

BRAZILIAN INVESTMENTS ABROAD: THE CASE OF NATURA COMPANY

INVESTIMENTOS BRASILEIROS NO EXTERIOR: O CASO DA EMPRESA NATURA

Marcus Vinicius Sabino Nunes¹

Márcia Batista da Fonseca²

ABSTRACT

This research aims to conduct a case study on the company Natura Cosmetics SA, presenting the company's profile, which stands out for technological innovation related to sustainable development in the international market. This is a descriptive qualitative study, which obtained data from public agencies, such as the Central Bank, private companies and own company Natura. The results show the company's internationalization strategy and international operations for the years 2003 - 2013. It is noteworthy that some of the international investment company were unsatisfactory and failed to maintain, with a view to not feasible or economic dissatisfaction of the company. However, it is noticed that the experience at the international level for the company Natura, figure as a strategic plan to expand markets.

Keywords: *International market; Natura Cosmetics; International investments.*

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo de caso sobre a empresa Natura Cosméticos S.A., apresentando-se o perfil da empresa, que se destaca por inovação tecnológica relacionada ao desenvolvimento sustentável no mercado internacional. Esta é uma pesquisa de caráter qualitativo descritivo, que obteve dados oriundos de órgãos públicos, a exemplo do Banco Central do Brasil (BACEN), empresas privadas e da própria empresa Natura. Os resultados apresentam a estratégia de internacionalização da empresa e as operações internacionais entre os anos 2003 – 2013. Percebe-se que alguns dos investimentos internacionais da empresa foram insatisfatórios não atingindo grau de maturação, tendo em vista a inviabilidade econômica. Entretanto, percebe-se que a experiência no âmbito internacional para a empresa Natura, figura como plano estratégico de expansão de mercados.

Palavras-chave: *Mercado Internacional; Natura Cosméticos; Investimentos Internacionais.*

1. INTRODUÇÃO

A NATURA Cosméticos Sociedade Anônima (S.A.) conquistou, desde sua criação em 1969 até o presente ano, 2015, uma posição de destaque no cenário empresarial brasileiro por utilizar a cosmética como veículo de autoconhecimento e promoção do bem-estar; e no cenário internacional como empresa que utiliza a inovação tecnológica baseada no desenvolvimento sustentável.

Segundo estimativas do site da NATURA, a empresa alcança 100 milhões de consumidores e está em 58,5% dos lares brasileiros, ao menos uma vez por ano. A empresa apresenta em seus produtos, atributos baseados na inovação tecnológica do desenvolvimento sustentável, influenciando a decisão do consumidor na compra, utilizando a filosofia da marca sobre a consciência socioambiental.

O conceito de desenvolvimento sustentável utilizado na empresa refere-se ao adotado desde 1987 pelas Nações Unidas, ou seja, aquele em que o crescimento econômico deve garantir a preservação do meio ambiente e desenvolvimento social para o presente e as gerações futuras. Com base neste compromisso, a empresa compra matérias-primas de extrativistas que exploram a natureza de maneira sustentável e seus produtos finais dispõem de embalagens recicláveis ou reutilizáveis.

A empresa começou sua expansão internacional nos anos 80 na América Latina, e em 2005 entrou no mercado francês. Em 2013, a Natura concluiu a compra da Aesop¹, marca de cosméticos australiana baseada em uma filosofia muito similar à da empresa e que atua em espaços de mercado em que a Natura não atuava. Demonstrando o ativo investimento no mercado internacional.

¹ A marca está presente em mercados ainda não explorados pela Natura, como Estados Unidos (EUA), Reino Unido, Suíça, Japão, Cingapura, China, entre outros. Também já atende ao Brasil por meio de site (porem como *e-commerce* só em 2015) e uma loja em São Paulo.

Segundo Wolffenbüttel (2006), Investimentos Estrangeiros Diretos (IED's) representam todo montante de dinheiro proveniente do exterior e aplicado na produção doméstica de um país, podendo ser na forma acionária de uma empresa existente ou na criação de uma nova.

Seguindo a mesma lógica, todo investimento proveniente do Brasil, com o objetivo de ser aplicado na produção doméstica ou na aquisição de empresas no exterior, será intitulado de Investimento Brasileiro no Exterior (IBE).

Os trabalhos de Alcazar, Spers e Arida (2007) e Contador e Stal (2010), apontam ineficiência no processo de internacionalização da Natura, como por exemplo, o fato da empresa deter a maior parcela do mercado brasileiro de cosméticos, mas sua participação em todos os outros países em que atua ser insignificante tanto na receita da empresa como nos respectivos mercados de cosméticos. Observa-se:

A empresa não revela os números, mas as operações internacionais registraram fortes prejuízos ao longo desses anos todos. Mais recentemente, as atividades na Argentina, Chile e Peru, tidas como em consolidação, alcançaram o ponto de equilíbrio financeiro, recuperando o investimento ali aplicado. O segundo bloco de países, México e Colômbia, com operações em implantação, ainda apresenta resultados deficitários. O fato é que, passadas quase três décadas desde que deu a largada no processo de internacionalização, a Natura colhe apenas cerca de 7% de suas receitas líquidas das operações internacionais, que responderam no primeiro trimestre de 2010, por R\$ 70 milhões de um faturamento total de cerca de R\$ 1 bilhão. O percentual pode ser considerado tímido diante do esforço despendido ao longo desse tempo para conquistar um naco do multibilionário mercado mundial de cosméticos. Esses 7%, no entanto, é o dobro do resultado alcançado há três anos. (REVISTA PIB, 2014).

Com base nestas informações, pergunta-se porque o investimento da Natura no exterior não tem gerado os resultados pretendidos? Para responder este questionamento, este estudo tem por objetivo analisar os IBE's da empresa Natura no período referente de 2003 a 2013. Especificamente pretende-se, apresentar a estratégia de internacionalização da Natura em todos os mercados em que atua; discutir a estratégia de *marketing* internacional aplicado na internacionalização; e analisar os últimos relatórios da empresa para verificar perdas e ganhos com a internacionalização.

O estudo se justifica a partir da importância da empresa Natura no cenário nacional e como agente econômico brasileiro inserido no mercado internacional. A rede de funcionários da empresa, em 2013, era de mais de 7 mil pessoas, onde 80% são colaboradores brasileiros e 20% colaboradores na Argentina, no Chile, no Peru, no México, na Colômbia, na França e nos Estados Unidos (dados excluem a *Aesop*). Outro ponto importante é a rede de relacionamento da empresa, que segundo relatório administrativo da Natura, possui mais de 1,6 milhões de Consultoras Natura², quase 5 mil fornecedores, 32 comunidades fornecedoras e cerca de 3 mil famílias que extraem³ os insumos da sociobiodiversidade.

