

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA: A EXPANSÃO PARA OS MERCADOS DA AUSTRÁLIA E MALÁSIA<sup>1</sup>

**Isabelly Cristina de Souza Sacramento**

Graduanda em Relações Internacionais - Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia

## RESUMO

Este artigo analisa as estratégias de internacionalização do grupo empresarial *Natura&Co*, com o objetivo de avaliar os principais fatores atrativos e as estratégias utilizadas pela empresa no processo de entrada nos mercados de países da Ásia e Oceania. Com esse objetivo, é utilizado o Modelo de Uppsala para compreensão do processo de internacionalização da empresa ao longo dos anos. As fontes de informações foram publicações acadêmicas e jornalísticas, além de dados fornecidos pelos relatórios da própria empresa. Verifica-se que o processo de internacionalização da Natura ocorreu de forma gradual ao longo dos anos por meio do ganho de experiência sobre o comércio internacional. Na internacionalização para a Austrália, o principal fator veio da aquisição da fabricante de cosméticos Aesop em 2016, que já detinha forte presença nos mercados asiáticos. No caso da Malásia, o primeiro país asiático a receber uma loja da Natura, a empresa contou com um mercado receptivo, sendo um dos mercados em que uma das marcas adquiridas pelo grupo possuía vasta experiência. Portanto, comprova-se a relevância da aquisição das marcas atuantes nesses países para atingir o objetivo de adentrar o mercado do sudeste asiático.

**Palavras-chave:** Estratégias de Internacionalização; Natura; Austrália; Malásia.

## NATURA'S INTERNATIONALIZATION STRATEGIES: EXPANSION INTO AUSTRALIA AND MALAYSIA MARKETS

### ABSTRACT

This paper analyzes the internalization strategies of the business group *Natura&Co*, with the goal to demonstrate which would be the main attractive factors and the strategies used by the company during the process of entering in the markets of Asia and Oceania countries. For that, it uses the Uppsala Model to comprehend the process of the company's internalization. The sources of information were journalistic and academic publications, beyond data provided by the company's own reports. Ensures that the process of Natura's internalization occurred gradually over the years through the gain of experience about international trade. In the internalization to Australia, the main reason came from the cosmetics manufacturer Aesop in 2016, that already had a strong presence in the asian markets. In the case of Malaysia, the first Asian country to receive a Natura's store, the company counted with a receptive market, being one of the markets that one of the brands acquired by the group had vast experience. Accordingly, it is proven the relevance of the acquisition of the acting brands in those countries to achieve the goal of entering the market of Southeast Asia.

**Keywords:** Internationalization Strategies; Natura; Australia; Malaysia.

---

<sup>1</sup> Trabalho final de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais pelo Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, sob orientação da Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo. Banca avaliadora: Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho, Prof. Dr. Marcelo Sartório Loural e Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo. Defesa em: 20 de janeiro de 2023.

## 1. Introdução

O processo de internacionalização de empresas pode ser entendido como uma consequência do fenômeno da globalização, uma vez que a abertura econômica e a fomentação de acordos internacionais permitem a configuração de um cenário com menores barreiras e maiores estímulos para a participação no comércio internacional. A partir dos anos 1990, a internacionalização de empresas brasileiras ganhou relevância e se tornou um fator de grande importância no desenvolvimento econômico do país. Nesse período, o contexto doméstico nutria-se pela expectativa de crescimento econômico, devido a uma melhora nas condições financeiras, valorização da moeda nacional e políticas de apoio do governo. A combinação destes fatores (nacionais e internacionais) deram origem a um cenário econômico favorável para as empresas brasileiras se internacionalizarem (HIRATUKA; SARTI, 2011).

Uma empresa pode ser motivada a entrar em um novo mercado por uma série de oportunidades e benefícios que estão atrelados ao processo de internacionalização, dentre eles a maximização de lucros e a diminuição da dependência do mercado interno. Cabe destacar que a entrada em um novo mercado não envolve apenas pontos positivos, visto que para uma empresa obter sucesso atuando em um novo país é necessário que ela disponha de um diferencial competitivo, direcione investimentos e assuma riscos. O processo de internacionalização pode ser alcançado de diversas formas e em diferentes níveis, devem ser considerados os fatores de risco e a definição do grau de compromisso que a empresa está disposta a assumir para se internacionalizar. A partir disso, cabe designar a estratégia a ser utilizada na entrada em mercados de países estrangeiros (SALES *et al.*, 2015).

A Natura é uma empresa brasileira do setor de cosméticos fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra na cidade de São Paulo. A empresa iniciou o seu processo de internacionalização na década de 1980 a partir da entrada nos países da América do Sul, sendo o primeiro deles o Chile (por meio de distribuição terceirizada em 1982), em seguida, Bolívia, Argentina e Peru, o que demonstra um processo gradual de entrada em mercados culturalmente e geograficamente próximos (SANTOS *et al.*, 2021). Atualmente o grupo possui sua marca consolidada em grande parte dos países da América Latina, dispõe de uma presença relevante nos Estados Unidos e na França, com aquisição de grandes marcas internacionais como Avon e The Body Shop (NATURA&CO, 2022b).

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo descrever as estratégias de internacionalização adotadas pelo grupo empresarial Natura&Co em um estudo de caso sobre

como o processo de expansão da marca para os mercados da Austrália e Malásia se configurou. Assim, pretende-se compreender quais foram os principais fatores atrativos, as motivações e as estratégias adotadas pela empresa, e, a partir disso, avaliar como a atuação da empresa ao longo da internacionalização influenciou sua entrada nos mercados da Ásia e Oceania. Além disso, o artigo visa pontuar quais as diferenças entre as estratégias utilizadas na entrada na região da Ásia Oriental e Oceania, em comparação aos demais em que a marca já atuava. Desta forma, a análise se inicia com a discussão do processo de expansão internacional da Natura até o presente momento, o que possibilita a observação de como a empresa tem evoluído as suas estratégias ao longo do tempo.

