodiversidade, Naturalidade e estão apreciando muito o novo conceito da Casa Natura de “bem-estar-bem”. Nesse sentido a linha EKOS comercializada no Brasil foi adaptada e ampliada para o mercado francês, sendo posicionada mais para os produtos de luxo do que para os produtos de massa.

O grande sucesso foi ter conseguido construir uma marca de valor alto com um canal de valor baixo. A política de preço para o mercado francês foi baseada na mesma percepção de preço que teriam os brasileiros, logicamente na devida relação de poder de compra do consumidor.

Em termos de promoção, a marca “Brasil” foi muito valorizada em 2005 na França, trazendo visibilidade da Natura na mídia, construindo assim uma boa credibilidade da marca.

Finalizando essa análise, concluímos que a política comercial relacionada ao sistema de distribuição ainda está em desenvolvimento. O modelo de distribuição na França se baseia em cinco principais pontos: Marca; Produto; Logística; TI para gerenciar informação sobre o

produto, canal, consultora e sistema financeiro; e um novo modelo comercial que se baseará, para ser competitivo no mundo todo, na utilização do espaço físico, da internet, no uso da relação e mecanismos de venda direta.

Fazendo uma análise sobre a estratégia de expansão internacional da Natura na França, pode-se concluir que a forma de entrada adotada foi o sistema de exportação por filial própria, conforme definido por Bassi (1997). No caso em estudo, a Natura optou pela implantação de uma unidade de vendas própria através da “Casa Natura” na França, e por intermédio de suas exportações desde a matriz brasileira, os produtos chegam à França onde são dispostos na loja. Desta forma a empresa envolve-se mais diretamente com os consumidores e adquire maior conhecimento do mercado francês.

As experiências da Natura no exterior demonstram uma curva de crescimento que começa muito pequena, até que isso se torne grande o suficiente para trazer resultados financeiros. Por outro lado, o risco é baixo, embora seja importante para a marca. Se a empresa começa pequena, o custo do empreendimento também é pequeno. Estima-se que mesmo havendo bastante dedicação à área internacional, ela vai demorar nos próximos 10 anos para ser importante como fonte de receita, uma vez que é preciso criar novas estruturas corporativas e reforçar as já existentes, de forma a dar suporte, eficiência e velocidade maiores à ampliação das operações no Brasil e no exterior.

## 5. Considerações finais

O caso da Natura na França ilustra um caso de sucesso de empresa brasileira que conseguiu internacionalizar suas atividades em um mercado maduro e sofisticado. Conforme pode-se observar nas análises, este mercado, embora ainda pequeno para a Natura, tem uma importância estratégica muito grande, no sentido de consolidar a marca da empresa no âmbito internacional e nacional, além de contribuir para um aprendizado sobre adaptação de produto e principalmente quebrando o paradigma com um novo canal de distribuição, que somente é adotado na França – a loja própria da Natura.

A empresa poderá compartilhar este aprendizado com seus outros mercados internacionais e também com o mercado brasileiro, além de ter acesso às sofisticadas pesquisas realizadas na França e por conhecer melhor um público mais sofisticado e conhecedor de cosméticos. Os produtos e o conceito da Natura foram muito bem recebidos e a empresa deverá se beneficiar do conhecimento deste novo mercado.

A pesquisa carrega limitações, como o fato de ter analisado o caso de apenas uma empresa brasileira atuando em mercado sofisticado, portanto não há o intuito dos autores em esgotar o tema dos motivos e estratégias de internacionalização de empresas brasileiras com este trabalho.

Entretanto, a pesquisa ilustra um caso de sucesso que poderá ser adotado por outros tipos de empresas e setores, além de fornecer subsídios para pesquisas acadêmicas mais completas e abrangentes, onde outros setores e mercados possam ser analisados de forma estruturada.

## 6. Referências Bibliográficas

ABIHPEC.. **Panorama do setor: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.** Material disponível no site [http://www.abihpec.com.br/dadosdomercado\\_panorama\\_setor.php](http://www.abihpec.com.br/dadosdomercado_panorama_setor.php) , 2006.

AAKER, David A. KUMAR, V. DAY, George S. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **Business strategy.** Penguin Books: Boston, 1984.

- BARRETTO, A. ROCHA, A. Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In: **Reassessing the internationalization of the firm**. Editors: AXINN, C. N. MATTHYSSENS, P. Oxford: Elsevier Science, 2001.
- BASSI, E. **Globalização de Negócio: construindo estratégias competitivas**. Cultura Editores Associados, 1997
- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DERESKY, H. **Administração Global: estratégica e interpessoal**. Editora Bookman, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GREEN, P. E. CARMONE, F. J. **Multidimensional scaling and related techniques in marketing analysis**. Boston: Mass. Allyn, 1988.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. Do you really have a global strategy? In: **Harvard Business Review**. Boston: July – August, 1985.
- HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. USA: The McGraw-Hill, 2005.
- HITT, M. A. IRELAND, R. D. HOSKINSSON, R.E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Ohio: ITO, 2001.
- KEEGAN, W. J. GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Prentice Hall, 2000.
- MALHORTA, N. **Marketing research: an applied orientation**. 2<sup>nd</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.
- SELLTIZ, C. WRIGHTSMAN, L. COOK, S. H. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2<sup>a</sup> edição. São Paulo: EPU Editora Pedagógica e Universitária, 1987.
- MILES, B. M. HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2<sup>nd</sup> edition. Sage: Thousand Oaks, California, 1994.
- NATURA. **Informe Anual Natura 2005**. São Paulo, 2006.
- VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2003.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. California: Sage, 1994.