Vale destacar, que essa pesquisa tem caráter quantitativo descritivo com objetivo de mostrar o panorama dos IBE's entre os anos 2003 até 2013, mais precisamente da empresa Natura. Esta pesquisa está estruturada em quatro capítulos; após introdução segue-se para uma análise teórico-metodológica; no terceiro capítulo se explora os resultados do estudo de caso da empresa Natura, e por fim, no quarto capítulo segue as considerações finais e as referências da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO- METODOLÓGICA A avaliação das transferências internacionais de capital começa a ser relatada na teoria econômica a partir da observação de que existem diferenças internacionais de taxas de juros ou no retorno do capital entre as nações. Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acerca da atração de investimentos em diferentes países.

2.1 Caracterização dos IED's

Para Dunning (1988) *apud* Costa (2009), as empresas devem ter algum tipo de vantagem sobre os seus competidores que justifiquem o IED, o autor nomeia de “vantagens específicas”, que geram as motivações nas empresas para a internacionalização, sendo elas dispostas em quatro elementos: a) busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados; d) ganhos de eficiência.

² Representantes de venda direta.

³ A forma de extração desses insumos seguem regras de procedimento desenvolvidas pela empresa.

Sobre IED, muitas firmas em geral buscam seguir diferentes estágios de implementação que sugere um processo gradual e de aumento no comprometimento de sua internacionalização (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL⁴, 1999 apud COSTA, 2009). Deste modo, a empresa parte de uma escala gradual de investimento até o ponto que a firma investe no ultimo grau consecutivo, sendo considerado IED, no proposito direto de participar do mercado em investe.

Os IED's são importantes instrumentos de transferência de tecnologia nas empresas multinacionais, sendo importantes veículos de transferência direta ou indireta nos países, valendo salientar que, muitas vezes, a utilização de tecnologias mais avançadas de inovação é característica de empresas que investem no exterior (GREGORY; OLIVEIRA, 2005, *apud* SILVA, 2009).

Para a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), IED's caracterizam-se como sendo: IED é a categoria de investimento que tem como objetivo estabelecer de maneira duradoura de uma empresa residente em uma economia (investidor direto) em uma empresa (empresa de investimento direto), em uma economia não residente do país investidor, sendo a relação duradoura implicada na existência de uma relação a longo prazo entre empresa investidora ou empresa que está sendo investida com um certo grau de influência na empresa. Quanto à participação, direta ou indireta, a empresa deverá ter igual ou maior que 10% de poder de voto em empresa investida⁵ (GLOSSARY OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT TERM AND DEFINITIONS, OCDE, 2014).

IED pode ser definido também, como aquele investimento aplicado na criação de novas empresas ou a participação acionária de empresas já existentes, referindo-se a fusões e aquisições (SANTANA, 2009).

Fusão como qualquer transação de compra de parte ou de todos os ativos de uma empresa, com objetivo, por parte da empresa que compra, de conservar, operar ou incorporar (extinguindo) a empresa adquirida (ORSI, 2003 *apud* SANTANA, 2009); e aquisição, como ato realizado na compra do controle acionário de uma empresa por outra (TANURE e CANÇADO, 2005 *apud* SANTANA, 2009).

Cario, Alexandre e Voidila (2002 *apud* Santana, 2009, p. 30-31), analisaram IED's em aspectos gerais e diretos, apresentando-se suas definições, determinantes e características. O Quadro 1 apresenta de forma resumida os aspectos dos IED's.

No Quadro 1, as definições de IED são caracterizadas em função dos seus determinantes. Desta forma, os aspectos do investimento variam conforme a necessidade ou interesse da empresa. Em síntese, as definições de IED levam ao mesmo objetivo de promoção e produção de uma empresa em mercado estrangeiro.

Quadro 1 – Aspectos dos IED's.

| Definições | Determinantes | Características |
|---|--|---|
| Bens e serviços adquiridos por empresas de Capital Estrangeiro. | Clima favorável de negócios e estabilidade política dos países receptores dos investimentos. | Permanência relativamente elevada nas economias receptoras, com contrapartida direta na produção. |
| Investimento com interesse concreto em atuar na gestão de empresas. | Vantagens de localização, propriedade e de internacionalização. | Controle parcial ou total sobre o empreendimento receptor do investimento. |
| Investimento de natureza específica em relação ao simples intercâmbio de bens e serviços. | Variáveis microeconômicas, macroeconômicas, intertemporalidade e expectativas futuras das economias. | Reinvestimentos, não necessariamente na produção. |

Fonte: Cairo, Alexandre e Voidila (2002) *apud* Santana (2009).

⁴ Os autores criaram o Modelo de Uppsala, que pressupõe que o comprometimento gradual da empresa no mercado internacional seja iniciado por exportação da produção por meio de terceiros, depois controle da exportação, assim por diante, até o ponto de produção local. O modelo foi criado a partir de um estudo de empresas suecas, e como estas atuavam em mercado estrangeiros.

⁵ Tradução livre do original “Foreign Direct Investment (FDI) is a category of investment that reflects the objective of establishing a lasting interest by a resident enterprise in one economy (direct investor) in an enterprise (direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor. The lasting interest implies the existence of a long-term relationship between the direct investor and the direct investment enterprise and a significant degree of influence on the management of the enterprise. The direct or indirect ownership of 10% or more of the voting power of an enterprise resident in one economy by an investor resident in another economy is evidence of such a relationship”.

2.2 Internacionalização de Empresas com Foco na Inovação Tecnológica

Segundo alguns autores⁶, devido à complexidade do assunto, seria impossível explicar o processo de internacionalização, não existindo assim uma teoria geral sobre o processo. Para justificar a entrada de IED em função da internacionalização geraram-se na literatura as teorias que seguem.

A partir da teoria de internacionalização da economia baseada nos trabalhos de Buckley e Casson (1976, 1993 e 1998), foi criado o modelo da teoria da internacionalização da produção, que propõe que as empresas cresçam internalizando mercados externos imperfeitos ou inexistentes; e/ou as empresas buscam menor custo na localização de cada uma de suas atividades. Para estes autores a internacionalização pode gerar tanto custos, quanto benefícios para a empresa, sendo estes, moldados pelo limite do custo marginal que não exceda os benefícios gerados pela internacionalização (SILVA, 2009).