Pode-se afirmar que, apesar de a Natura possuir sua marca consolidada nos países da América Latina e dispor de uma presença relevante na América do Norte e Europa, a expansão para os mercados de países como Malásia e Austrália se fez presente na estratégia da multinacional brasileira a partir de 2013. No caso da Austrália, o fator de maior relevância foi a aquisição da fabricante de cosméticos Aesop em 2016, que se fazia presente em dezenas de países e possuía atuação relevante na Ásia. Já sobre a Malásia, pode ser considerada um ponto estratégico na entrada nos mercados asiáticos. Além disso, considera-se que o perfil do mercado malaio, por apresentar uma melhor aceitação dos produtos, poucas barreiras de entrada, melhores condições de concorrência no setor da perfumaria e outros fatores facilitadores. Como resultado, essa região se tornou de grande interesse para a empresa, uma vez que representa um cenário promissor para promoção de sua expansão internacional.

Pressupõe-se que o processo de internacionalização da Natura segue um padrão que pode ser compreendido por meio do Modelo de Uppsala. Seguindo este raciocínio, a empresa brasileira estaria no mais avançado estágio de expansão, caracterizado por uma série de aquisições de outras fabricantes de cosméticos internacionais. As motivações específicas das ações tomadas pela empresa ao decorrer do seu processo de internacionalização podem ser analisadas por diferentes abordagens teóricas. Dentro de uma vertente econômica, a Natura mira eliminar sua concorrência no âmbito internacional por meio de aquisições, visando a formação de monopólio; enquanto na perspectiva comportamental, é considerado uma série de variáveis influentes em cada parte do processo (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

Por conseguinte, este artigo é organizado em três seções. A primeira seção aborda o embasamento teórico sobre internacionalização; a segunda detalha o histórico e as características da internacionalização da empresa Natura; e a última disserta sobre os casos de internacionalização da empresa para os mercados da Austrália e da Malásia.

## 2. Motivações teóricas para a internacionalização

No âmbito das teorias de internacionalização, o estudo do processo de expansão de empresas para mercados externos é dividido em dois grupos teóricos. O primeiro se refere ao grupo de teorias econômicas de internacionalização, o qual reúne abordagens como a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético; e o segundo envolve as teorias comportamentais de internacionalização, dentre elas, o Modelo de Uppsala, o Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva de Networks. As abordagens econômicas buscam entender a internacionalização por meio dos conceitos de eficiência, desempenho, recursos e imperfeições de mercado, enquanto as abordagens comportamentais dão ênfase às ações promovidas pelas empresas em função do processo de internacionalização, de modo que essa perspectiva vai além dos aspectos objetivos econômicos e inclui os aspectos comportamentais (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

As abordagens de internacionalização baseadas nas motivações econômicas das empresas consideram diferentes aspectos de um mesmo processo. Para a Teoria do Poder de Mercado, a motivação para a expansão internacional se inicia a partir do momento em que se alcança a saturação do mercado doméstico. Diante disso, a internacionalização é a alternativa para o aumento do poder de mercado de uma empresa, ou seja, a partir do momento que a mesma já é dominante em seu mercado local, a busca de lucros de monopólio leva ao investimento em operações externas (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

A Teoria da Internalização parte do pressuposto de que existem imperfeições nos mercados e as empresas buscam a maximização de seus lucros. Desse modo, a internacionalização se configura como o processo de internalização de atividades econômicas em diferentes países ou como uma forma de lidar com as imperfeições do mercado (CASTRO; RIBEIRO, 2012).

Por fim, a abordagem desenvolvida por Dunning (2001), chamada de Paradigma Eclético, se baseia em três vantagens do processo de atuação de empresas em outros países – *ownership*, *localization e internalization* (OLI). A primeira se refere às vantagens proporcionadas pelas competências essenciais da empresa frente aos concorrentes estrangeiros; a segunda se relaciona aos benefícios da localização, como, por exemplo, o custo de mão de obra; e a última se relaciona à minimização de custos de transação e incertezas, combinada a uma maior atuação na oferta e em mercados distintos.

No âmbito teórico das abordagens comportamentais, as motivações da internacionalização consideram os fatores sociais e políticos que influenciam as ações de empresas. No Modelo de Uppsala, a internacionalização é entendida como um processo gradual, que envolve conhecimento, aprendizado, experiência e comprometimento com os mercados externos, e, a partir disso, compreende-se que a distância psíquica entre países define o caminho pelo qual uma empresa deve se internacionalizar (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Na vertente do Empreendedorismo Internacional, a ênfase é na atuação e no entendimento dos empreendedores ao identificar oportunidades no exterior, de forma que são eles os responsáveis por liderar o processo de internacionalização. Para Lin (2010), é possível definir essa teoria como a junção de inovação, proatividade e risco, com o objetivo de criar valor às organizações.

Por fim, a Perspectiva de *Networks* baseia sua premissa nas redes de relacionamento firmadas no exterior. Segundo Machado Neto e Almeida (2008), essas redes promovem menor incerteza no mercado externo, e, a partir do aprendizado e comprometimento adquirido, há o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

As diversas abordagens teóricas sobre internacionalização fornecem diferentes perspectivas sobre o que motiva uma empresa a se internacionalizar. Hill (2000) afirma que as empresas são motivadas a se expandir globalmente em função dos aumentos de lucratividade que não são possíveis de serem alcançados por empresas totalmente nacionais. Para além do lucro, há diversos incentivos que levam a adoção de estratégias de internacionalização, dentre eles o acesso a novos mercados, redução de riscos e dependência do mercado interno, e o gozo dos benefícios do *global sourcing* (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Na perspectiva estratégica de Porter (1986), o processo de internacionalização possibilita também um maior proveito das vantagens em atividades de produção, *marketing* e gerenciamento de custos. Hill (2000), Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Porter (1986) concordam que há inúmeros benefícios atrelados à participação no comércio internacional, e estes são responsáveis pelo interesse das empresas ao expandir seus negócios internacionalmente, uma vez que se acredita que é uma estratégia que promove o aumento dos lucros e uma elevação do potencial de atuação da empresa.

Ao se tratar de modos de entrada em mercados estrangeiros, existem oito estratégias possíveis para uma empresa se internacionalizar, sendo elas exportação indireta, exportação direta, consórcios de exportação e importação, fusão, franquia internacional, *joint-venture*, aquisição e investimento direto (KUAZAQUI; LISBOA, 2020). Na exportação indireta, há a

terceirização dos serviços de exportação e importação de uma empresa, o que envolve uma diminuição dos riscos, mas também um menor retorno sobre a operação. Já a exportação direta ocorre em empresas que possuem um departamento próprio voltado às atividades de exportar e importar, possibilitando um retorno maior sobre as operações do que na estratégia anterior. Em consórcios de exportação e importação, ocorre uma união de empresas de um mesmo setor econômico que dão origem a uma terceira instituição com o objetivo de promover a exportação e importação. Na fusão, há uma parceria estratégica entre empresas de segmentos semelhantes de um mercado, que é formalizada contratualmente (KUAZAQUI; LISBOA, 2020).

Ainda sobre as formas de inserção em mercados estrangeiros, há opções de maior risco e retorno, como a franquia internacional, configurada como a expansão de negócios de uma empresa através do investimento em terceiros. Essa possibilidade exige que a empresa tenha uma marca de relevância que possa ser encaixada em um modelo padronizado de franquia. Outra forma de internacionalização que prevê um acordo contratual é a *Joint-venture*, que estipula normas e obrigações entre empresas de países diferentes, mas de um mesmo setor. Na aquisição, há necessariamente a compra parcial ou total de um ativo empresarial em outro mercado internacional, configurando uma estratégia de entrada mais rápida e de médio risco. No investimento direto ocorre não somente a compra de ativos, mas também a instalação de uma unidade de produção em território estrangeiro, o que leva a empresa a assumir o mais alto risco dentre as estratégias de internacionalização (KUAZAQUI; LISBOA, 2020).

Na análise desenvolvida por Dunning (2000), uma empresa é capaz de escolher o mercado com as melhores condições para internalizar suas operações, considerando fatores como salários, acesso a matéria prima e burocracia, buscando sempre a alternativa de menor custo. Referente ao modo de entrada que uma empresa pode utilizar, devem ser considerados alguns fatores que são divididos em dois níveis – o primeiro sendo a empresa a se internacionalizar e o segundo o país de destino. Segundo Teixeira e Soares (2015), os fatores a serem analisados referentes à empresa são os de dimensão, experiência internacional, o gestor e seus relacionamentos. Já os fatores referentes ao país, considera-se a distância psíquica, distância territorial, o risco, o governo, o potencial do mercado e a concorrência.

As empresas definem o nível de investimento ao se internacionalizar considerando a sua experiência internacional, isto é, sua compreensão, competência, confiança e projeção sobre os riscos e retornos (MAEKEBURGER; SCHWENS; KABST, 2012). O gestor é a figura tomadora de decisões no processo de internacionalização, e demonstra a relevância do capital humano sobre os resultados organizacionais em contextos internacionais (TEIXEIRA;

SOARES, 2015). Os relacionamentos exercem influência nas escolhas de mercado e modo de entrada de empresas, visto que a presença de relação com clientes, fornecedores e *stakeholders* no mercado receptor favorecem a escolha de meios que necessitam maiores investimentos (TEIXEIRA; SOARES, 2015).

Os fatores relacionados ao país escolhido pela empresa são os de distância psíquica, conceito advindo do Modelo de Uppsala, que é definido pelas diferenças culturais entre os países de origem e destino da empresa. A partir disso, a escolha de um país culturalmente próximo facilita o processo de entrada e diminui os riscos de fracasso. Outro conceito colocado por Johanson & Vahlne (1977) é a distância geográfica, que considera os benefícios e riscos atrelados à entrada em mercados próximos e remotos. Nesse sentido, classifica-se os diversos riscos que o mercado escolhido pode oferecer, os quais refletem os riscos ou condições favoráveis que o governo demonstra em relação às questões políticas do país. Por fim, os fatores econômicos do mercado se relacionam à concorrência existente e ao potencial no mercado. Todos esses fatores contribuem para que uma empresa opte por um modo de entrada que ofereça menor risco e maior retorno sobre investimento (TEIXEIRA; SOARES, 2015).

Segundo Alem e Cavalcanti (2005), a ascensão de inovações tecnológicas são parte do processo de internacionalização, uma vez que a empresa, ao operar em diferentes países, passa a ter acesso a novas tecnologias que anteriormente não eram viáveis na produção em seu país de origem. Além disso, a partir da operação internacional, as empresas conseguem retornos maiores, ganhos de conhecimento e de habilidades (HILL, 2000). Entretanto, não se presume que as inovações são um resultado da internacionalização, mas sim um requisito para sobreviver à concorrência existente no âmbito internacional. Honório (2009) traz a importância em investimento em tecnologia e inovação para enfrentar os concorrentes estrangeiros, o que acaba por exigir uma contínua corrida para o aprimoramento de produtos e processos, adequando-os às demandas do mercado e ao mesmo tempo reduzindo seus custos de produção para atingir maiores níveis de competitividade.