Conforme Dunning (1988) *apud* Costa (2009), para que as empresas se internacionalizem, devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores que justifiquem os IED's. Pode-se relacionar as vantagens relativas aos ativos tangíveis e intangíveis, como marcas, capacitação tecnológica e qualificação da mão-de-obra, permitindo relacionar as vantagens de localização do local onde se investe com as vantagens tecnológicas da empresa.

Outros autores como Hit, Ireland e Hoskisson (2001) salientam que os principais incentivos à internacionalização consistem no aumento do mercado, na melhoria do barateamento dos custos de P&D, na diminuição dos riscos cambiais pela distribuição das atividades em vários países e as vantagens locacionais (ALCAZAR, SPERS e ARIDA, 2007).

Segundo De Negri (2004), na literatura sobre o comércio internacional existem trabalhos que relacionam a tecnologia como fator impulsionador dos fluxos de comércio. Os primeiros trabalhos foram: o trabalho de Posner (1961), que prevê um modelo com dois países, onde uns detêm a liderança tecnológica e o outro país imita após algum tempo, dando o monopólio sobre o país líder até ser imitado; e o trabalho de Vernon (1966), que afirma que as vantagens competitivas das firmas americanas estão diretamente relacionadas à capacidade de inovação em produtos e processos.

De Negri (2004), também relaciona as teorias clássicas da economia internacional à inovação tecnológica, como a teoria ricardiana, que afirma nas vantagens comparativas as diferenças de produtividade relacionadas às diferenças climáticas e tecnológicas⁷. Já a teoria de Heckscher-Ohlin (1933), relaciona tecnologia como uma função de produção, tendo em vista que, a teoria determina que os países tendam a exportar bens intensivos no fator abundante, mas descaracteriza concorrência perfeita.

2.2 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é de caráter qualitativo descritivo, focando na produção de informações sobre o tema de IBE's e IED's, e mais precisamente no estudo de caso da empresa Natura Cosméticos S.A. como agente econômico brasileiro atuante no mercado internacional.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), as características de uma pesquisa descritiva consistem na objetivação do fenômeno e na hierarquização das ações: descrição, compreensão e explicação. Por isso, a pesquisa tem por objeto a descrição dos fatos e fenômenos da realidade econômica do estudo de caso.

Além disso, Fonseca (2002) *apud* Gerhardt e Silveira (2009) descreve um estudo de caso como sendo um o estudo de uma identidade bem definida, como um programa, uma instituição, uma pessoa, entre outros exemplos. Os autores também salientam que o estudo de caso pode decorrer de um acordo ou perspectiva interpretativa, na busca por compreender a realidade ou um ponto de vista do que se é estudado.

3. ESTUDO DE CASO - NATURA COSMÉTICOS S.A.

Os dados da Natura aqui apresentados foram extraídos dos relatórios da empresa, disponibilizados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) entre 2003 a 2013; pelo relatório Natura versão completa *Global Reporting Initiative* (GRI⁸) 2003 a 2013, disponibilizado pela própria empresa; e pelas notas explicativas às demonstrações financeiras do ano 2013, disponibilizado pela CVM.

⁶ Alem e Cavalcanti, 2007 *apud* Costa, 2009.

⁷ GROSMAN e HELPMAN, 1994 *apud* DE NEGRI, 2004.

⁸ Modelo internacional de relatório de sustentabilidade que oferece informações sobre desempenho social e econômico.

3.1 Caracterização da Empresa

A Natura Cosméticos S.A. é uma companhia brasileira integrada que desenvolve, produz, distribui e comercializa produtos de higiene e beleza. Em 2013, a empresa operou com oito centros de distribuição no Brasil; fábricas em Cajamar (SP) e em Benevides (PA); além de produção em terceiros no Brasil, na Argentina, no México e na Colômbia; e a marca australiana Aesop, com produtos na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte.

Sobre o capital intelectual, a empresa apresenta em seu relatório de administração de 2013, uma plataforma de inovação⁹ aberta com uma rede de cerca de 180 parceiros; centros de pesquisa e desenvolvimento em Cajamar (SP) e Benevides (PA); centro de conhecimento em Manaus (AM); e um centro de inovação em Nova York (EUA).

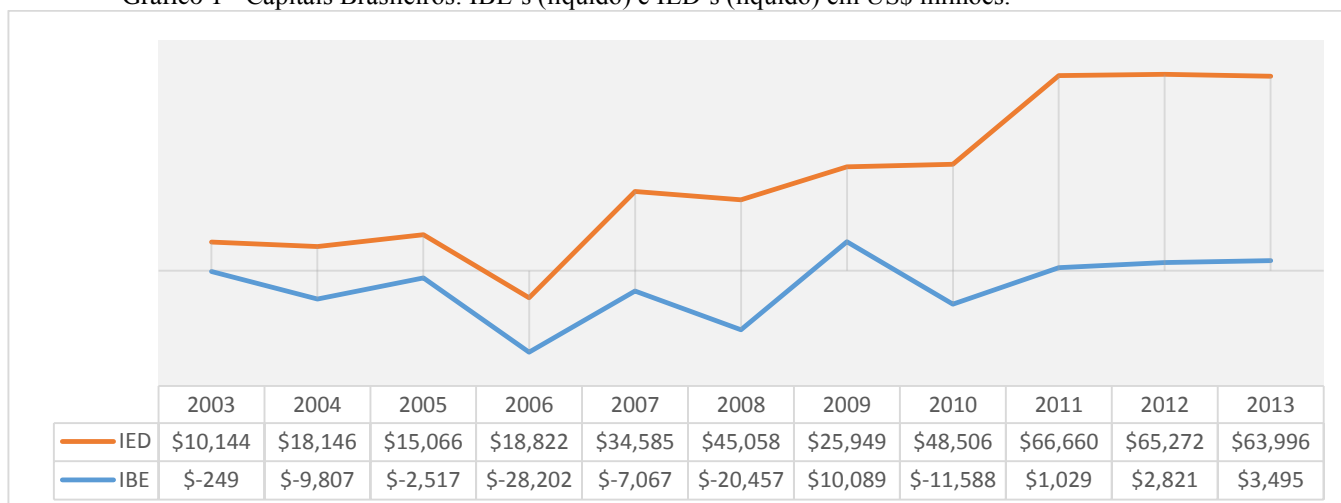
No balanço consolidado do Brasil e das operações internacionais de 2013, a Natura registrou aumento de 10,5% da receita; o Ebitida¹⁰ foi de R\$1,61 bilhão; e o Lucro Líquido de R\$ 842,6 milhões. Outro ponto relevante do relatório foram os investimentos, onde o investimento Capex¹¹ correspondeu a R\$ 553,9 milhões; investimentos aplicados em inovação foram R\$ 181 milhões (3% da receita líquida); e investimentos e ações relativas à sustentabilidade foi totalizado em R\$ 127,7 milhões.