Entretanto, a expansão internacional não abarca apenas pontos positivos, uma vez que as empresas que se inserem no comércio internacional estão sujeitas a uma série de desafios que podem ocasionar grandes prejuízos financeiros, tais como risco comercial, risco intercultural, risco-país e risco cambial. Segundo a classificação dos riscos apresentada por Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), os problemas relacionados a prejuízos e mau desempenho empresarial causados por falhas na formação de preços, método de entrada e adaptação de produtos pertencem ao grupo de risco comercial. As diferenças culturais, que podem levar à adoção de

estratégias inadequadas, são chamadas de risco intercultural. Já o risco-país se refere às variáveis que influenciam as atividades empresariais em um país, incluindo as variáveis políticas, econômicas e jurídicas. As flutuações nas taxas de câmbio podem ocasionar a redução dos lucros e da renda das empresas, caracterizando o risco cambial.

Johanson e Vahlne (1977) apresentam um modelo de internacionalização gradual em que o processo de entrada de empresas no exterior é feito por fases, sendo a primeira caracterizada pela venda direta, a segunda dada pela exportação por um agente, e a terceira envolvendo a criação de uma subsidiária de vendas. A abordagem é baseada em três pressupostos principais: i) a falta de conhecimento do mercado destino como o principal obstáculo no processo de internacionalização; ii) a importância do conhecimento adquirido através da experiência no processo de internacionalização, ou seja, o conhecimento é um fator que facilita a entrada em mercados externos; e, iii) a internacionalização como um processo de aprendizagem, em que, a cada fase que a empresa experimenta, ela evolui de forma gradual, por meio do conhecimento e experiência adquirida. Tal abordagem considera aspectos que não são necessariamente econômicos, como, por exemplo, língua, posição geográfica e cultura. Desse modo, a abordagem agrega importância aos fatores subjetivos no processo de internacionalização, buscando entender as motivações da empresa pelo seu comportamento.

O conhecido Modelo de Uppsala é uma abordagem comportamental que aborda o conceito de distância psíquica com foco na aquisição gradual de conhecimento dos mercados externos (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018). Neste sentido, o modelo entende que o primeiro passo das empresas rumo à internacionalização é feito pela entrada em países culturalmente próximos devido ao menor grau de incerteza. Uma vez que o conhecimento sobre o mercado próximo é alcançado, adquire-se também o conhecimento e a habilidade da internacionalização que abre caminho para a expansão para outros países. Segundo o modelo, quanto mais as empresas adquirem experiência em seus processos de internacionalização, maior é o alcance para a atuação em mercados psicologicamente distantes (JOHANSON; VALHNE, 1977).

A distância psíquica pode ser compreendida em quatro dimensões, segundo Ghemawat (2001), abrangendo os planos cultural, administrativo, geográfico e econômico, os quais devem ser avaliados corretamente para garantir o sucesso na entrada em um mercado externo. Ao considerar a evolução tecnológica, o avanço nos meios de transporte e de telecomunicação, é possível contrapor o argumento da distância psíquica, agregando menor valor às diferenças subjetivas entre os países. Entretanto, para Ghemawat (2001), as modificações promovidas pela globalização, como a maior proximidade política entre as nações, não eliminam os perigos da



distância psíquica e ainda é um fator de peso no processo de tomada de decisão no processo de expansão internacional de empresas. O risco das diferenças entre o país de origem e o de destino são reconhecidos por diferentes autores da área. Na vertente econômica de Dunning (2000), o modelo considera importante o conhecimento resultante da atuação direta no exterior para a redução das incertezas em relação ao mercado de um novo país.

Uma deficiência apontada sobre o Modelo Uppsala se refere ao fato de sua análise não abranger elementos como os da vantagem de primeiro movente ou do comportamento de se seguir o rebanho, enquanto estas variáveis acabam por influenciar e acelerar o processo de entrada de empresas em mercados externos (FORSGREN; HAGSTROM, 2005). Rezende (2004) critica o conceito do gradualismo, enfraquecido pelo sucesso de empresas que se inseriram em mercados estrangeiros de modo rápido, contrariando a premissa de entrada gradativa. O autor aponta que a dificuldade do modelo em explicar os fenômenos atuais decorre das limitações do contexto em que foi formulado. Neste sentido, compreende-se que as modificações no cenário internacional nas últimas décadas inseriram novas variáveis no processo de internacionalização que o modelo de Johanson e Vahlne (1977) em seu formato original não explica. Apesar disso, os autores da Escola de Uppsala ainda se baseiam nos conceitos teóricos dessa abordagem e reafirmam sua eficiência na compreensão das motivações e dos caminhos tomados pelas empresas que se internacionalizam (SOARES, 2013).

Com o intuito de superar as limitações e contradições do Modelo de Uppsala de 1977 com a realidade dos processos de internacionalização de diferentes empresas, Johanson e Vahlne (2009) propõem uma versão revisitada do modelo. Nessa versão atualizada, o *networking* ganha maior importância no processo de internacionalização, pois o conhecimento é adquirido a partir da rede de relacionamento, possibilitando a construção de confiança e comprometimento. Outra alteração do modelo se refere a entrada em mercados externos que deixam de ser sobre a escolha do modo de inserção e passam a se referir ao posicionamento da empresa em uma rede externa (SOARES, 2013).

Para Johanson e Vahlne (2009), a internacionalização no contexto contemporâneo possui origem na sua posição em redes de relacionamentos, e o seu sucesso é alcançado através dos resultados de suas ações para fortalecer tal posição. Desta forma, a nova incerteza, além da distância psíquica, é o não engajamento em redes que permitam a exploração de novas oportunidades. Entretanto, a distância psíquica não é substituída e nem perde importância, uma vez que os autores entendem que há uma relação entre o conceito de *network* e a distância psíquica, em que a maior proximidade psíquica entre os países em questão facilita estabelecer

novas redes de relacionamento. Percebe-se que a nova versão do Modelo de Uppsala se aproxima dos pressupostos estabelecidos na Perspectiva de *Networks* ao reconhecer o valor das redes no processo de internacionalização.

Por fim, é notável que as teorias de internacionalização, sendo elas de cunho econômico ou comportamental, propõem motivações distintas, riscos diversos, objetivos semelhantes e alternativas de entrada em mercados externos. A partir disso, é possível estabelecer uma relação de complementaridade teórica, ou seja, combinar alguns conceitos e perspectivas de diferentes abordagens sobre a internacionalização de empresas, e realizar uma análise do fenômeno da internacionalização de forma integrada. Isto posto, o objetivo passa a ser identificar como o Modelo de Uppsala, e outras teorias, contribuem para a compreensão do processo de internacionalização da Natura, desde a avaliação das vantagens dos mercados escolhidos pelo grupo até as estratégias adotadas pela empresa ao longo do tempo.

### **3. A Natura e seu processo de internacionalização**

#### **3.1 Breve descrição da empresa e do setor de atuação**

Com a finalidade de compreender como o processo de internacionalização da Natura se configurou desde o início de sua expansão até o momento em que se alcança os mercados da Ásia e Oceania, se faz necessário apresentar o contexto no qual a empresa estava inserida no mercado doméstico e internacional ao longo da expansão internacional da marca.

A história da produtora de cosméticos brasileira, que mais tarde se tornou o grupo empresarial Natura&CO, é o primeiro passo para a compreensão das condições que possibilitaram a adoção de estratégias de internacionalização escolhidas em seu processo de expansão. Neste sentido, partindo das decisões e ações promovidas na entrada em mercados estrangeiros, é possível tomar conhecimento de quais vertentes explicam mais adequadamente as motivações, os modos de entrada utilizados, as vantagens e/ou benefícios e também os riscos e consequências resultantes do processo de expansão. Isso posto, é possível analisar as ações da Natura e definir quais estratégias configuram o processo de internacionalização da empresa na última década.

A Natura&Co iniciou suas atividades em 1969 na cidade de São Paulo com uma pequena fábrica e uma loja, sendo que, cinco anos após, foi substituída pelo modelo de venda direta. A marca opera com uma vasta linha de produtos, em várias categorias, como banho, corpo, rosto,

cabelo e perfumes, e tem como principal característica o uso de ingredientes vegetais nativos da biodiversidade brasileira. O propósito adotado pela empresa é o de promover o bem-estar e ao mesmo tempo produzir de forma sustentável e responsável, buscando causar um impacto ambiental, social e econômico positivo (NATURA&CO, 2022b).

O grupo Natura&Co é atualmente composto por quatro grandes marcas: Natura, Aesop, The Body Shop e Avon, sendo os três últimos resultados de aquisições da marca brasileira. Aesop é uma marca australiana que teve sua aquisição concluída em 2016. No ano seguinte, a marca britânica The Body Shop (que pertencia ao grupo francês L'Oréal) foi adquirida, e, em 2020, o grupo finalizou a aquisição da Avon, se tornando o quarto maior grupo do segmento de beleza no mundo (NATURA&CO, 2022b).

Cada uma das marcas da Natura&Co possui forte imagem atrelada a identidade de seus produtos e um posicionamento transparente. A Avon pertence à vertente ligada ao empoderamento feminino, relacionada aos conceitos de beleza moderna, inovação e acessibilidade. A Natura, por sua vez, sustenta seu posicionamento original voltado à sustentabilidade, promovendo o resgate da essência brasileira e do uso responsável e inovador de elementos naturais nativos, tendo como lema o “bem-estar individual, coletivo e com a natureza”. O compromisso social, econômico e ambiental é uma característica compartilhada entre todas as marcas, por conseguinte nota-se uma continuidade no perfil das marcas Aesop e The Body Shop, que trazem uma proposta direcionada à ética e inovação somadas ao uso sustentável de elementos botânicos em prol da melhor qualidade de suas fórmulas. No escopo da companhia é declarada uma lista de compromissos com a sociedade, tais como ações positivas voltadas à crise climática, preservação da Amazônia e a defesa dos direitos humanos, o que reforça o posicionamento positivo do grupo (NATURA&CO, 2022b).

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) inclui uma série de categorias e subcategorias, como produtos de *skincare*, cuidados capilares, maquiagem, desodorantes corporais e outros. Atualmente as vendas desse segmento estão cada vez mais atreladas a presença digital e ao *e-commerce*. Segundo Arbex (2021), a pandemia da Covid-19 intensificou a substituição de lojas físicas por lojas virtuais e prevê que o *e-commerce* global pode movimentar até US\$ 3,4 tri em 2025. Ainda, de acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2022), em 2021, o aumento de vendas de produtos do setor de cosméticos chegou a mais de 180%, o que demonstra como o canal de vendas digitais se tornou essencial para o crescimento desse setor globalmente. Cabe destacar que o Brasil é o quarto maior mercado da indústria global de

cosméticos, enquanto os Estados Unidos lideram o *ranking*, seguido da China e Japão, o que demonstra a importante participação do mercado asiático nesse setor (KOGUT *et al.*, 2022).