3.1.1 A Natura e a teoria dos IED's e da Internacionalização

Para a economia, investimento é toda aplicação de capital em meios de produção que visa o aumento da capacidade produtiva pré-existente, sendo assim, investimento líquido é todo aquele capital isento de despesas. Segundo os dados da balança de pagamentos do Banco Central do Brasil (BACEN) ano 2003 a 2013, é possível afirmar que os IBE's (líquidos) ainda são tímidos frente aos IED's (líquidos), como se pode ver no Gráfico 1.

No período de 2003 até 2013, os IBE's (líquidos) apresentaram resultados negativos, porém, com tendência ascendente, enquanto que o volume de IED's que entra no país vem tendo um considerável aumento, o que mostra a dificuldade da internacionalização de firmas brasileiras. Corrêa (2007), afirma que no Brasil não há políticas de incentivo à internacionalização de empresas, essas investem no exterior por decisão própria, o que difere de outros países em desenvolvimento.

Os IED's atraídos para o Brasil tiveram um crescimento percentual de 2003 a 2013 de 530%, embora a análise anual demonstre queda tanto nos IED's, quanto em IBE's. Também de grande importância, o Censo de Capitais Brasileiros no Exterior (2013) do BACEN, mostra que o estoque¹² de investimentos de empresas brasileiras no exterior teve um crescimento anual no período analisado, atingindo em 2013 o montante de US\$ 391,6 bilhões. Segundo o relatório do censo, esses investimentos foram declarados por 27.014 pessoas físicas e 3.559 empresas. Gráfico 1 - Capitais Brasileiros: IBE's (líquido) e IED's (líquido) em US\$ milhões.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados extraídos da Balança de Pagamentos do BACEN (2003 – 2013).

⁹ Segundo Rezende (1997), o Centro de Informações Bibliográficas (CIB – Natura), está diretamente relacionado às áreas de criação e desenvolvimento de produtos, dando suporte a pesquisas técnico-científicas, mercadológicas e de acompanhamento da concorrência.

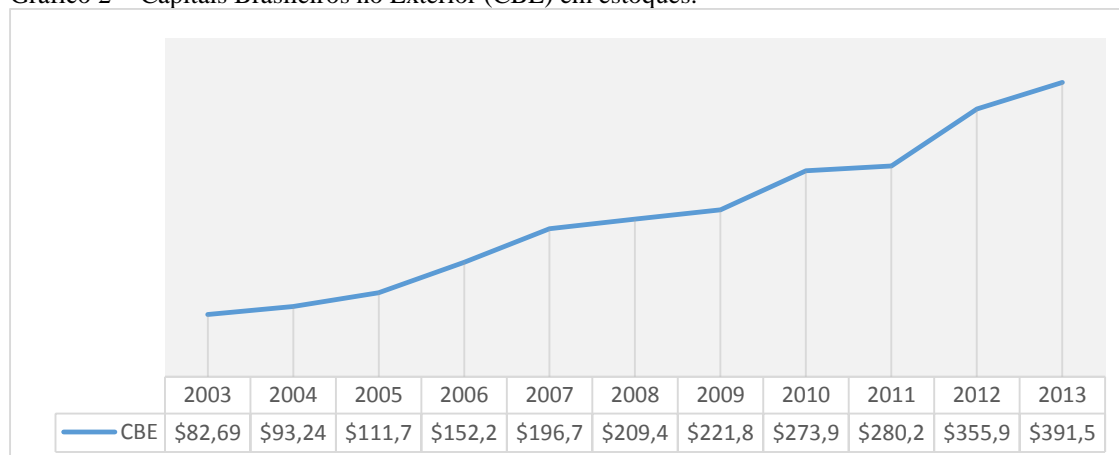
¹⁰ *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, é um indicador financeiro bastante utilizado pelas empresas de capital aberto e pelos analistas de mercado.

¹¹ *Capital Expenditure*, significa despesas de capital ou investimento em bens de capital.

¹² Estoque representa parcela dos ativos circulantes (grande liquidez) da empresa.

No Gráfico 2, pode-se ver o significativo aumento de IBE (em estoque) na década.

Gráfico 2 - Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) em estoques.



Nota: Valores em US\$ milhões

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Censo de Capitais Brasileiros no Exterior do BACEN (2003 – 2013).

O censo apresenta uma média de 19,2% de crescimento anual no período analisado, representando 330% de crescimento entre 2003-2013. Ao analisar estes dados sobre a os fluxos de IED's e IBE's, observa-se que o Brasil figura como importante receptor de Investimentos, porém, ao analisar os IBE's, o país ainda é pouco emissor de investimentos internacionais.

A teoria de Posner (1961) mostra que a inovação tecnológica dá o monopólio do mercado, expresso no Relatório de Administração da Natura 2013, ao afirmar que “a inovação é o elemento chave em nossa estratégia ontem, hoje e amanhã.” A empresa detém maior parte do mercado brasileiro de cosméticos e influencia as concorrentes a gerarem produtos similares no mercado. O exemplo principal é O Boticário¹³, concorrente mais próxima, com preços e produtos muito similares aos da Natura.

Segundo o Euromonitor Internacional, instituição britânica que analisa o mercado internacional pelo fornecimento de relatórios de pesquisa, a Natura é a segunda maior empresa do setor no mercado latino americano (segundo dados de 2008), observa-se Tabela 1.