Referente aos números alcançados pela Natura&Co, em 2021, a empresa foi eleita a segunda maior empresa de venda direta do mundo pela *Direct Selling News*, com uma receita avaliada em US\$ 7,16 bilhões em 2020 (NATURA&CO, 2022). Em função das normas de distanciamento social durante a pandemia, o segmento passou por um processo de inovação por meio da digitalização, como um modo de adaptação para manutenção das vendas de forma *online*, o que transformou o modelo tradicional de negócio da marca (MERCADO & CONSUMO, 2021). Ainda em 2021, registrou um crescimento de 15,6% em *social selling* e *e-commerce*, com um lucro líquido de R\$ 1 bilhão (sem considerar os efeitos da aquisição da Avon), mas, apesar do bom resultado em vendas *online*, desde 2016 a Natura tem direcionado investimentos na abertura de lojas físicas pelo Brasil e no mundo (NATURA&CO, 2022). Em 2022, a empresa foi colocada como umas das 30 maiores empresas do Brasil em receita, lucro e valor de mercado, registrando o valor de R\$ 35,43 bilhões tendo em conta o valor das ações (ALVARENGA, 2022).

### 3.2 Estratégias iniciais de internacionalização adotadas pela Natura&CO

O ano de 1982 marcou o início do processo de internacionalização da fabricante brasileira de cosméticos. O método de entrada escolhido no primeiro momento foi a de venda por distribuidor terceirizado no Chile. No ano seguinte, a marca passou a exportar para os EUA e Portugal. Posteriormente, a Natura intensificou seu processo de expansão na América Latina, ao estabelecer parceria com distribuidores da Bolívia, Peru e Argentina, em um período no qual o Brasil alcançou estabilidade econômica e o contexto político-econômico era favorável nos países latino-americanos (KOGUT *et al.*, 2022). No final dos anos 1990, o panorama mundial da indústria de cosméticos foi marcado por crescimento, sendo que, em 1998, o faturamento mundial do setor chegou a US\$ 167 bilhões, resultando em um aumento de 14% em comparação ao início da década (GARCIA, 2005).

A abertura da loja em Paris, apesar de significativa, não foi o fator de maior relevância na primeira década dos anos 2000. Essa fase foi marcada pelas operações internacionais da Natura na América Latina. No relatório anual de 2002, a estratégia apresentada visava a ampliação da atuação internacional da empresa pelo fortalecimento de sua presença nos países latinos, o que demonstra que até então o foco das estratégias de internacionalização da Natura

ainda se mantinha direcionada aos países psiquicamente próximos. Apesar disso, o objetivo traçado foi o de prospectar os mercados dos EUA e Europa, e, para conquistar esses novos consumidores, a aposta da marca era a linha Natura Ekos, um grupo de produtos que possuem como principal característica de imagem o caráter sustentável dos recursos da biodiversidade brasileira (NATURA BRASIL, 2022). Isso permitiu o fortalecimento da marca no âmbito doméstico e internacional por meio de compromissos firmados com o meio ambiente e o papel socioeconômico, o que foi mantido pela corporação nos dias atuais.

Em 2004, houve um crescente avanço das operações da empresa na América Latina, contabilizando um crescimento de 52% atrelado ao aumento significativo de consultoras e consultores independentes no exterior (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2004). Resgatando os pressupostos do Modelo de Uppsala, é possível identificar que o processo de internacionalização da Natura aconteceu de forma gradual e foi alinhado ao ganho de experiência no exterior, uma vez que a empresa se inseriu no comércio internacional por meio de distribuidores terceiros (no caso do Chile), e, posteriormente, com a abertura de pontos de vendas físicos na França e México, nota-se o aumento de investimentos para a promoção da inserção da marca internacionalmente. Alinhado a isso, ainda em 2004, a Natura se tornou uma empresa de capital aberto no Novo Mercado da Bovespa e atingiu a marca de US\$ 1,2 bilhões em volume de negócios (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2004).

Cabe destacar que a Natura se tornou uma empresa de capital aberto em 2004, e, em 2005, uma nova estratégia de expansão foi adotada, com a empresa se lançando aos mercados com uma distância psíquica relativamente maior, pela abertura da loja na França (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2012). Além de um novo mercado, foi adotado outro modo de entrada por meio da instalação de uma filial, dando início à estratégia pautada pela exportação por filial própria. A partir desse estágio, houve maior envolvimento com os mercados externos, com a elaboração de uma estratégia específica (diferente da existente no mercado doméstico) a partir da instalação de pontos de vendas e de unidades de distribuição no exterior (ALCAZAR; SPERS; ARIDA, 2007). O modelo de entrada adotado pela Natura no mercado francês possibilitou uma atuação mais direta no mercado externo, por essa razão resultou em aumento do nível de experiência adquirido, uma vez que se atingiu mais conhecimento relacionado às barreiras de entrada, adaptação de produtos ao mercado consumidor, riscos e outros obstáculos presentes no processo de internacionalização.

Seguindo a linha do tempo, ao considerar o contexto doméstico, a ABIHPEC registrou um crescimento do segmento de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal de 13,4%, em 2006,

enquanto a Natura alcançou R\$ 3,9 bilhões de receita bruta no mesmo ano, registrando um aumento de 19,9% de aumento em relação a 2005 (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2006). Os números informados no relatório anual daquele ano demonstraram o crescimento financeiro exponencial da empresa, que conquistou uma participação de 22,8% no mercado brasileiro, e se manteve em contínua expansão internacional no começo da segunda metade da década de 2000 (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2006). As margens EBITDA e do lucro líquido foram de 23,7% e 16,7%, respectivamente, um pouco abaixo daquelas obtidas em 2005, de 24,7% e 17,4%. Essa queda deveu-se, em parte, ao planejado aumento dos investimentos na internacionalização da empresa, seja na estrutura interna, seja na própria abertura de novas operações, e em parte porque o desempenho de vendas do último trimestre de 2006 ficou abaixo das expectativas (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2006).

Após dois anos, as operações comerciais da Natura incluíram os mercados de França, México, Chile, Argentina, Venezuela, Peru e Colômbia, todos, com exceção da Venezuela, com pelo menos uma Casa Natura instalada, além da loja física *Maison Natura Paris* e Laboratório de Pesquisa e Tecnologia na França (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2008). Entretanto, em função da crise mundial de 2008, os resultados das operações internacionais da empresa foram afetados. Na França e EUA, a empresa obteve prejuízos operacionais (EBITDA) de R\$ 16,6 milhões no quatro trimestre de 2008 contra R\$ 6,6 milhões no quarto trimestre de 2007, influenciados pelos gastos com o projeto de análise e planejamento nos EUA e pelos resultados ainda negativos na França. No ano de 2008, esse prejuízo foi de R\$ 42,8 milhões, pelos motivos supramencionados (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2008).

Portanto, a primeira década dos anos 2000 foi caracterizada por uma estratégia da Natura de internacionalização para Europa, a partir da abertura da primeira loja na cidade de Paris. Além disso, a empresa apostou em uma nova proposta: a Casa Natura Brasil, espaço que buscava oferecer aos visitantes uma experiência cultural e sobre a biodiversidade brasileira em cidades internacionais (ALCAZAR; SPERS; ARIDA, 2007). Nesse período, a marca fortaleceu o foco nos mercados dos países da América Latina, com entrada em países como México, e o início de operações comerciais com representantes de vendas locais nos mercados da Venezuela e Colômbia (KOGUT *et al.*, 2022).

Até 2010 a estratégia de internacionalização da Natura foi promovida pelo uso de seus próprios recursos, sendo que o processo de entrada da marca em mercados externos pode ser analisado por meio do Modelo de Uppsala. Nota-se que, na primeira década do processo de expansão, os mercados escolhidos foram os de países psicologicamente próximos, como é o caso

de Chile e Argentina. Em primeira instância, a marca foi direcionada a países que possuíam menor distância geográfica e maior proximidade cultural e, portanto, o período pode ser compreendido como o primeiro estágio de internacionalização, de acordo com a vertente de Uppsala. O modo de entrada escolhido foi a exportação, demonstrando que a estratégia adotada pela empresa nesse período tinha como característica a adoção de métodos de baixo/médio risco. A partir do modelo de Johanson e Vahlne (1977), infere-se que essa foi a fase em que a empresa se dedicou a adquirir experiência sobre o comércio internacional, e só a partir dele se tornou preparada para alcançar uma nova etapa do processo.

A partir da segunda década dos anos 2000, a Natura adotou a fabricação no exterior, marcando o início da fase de manufatura internacional que teve sua origem na Argentina, país no qual se localizava a sede de gerenciamento das operações internacionais da marca (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2010). De acordo com o Relatório Anual de 2010, o objetivo traçado era a expansão desse método de produção para os países da América Latina, tendo como meta o aumento de 50% do faturamento. Simultâneo a isso, a empresa previa a geração de benefícios sociais e a redução do impacto ambiental, mantendo a essência sustentável no escopo do desenvolvimento e expansão internacional da empresa. Outra demonstração do caráter sustentável da Natura envolveu a atuação em acordos ambientais, como o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), o qual a empresa é signatária, e a presença no Comitê Brasileiro do Global Compact (CBPG), que trabalha diferentes temáticas desde o meio ambiente até o combate à corrupção (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2009).

Em 2011, as operações internacionais da Natura apresentaram um aumento de 35,4% em Reais da receita líquida e alcançaram participação de 9% no negócio (NATURA&CO, 2011). A empresa deu continuidade à implementação da manufatura local com o início da produção na Colômbia e duplicou o Centro de Distribuição no México, colhendo os primeiros resultados da “Red de Relaciones Sustentables” (Rede de Relações Sustentáveis), inovação do modelo comercial desenvolvida especialmente para atender ao mercado mexicano, estimulando o empreendedorismo socioambiental na indústria da venda direta (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2011).

A estratégia da empresa foi reformulada em 2012, ano em que a aquisição da Aesop foi iniciada. A compra das ações da fabricante de cosméticos australiana foi totalmente concluída em 2016, sendo esta a primeira aquisição do futuro grupo Natura&Co (KOGUT et al., 2022). Apesar das operações internacionais da empresa ainda serem sustentadas pela relevância da

marca na América Latina, registrando uma taxa de crescimento de 46% do EBITDA comparada a 2011, a partir desse período os investimentos da empresa se direcionarem pelo interesse da mesma em alcançar mercados mais distantes, como os da Ásia e Oceania (NATURA&CO, 2016). Com o intuito de entender quais foram as ações da empresa na nova fase do processo de internacionalização, o conjunto de estratégias e quais características constroem a atuação do grupo empresarial nesse período, a próxima seção do artigo analisa a atuação da marca nos mercados da Austrália e Malásia.

#### **4. A internacionalização da Natura para Austrália e Malásia**

A aquisição da Aesop marcou uma nova fase na história da Natura, envolvendo um grande investimento da empresa para promover sua expansão global, e representou “Uma Natura que vai além de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene, ultrapassa as fronteiras da América Latina e se expressa por marcas que ocupam espaços de mercado distintos [..]” (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2013, p. 5). Ao completar um ano após a aquisição, as operações internacionais da Natura representavam 14,4% das vendas, resultado de um aumento significativo da receita líquida das operações comerciais na América Latina e da expansão da Aesop, que marcou a abertura de 28 novas lojas, somando o total de 80 unidades em dez países (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2013). Em 2016, ano em que a aquisição total da Aesop foi concluída, a Natura já contava com cinco centros de distribuição pela América Latina, lojas físicas em Paris e Nova Iorque, além da presença de 176 lojas em 20 países da marca australiana, sendo nove destes localizados na Ásia e Oceania, incluídas nessa lista a Austrália e a Malásia (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2016).