Tabela 1: *Ranking* das Maiores Empresas da Indústria de Cosméticos na América Latina no Período 2004 a 2008.

| Brand (company) | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2004-2008 change |
|---|------|------|------|------|-------------|------------------|
| Avon (Avon Products Inc) | 8.93 | 8.67 | 8.40 | 8.56 | 8.84 | -0.09 |
| Natura (Natura Cosméticos SA) | 2.53 | 3.00 | 3.50 | 3.58 | 3.83 | +1.30 |
| Sunsilk (Unilever Group) | 2.84 | 2.94 | 2.91 | 2.86 | 2.69 | -0.14 |
| Colgate (Colgate-Palmolive Co) | 3.07 | 2.87 | 2.61 | 2.44 | 2.25 | -0.82 |
| O Boticário (Botica Comercial Farmacêutica Ltda) | 1.47 | 1.72 | 1.65 | 2.00 | 2.18 | +0.71 |
| Gillette Prestobarba (Procter & Gamble Co, The) | | 1.85 | 1.85 | 1.76 | 1.76 | |
| Rexona (Unilever Group) | 1.49 | 1.62 | 1.65 | 1.61 | 1.68 | +0.20 |
| Dove (Unilever Group) | 1.61 | 1.66 | 1.70 | 1.70 | 1.68 | +0.07 |
| Pantene Pro-V (Procter & Gamble Co, The) | 1.40 | 1.40 | 1.41 | 1.43 | 1.41 | +0.01 |
| Sorriso (Colgate-Palmolive Co) | 1.21 | 1.50 | 1.49 | 1.34 | 1.19 | -0.02 |
| Lux (Unilever Group) | 1.12 | 1.12 | 1.02 | 1.06 | 1.12 | |
| Oral-B (Procter & Gamble Co, The) | | 1.00 | 1.00 | 1.06 | 1.04 | |
| Axe/Lynx/Ego (Unilever Group) | 0.96 | 1.04 | 1.05 | 1.01 | 1.01 | +0.05 |
| Ebel (Corporación Belcorp) | 1.38 | 1.36 | 1.27 | 1.29 | 1.00 | -0.37 |
| Mary Kay (Mary Kay Inc) | 1.11 | 1.06 | 0.99 | 0.87 | 0.79 | -0.31 |

Source: Euromonitor International from trade sources/national statistics

Fonte: *World Cosmetics & Toiletries Marketing Directory* – Euromonitor, 2009/2010.

¹³ A empresa surgiu no final dos anos 70 em Curitiba, no estado do Paraná, dispõem de uma rede composta por cerca de 2.200 lojas no Brasil e 520 lojas e pontos de vendas situados em países como o Peru, Paraguai, México, Portugal e Japão. A empresa opera sob a forma de franquia e um sistema híbrido que utiliza venda direta e varejo (franquia, venda direta e *e-commerce*).

Vale salientar que o mesmo relatório da Euromonitor classifica o Brasil como o terceiro maior mercado na indústria de cosméticos no ano de 2010 (Tabela 2), justificando também a posição da Natura como segunda maior empresa do setor e da concorrente O Boticário (em 5ª colocação) no *ranking*.

Segundo a Tabela 2, o Mercado mundial de cosméticos cresceu em 2010 em torno de 7% em relação ao ano anterior e o mercado brasileiro como terceiro colocado, cresceu cerca de 30%, acima do crescimento mundial no setor e obteve 10,9% de todo o mercado mundial de cosméticos de 2010.

O processo de internacionalização da Natura teve início em 1982, no Chile, por meio de distribuidora local. No mercado mundial a empresa faz uso da diferenciação de seus produtos, que fazem uso de componentes da biodiversidade brasileira de maneira sustentável.

Sobre a estratégia de internacionalização, a empresa optou por um sistema muito próximo do Modelo Uppsala, com comprometimento gradual partindo de exportação por meio de terceiros, exportações diretas e distribuição e comercialização por terceiros, até o controle das operações e/ou a produção por meio de terceiros. Deste modo, o IED é justificado pelo aumento de comprometimento na criação da própria estrutura de comercialização. Este modelo operacional foi utilizado em todos os países da América Latina em que a empresa atua, afirmando teorias como a de Dunning (1988 e 2001) sobre vantagens de localização.

O mercado latino-americano é representado pela Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Bolívia e Guatemala¹⁴. Para a internacionalização da Natura, a empresa analisou os mercados latino-americanos, pelas características sócio demográficas, como a população jovem, aumento da expectativa de vida e aumento da empregabilidade das mulheres. Seguindo esta tendência, a empresa optou pelos mercados mais populosos da região para o investimento direto.

Tabela 2 - Mercado Mundial da Indústria de Cosméticos em Crescimento (%) e Volume de Mercado (%).

| Dados de 2010 | US\$ bilhões | Crescimento % | Mercado % |
|-------------------------------|--------------|---------------|-----------|
| Mercado Mundial de Cosméticos | 374,3 | 7,0 | - |
| 1. EUA | 59,8 | 1,7 | 16,0 |
| 2. Japão | 43,8 | 6,8 | 11,7 |
| 3. Brasil | 37,4 | 30,1 | 10,9 |
| 4. China | 23,6 | 10,5 | 6,3 |
| 5. Alemanha | 17,7 | -2,0 | 4,7 |
| 6. França | 15,9 | -3,8 | 4,2 |
| 7. Reino Unido | 15,3 | 3,4 | 4,1 |
| 8. Rússia | 12,5 | 15,0 | 3,3 |
| 9. Itália | 12,0 | -4,5 | 3,2 |
| 10. Espanha | 10,4 | -5,3 | 2,8 |

Fonte: *World Cosmetics & Toiletries Marketing Directory* – Euromonitor, 2009/2010.

Quanto à internacionalização da empresa no mercado francês, a estratégia da empresa mudou intensamente. Por se tratar de um mercado diferente do latino-americano. A Natura buscou uma estratégia influenciada pela distância física do modelo Uppsala, ou seja, tendo em vista a soma de fatores como cultura, língua, educação, prática de negócios, entre outros. O comprometimento da empresa no mercado francês começou, antes da inauguração da loja física em 2004, com a busca por fornecedores e parceiros franceses, estruturando assim o modelo de negócio no mercado francês.

Em 2004, a Natura inaugurou no bairro Saint-Germain-des-Prés, em Paris, a *Maison Natura*, loja que funciona como ponto de venda e distribuidora da empresa. Além destas funções, a loja funciona como porta-voz dos conceitos e filosofias da marca, com atividades culturais. Na França, o modelo de venda direta também foi adotado, assim como na América Latina.

O método de venda é adotado pela empresa por acreditar na relação direta dos consultores com seus clientes, o que para o mercado europeu esse sistema de vendas configura como defasado, pelo fato dos europeus, culturalmente, não estarem mais habituados a abrir as portas para os representantes de venda direta. Pode-se ver no próprio Relatório Administrativo de 2013 da Natura a diminuição de consultoras na França nos três últimos anos (ver Tabela 3).

¹⁴ Bolívia e Guatemala, por meio de distribuidores locais.

Tabela 3 - Consultoras Natura (milhares)

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------|---------|---------|---------|
| Brasil | 1.175,5 | 1.268,5 | 1.290,0 |
| Argentina | 63,7 | 74,9 | 94,6 |
| Chile | 37,9 | 52,1 | 59,6 |
| México | 58,5 | 74,3 | 97,8 |
| Peru | 54,9 | 63,6 | 70,6 |
| Colômbia | 27,1 | 37,0 | 42,3 |
| França | 3,1 | 2,6 | 1,7 |
| Total | 1.420,7 | 1.572,9 | 1.656,5 |

Nota: Dados referentes ao número de consultoras disponíveis ao final do ano.

Fonte: Relatório Administrativo Natura (2013).

Observa-se que, na França, o número de consultoras disponíveis nos três últimos anos analisados é muito baixo em relação aos dos países latino-americanos, porém, estrategicamente na França, a empresa adotou o sistema de vendas pelo site, como método alternativo, além da loja física.

A loja de Paris também funciona como veículo de promoção dos conceitos da marca, destaca-se um espaço na loja para conferências e exposições de temas ligados ao meio ambiente, cosmética e cultura brasileira, e por fim, um espaço para a promoção da cultura brasileira, como lugar para leitura de livros do folclore brasileiro, degustação de produtos e comidas brasileiros e música brasileira em som ambiente.

Para Contador e Stal (2011), a Natura, na França, não dispõe de nenhuma vantagem competitiva. Os autores ainda citam Ghorsal e Tanure (2004), na afirmativa que “os consumidores internacionais esperam que produtos de empresas desconhecidas de países emergentes sejam produtos inferiores”. Porém, Contador e Stal concluíram que, mesmo que a operação seja onerosa e gere prejuízos, a Natura na França é importante pela ótica da vantagem competitiva em imagem no Brasil (ver Tabela 2), terceiro maior mercado consumidor, em quanto que a França é o sexto maior mercado.

Salienta-se também, na tabela 3, a evolução do México, que segundo o Relatório de Administração 2013, figura como segundo maior mercado de cosméticos da América Latina (com movimentação de US\$ 9,9 bilhões/ano) e dispõe de 24% das transações feitas por venda direta. Para o México, o relatório afirma ter criado um modelo de venda direta em multinível, intitulado de Rede de Relações Sustentáveis, onde existem oito níveis hierárquicos que para as consultoras alcançarem níveis mais altos na rede, devem promover ações socioambientais.

Outro ponto importante para a empresa foi a finalização da aquisição de 65%, em 28 de fevereiro de 2013, do capital volante da *Emeis Holding Pty Ltd*, por meio da Natura Austrália Pty Ltda. A empresa *Emeis* desenvolve e comercializa cosméticos e produtos de beleza *premium* e opera com o nome de “Aesop”. Segundo as Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras de 2003, a Natura adquiriu a *Emeis* para dar início à atuação no mercado de varejo e ampliar a atuação no mercado internacional.

A Aesop foi lançada em 1987 com a intenção de criar uma linha de produtos para o rosto, cabelos e corpo com ingredientes à base de plantas de alta qualidade, associando-os a ingredientes não botânicos como antioxidantes. A empresa dispõe de lojas autorizadas na Austrália e em cidades como Paris, Londres, Nova Iorque, Zurique, Hong Kong, Singapura, Taiwan entre outras pela Europa, Ásia e EUA. A Aesop tem missão e visão muito similar às da Natura, além de se utilizar de tecnologias muito próximas às da empresa.

A aquisição da Aesop é uma estratégia ativa de aplicação IED's em favor da internacionalização da Natura. Observa-se que a Aesop está tanto sob a forma no mercado (varejo) que a Natura não está, como também em mercados que a Natura não atua, como Ásia, Oceania, na Europa além da França e nos EUA.

3.1.2 Natura e a Inovação Tecnológica baseada no Desenvolvimento Sustentável

A inovação tecnológica, segundo a empresa, é de fundamental importância para o fomento dos produtos e técnicas de sustentabilidade. Segundo o site¹⁵ da empresa, a Forbes, revista americana de negócios, classifica a Natura como a décima empresa mais inovadora no mundo, mas a empresa não especifica o ano em que foi classificada como tal e no próprio site da Forbes, a empresa não aparece na lista.

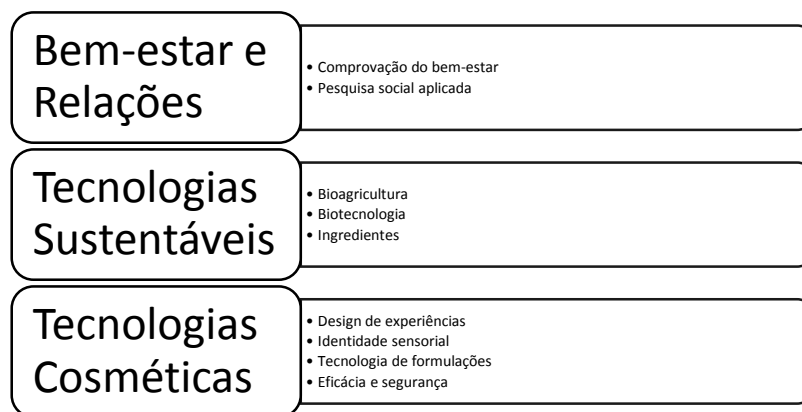
¹⁵ <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/premios-e-reconhecimentos/inovacao/>

Segundo o Relatório Natura GRI (2013), o modelo de inovação cria uma visão transversal que vai do desenvolvimento de novos produtos à estratégia comercial que busca novas técnicas de manejo, extração dos insumos, novas operações industriais e logísticas. Outro ponto importante, é o comprometimento, como meta, na diminuição do *time to market*, que é o prazo entre o surgimento da ideia e a produção e comercialização do produto.

A empresa divide três frentes de P&D para atender as estratégias de inovação. Observa-se na Figura 1, a divisão de cada frente de pesquisa.

Para atender às pesquisas, a empresa dispõe de três centros de pesquisa e inovação no Brasil, com o total de mais de 280 colaboradores, onde 40% são mestres e/ou doutores e, no início de 2013, a Natura inaugurou o Centro de Inovação em Nova Iorque (EUA). Segundo relatório da empresa, a estrutura responsável por pesquisa e inovação é a seguinte:

Figura 1 - Frentes de P&D



Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Relatório Natura GRI (2013).

Em 2013, a Natura inaugurou o *Innovation Hub*, um escritório em Nova York (EUA) para acelerar a identificação de oportunidades relevantes em moda, mercado cosmético e design, entre outros temas. Desde 2012, também é membro do consórcio *Media Lab*, laboratório de pesquisa de tecnologias digitais do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), em Boston (EUA), além de parcerias em Paris (França), onde desenvolve uma pesquisa colaborativa com a Universidade de Lyon, e em Melbourne, na Austrália, por conta da aquisição da Aesop. No Brasil, o centro global de pesquisa na sede da empresa, em Cajamar (SP), é o maior da América Latina em cosméticos e soma-se ao centro de conhecimento NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus (AM). (Relatório Administrativo 2013).

Cabe destacar o Laboratório de P&D em Benevides (PA), que funciona como polo de inovação a partir do uso sustentável da biodiversidade brasileira. A empresa também dispõe de vários projetos em parcerias com universidade e outros centros de pesquisa no Brasil e Europa.

Segundo o Relatório Natura GRI (2013), a Natura investiu cerca de R\$ 181 milhões em inovação em 2013, cerca de 17% a mais que em 2012 (ver tabela 6). O relatório salienta também o financiamento da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) no valor de R\$ 205,8 milhões que será investido em pesquisas de técnicas de bioagricultura e uso de ingredientes da biodiversidade brasileira e nas iniciativas de inovação aberta, a Natura Campus e o Cocriando Natura.

Tabela 4 - Indicadores de inovação

| Indicadores | Unidade | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|----------------|-------------|-------------|-------------|
| Investimento em inovação* | R\$ milhões | 147 | 154 | 181 |
| Porcentagem da receita líquida investida em inovação | % | 2,7 | 2,6 | 2,9 |
| Número de produtos lançados | Unidade | 168 | 104 | 179 |
| Índice de inovação | % | 64,8 | 67,2 | 63,4 |

Nota: Dados não contemplam ações de desenvolvimento fora do Brasil.

Fonte: Relatório Natura GRI (2013).

Ao longo da trajetória de funcionamento da Natura, a empresa conquistou algumas importantes certificações como o NBR ISO 14001 (única empresa da categoria de cosméticos no mundo) e o NBR ISO 9001, e também investiu em um modelo de inovação tecnológica baseada no desenvolvimento sustentável, gerando programas como o Carbono Neutro, que fomenta a diminuição da emissão de carbono em toda a escala produtiva, a Tabela Ambiental, que discrimina a quantidade de insumos sustentáveis ou recicláveis, os produtos, em sua maioria, dispõem de embalagens com sistema de refil, dando opção de reutilização dos frascos dos produtos, estes são alguns dos exemplos de iniciativas socioambientais da empresa.

3.1.3 Situação financeira da Natura

Neste tópico foi feita uma análise sobre a evolução e desempenho contábil da empresa no período 2003 a 2013. Na tabela 5 encontram-se os principais dados sobre o desempenho anual da empresa.

Tabela 5 - Análise Contábil da Natura entre 2003 – 2013 (em R\$ milhões).

| Ano | PL | RL | LL | ML | RPL |
|------|-------|-------|-----|--------|--------|
| 2003 | 121 | 1.328 | 64 | 4,82% | 52,89% |
| 2004 | 436 | 1.769 | 300 | 16,96% | 68,81% |
| 2005 | 521 | 2.282 | 396 | 17,35% | 76,01% |
| 2006 | 640 | 2.756 | 460 | 16,69% | 71,88% |
| 2007 | 921 | 3.072 | 465 | 15,14% | 50,49% |
| 2008 | 1.014 | 3.576 | 518 | 14,49% | 51,08% |
| 2009 | 1.139 | 4.242 | 683 | 16,10% | 59,96% |
| 2010 | 1.257 | 5.136 | 744 | 14,49% | 59,19% |
| 2011 | 1.250 | 5.591 | 830 | 14,85% | 66,40% |
| 2012 | 1.287 | 6.346 | 874 | 13,77% | 67,91% |
| 2013 | 1.168 | 7.010 | 848 | 12,10% | 72,60% |

Fonte: produzido a partir dos balanços patrimoniais disponibilizados pela CVM.

Nota: PL = Patrimônio Líquido, representa os valores que os sócios e acionistas detêm na empresa no período analisado, é dividido em: Capital Social, Reservas de Capital, Ajustes de avaliação patrimonial, Reserva de Lucros e Prejuízos acumulados menos ações em tesouraria; RL = Receita Líquida, é a Receita de Vendas de Bens e/ou Serviços menos as Devoluções e vendas canceladas, Descontos concedidos e impostos e contribuições sobre a venda. LL = Lucro Líquido, é o resultado da Receita Líquida menos os custos e despesas das vendas, e de onde serão retirados os dividendos distribuídos aos acionistas. ML = Margem Líquida, é o resultado do Lucro Líquido dividido por Receita Líquida, mede a fração de cada real de vendas resultou em lucro, quanto maior a margem, melhor para a empresa. RPL – Retorno sobre o Patrimônio Líquido é o resultado do Lucro Líquido dividido pelo Patrimônio Líquido, mede a rentabilidade de uma empresa pelo retorno sobre o capital do acionista em um período de um ano, ou seja, a capacidade de gerar lucros a partir de seu patrimônio líquido.

Observa-se que o Patrimônio Líquido teve crescimento no período analisado (salvo anos de 2011 e 2013), fechando em declínio. Cabe mencionar que em 2013 a Natura finalizou a aquisição da Aesop, no montante total de R\$ 148 milhões, justificando assim a queda do Patrimônio Líquido. A Receita Líquida teve aumento em todos os anos do período analisado. O Lucro Líquido que é a diferença da Receita Líquida menos os custos, teve crescimento de 2003 a 2012, declinando em 2013.

A Natura divide suas operações em três grupos principais, sendo Operação Brasil, Operação América Latina, que se divide em operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) e operações em implementação (México e Colômbia), e os demais países como Outros¹⁶. A empresa discrimina que do último exercício analisado, a representatividade da receita líquida das operações é como segue:

- Operação Brasil: 84%
- Operações em Consolidação: 9,4%
- Operações em Implementação: 4,5%
- Outros: 2,2%

¹⁶ Relatório não especifica a situação da operação Bolívia e Guatemala, por isso acredita-se que o dado “Outros” as inclui. Assim também, o mercado americano com o laboratório de pesquisas, porém, o dado exclui a Aesop.

Salienta-se a posição de destaque do Brasil como terceiro maior mercado consumidor de cosméticos no mundo e a soma representativa das operações internacionais ao total de 16,1%, frente aos 84% das operações brasileiras, concluindo que o mercado internacional para a Natura é tratado como expansão estratégica, já que a empresa domina o maior mercado latino-americano e o terceiro maior do mundo de cosméticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 2013 o Brasil foi o quinto maior receptor de IED's no mercado internacional, já o desempenho de suas empresas em mercados estrangeiros ainda é considerado insipiente. A empresa Natura tem uma ativa participação da nos mercados internacionais, a exemplo de Europa, América do Norte e Ásia. Entretanto, nos mercados em que atua a empresa demonstra evolução lenta e os números mostram tendência ao crescimento em volume da receita líquida.

A experiência no âmbito internacional para a empresa Natura figura como plano estratégico de expansão de mercados da empresa, líder do terceiro maior mercado do setor, a empresa busca por meio de IBE's a mesma consolidação no mercado brasileiro, no mercado mundial. A busca desta estratégia se dá no uso da inovação tecnológica baseada no desenvolvimento sustentável e da filosofia do "bem-estar-bem".

Sob a ótica do planejamento estratégico, a Natura teve na aquisição da empresa australiana Aesop que, estrategicamente, detém operações internacionais diferentes da firma brasileira, uma forma de venda diferente da dominada pela Natura, justificando a aquisição e a cooperação tecnológica que, provavelmente, surgirá entre as empresas.

O estudo também atesta que o sistema estratégico de internacionalização da Natura não é insatisfatório, a empresa está e se mantém nos mercados internacionais em que atua financiada pelo desempenho no mercado brasileiro, que é o terceiro maior do mundo no setor, e mesmo assim, as operações internacionais crescem (mesmo que em curto prazo) em desempenho. Pode-se observar na afirmativa da revista PIB, que em 2010 as operações internacionais representavam 7% da receita líquida, quanto que em 2013 totaliza 16,1%.

Os canais de venda atingem o consumidor ou público alvo, a empresa adequou os canais de venda por região, gerando dois principais blocos, América Latina, que por se caracterizar culturalmente próximo ao mercado brasileiro, se sustenta com o modelo de venda direta; e a França, que atende pela forma de varejo em uma loja física e pelo *e-commerce*. Vale salientar também, a recente aquisição da empresa Aesop, que atua em mercados e forma de venda diferente da Natura, gerando mais opções de canais de venda para a empresa.

O período analisado da pesquisa expõe a ativa atuação da Natura no mercado internacional, sendo possível levar a discussão questões que entram em diferentes temáticas de estudo, como desde a negociação internacional até o *marketing* e as vantagens competitivas da empresa, sendo importante mencionar, que os IBE's da empresa não são só caracterizados na produção de produtos ou aquisição de empresas, mas também na produção intelectual, como no centro de pesquisa em Nova Iorque e nas parcerias com universidades internacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCAZAR, Márcia Ruiz; SPERS, Renata Giovinazzo; ARIDA, Rogério Mario. Internacionalização da natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 221-246, jul./dez. 2007. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/56/53>>. Acesso em: 20 Jun. 2014>.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Censo de Capitais Estrangeiros no País [online]. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/rex/censoce/port/censo.asp>>. Acesso em: 18 Nov. 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Investimento Estrangeiro Direto [online]. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INVEDIR>>. Acesso em: 18 Nov. 2014.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Regulamento do Mercado de Câmbios Internacionais [online]. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/Rex/RMCCI/Ftp/RMCCI-2-03.pdf>>. Acesso em: 18 Nov. 2014.
- CONTADOR, José Celso; STAL, Eva. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 16, n. 2, set. 2011. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 12 Ago. 2014.
- CORRÊA, Daniela. Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores. *Fipe* [online]. 2007 Disponível em: <http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2007/4_15-18-dani-lima.pdf>. Acesso em: 19 Set. 2014.

- COSTA, Armando Dalla. LaVale dans Le nouveau contexte d'internationalization des entreprises brésiliennes. Paris: Editions Eksa. ISSN 1161-2770. N. 54. Avril 2009, p. 86-106.
- DE NEGRI, F. Inovação Tecnológica e Exportações das Firms Brasileiras – IPEA, 2004. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/firmas_brasileiras_inovacao_e_exportacao.pdf. Acesso em: 10 Dez. 2014.
- EUROMONITOR, World Cosmetics & Toiletries Marketing Directory [online] 2010. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/WorldCosmeticsandToiletriesDirectory.pdf> Acesso em: 20 Jan. 2015.
- GERHARDT, Tatiana E; SILVEIRA, Denise T. Métodos de Pesquisa, UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- NATURA. **História**. Disponível em: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia/>. Acesso em: 20 Jul. 2014
- NATURA. **Relatório Anual**. Disponível em: <http://www.relatoweb.com.br/natura/13/>. Acesso em: 20 Jul. 2014.
- NATURA. **Relatório de Administração**. Anos: 2013, 2011, 2009, 2007, 2005 e 2003. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em: 20 jul. 2014.
- NATURA. **Relatório Natura 2013**, versão completa GRI. Disponível em: http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura_2013_completo_gri.pdf. Acesso em: 20 Jul. 2014.
- NATURA. **Sobre a Natura**. Disponível em: <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/>. Acesso em: 20 Jul. 2014.
- OECD, Economic Survey of Brazil. Disponível em: <http://www.oecd.org/brazil/economic-survey-brazil.htm> > Acesso em: 28 Dez. 2014.
- OECD, Glossary Of Foreign Direct Investment Terms And Definitions [online]. Disponível em: <http://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/2487495.pdf> Acesso em: 28 Dez. 2014
- REVISTA PIB. **Natura** – Ema expansão perfumada. Disponível em: http://www.revistapib.com.br/noticias_visualizar.php?id=519. Acesso em: 10 Mar. 2014.
- REZENDE, Yara. Natura cosméticos: quando é virtuoso ser virtual. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 26, n. 2, May 1997 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000200007&lng=en&nrm=iso. access on 13 Dec. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651997000200007>.
- SANTANA, Fernanda Leite. O perfil dos investimentos diretos no Brasil e a sua contribuição para economia brasileira de 1997 a 2007. João Pessoa: UFPB, 2009.
- SILVA, Héliida Maria Vieira. A abertura no Brasil e a participação dos investimentos estrangeiros diretos no setor bancário entre 1988 a 2008. João Pessoa: UFPB, 2009.
- WOLFFENBÜTTEL, Andéa. Investimento estrangeiro direto. *Desafios do desenvolvimento ipea* [online]. 2006. Ano 3, Ed. 22. Disponível em: http://d.esafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23 Acesso em: 06 Nov. 2014.