Com a aquisição da fabricante de cosméticos The Body Shop em 2017, foi formado oficialmente o grupo empresarial Natura&CO. A compra da marca britânica no valor de 1 bilhão de euros foi mais um passo importante no processo de internacionalização da empresa (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2017). No Relatório Anual daquele ano, a empresa definiu como prioridade estratégica a expansão para mercados desenvolvidos e em desenvolvimento, o que demonstra o interesse em ampliar sua atuação internacional para além dos países tradicionalmente explorados. Ainda em 2017, a receita líquida chegou a aproximadamente R\$ 7,7 bilhões, sendo 27,2% desse valor referente às operações internacionais, em sua grande parte concentradas nos países da América Latina (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2017).



Em apenas três anos após a compra da marca The Body Shop, o grupo anunciou sua terceira aquisição, sendo esta relativa à Avon, a última marca de cosméticos a compor o grupo empresarial até o momento. A fabricante americana passou a fazer parte da Natura&Co em 2020, ano marcado pela pandemia da Covid-19 e recessão econômica mundial, mas também um ano de bons resultados para o grupo Natura, que garantiu um crescimento anual de 27% de receita líquida em relação a 2019, e atingiu o valor de R\$ 18,3 bilhões em receita líquida. Em função das medidas de distanciamento social, houve queda significativa nas vendas de varejo caracterizadas pelas lojas físicas, entretanto, houve aumento de 65% das vendas *online*, que passaram a ser um dos focos estratégicos do negócio do grupo (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2020).

Nota-se que, na segunda década dos anos 2000, o processo de internacionalização da Natura foi caracterizado pelo fortalecimento de sua presença na região da América Latina, mas principalmente definido pelas aquisições de grandes marcas internacionais. De forma simplificada, a estratégia adotada pela empresa, a partir de 2013, demonstra um maior comprometimento e confiança ao se expandir internacionalmente, considerando que o método de entrada em mercados externos por aquisições é uma estratégia mais rápida e de médio risco (KUAZAQUI; LISBOA, 2020). Tal estratégia pode ser percebida por meio do entendimento de que quanto maior a experiência adquirida internacionalmente, maior será o alcance para a atuação em países psicologicamente distantes (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Neste sentido, a Aesop, quando adquirida, já atuava em mais 20 países, espalhados pela Ásia Oriental, Oceania, Europa e América do Norte, enquanto a The Body Shop, até 2017, concentrava sua atuação internacional em 57 países, em grande parte na Europa e na Ásia, mas também presente em países da América do Norte, América do Sul, Oceania e África. Por fim, em 2020, a Avon contava com forte presença na América Latina, somada à atuação em mais de 100 países por todo o mundo. Portanto, a partir da compra das três marcas, a Natura conseguiu alcançar sua atuação global e se tornar a sétima empresa mais internacionalizada do Brasil (SALOMÃO, 2019).

Com o objetivo de compreender como a entrada da Natura nos mercados da Austrália e Malásia se configuram como parte de uma estratégia mais ampla de internacionalização envolvendo a atuação em países das regiões da Ásia e Oceania, será apresentado, nas subseções a seguir, como ocorreu a atuação da fabricante da Natura&Co desde 2013 até o momento. A partir dessa análise, pretende-se descrever quais foram as motivações da empresa ao adentrar tais mercados conforme sua estratégia de internacionalização.

#### 4.1 O caso da Austrália

O mercado australiano se tornou interesse para a estratégia de internacionalização da Natura a partir da aquisição da fabricante Aesop. A compra de 65% da marca australiana em fevereiro de 2013 custou US\$ 71,6 milhões e a conclusão da aquisição total da marca ocorreu nos três anos seguintes (STECANELLA; CUNHA, 2012). Para a Natura, esse passo significou a aprendizagem de novas formas de venda e gestão de lojas em cidades globais, assim como serviu de meio de acesso a novos mercados até então não explorados (ALEMI, 2022). Além disso, a fabricante de cosméticos de luxo australiana já contava com uma presença internacional relevante em mais de 20 países e acumulava bons resultados em seus negócios. Em novembro de 2022, a primeira loja Aesop foi inaugurada no centro de Xangai, na China, apesar da marca já atuar no maior *marketplace* do país desde 2018, o *Tmall Global* (HU, 2022). Para além do território chinês, a Aesop tem se expandido para os mercados asiáticos, possuindo lojas instaladas em grandes cidades, como em Seul na Coreia do Sul, Taipé em Taiwan e Hong Kong (VAN, 2022).

A Aesop pode ser interpretada como a principal ferramenta da estratégia de expansão internacional da Natura para os mercados asiáticos, em especial o chinês. Cabe destacar que, segundo o Relatório Anual da Natura&CO (2021), nenhuma das marcas do grupo testa seus produtos em animais e não compra de fornecedores que adotam tal prática, enquanto na China era exigido o teste em animais para a comercialização de determinados produtos até o ano de 2020 (EXAME, 2020). Portanto, a previsão de instalação de lojas Aesop e The Body Shop ocorreu após o anúncio das autoridades chinesas de encerrar os requisitos de testes em animais para produtos de beleza importados (NAN, 2021). Essa questão foi importante em vista dos valores e compromissos do grupo empresarial com o meio ambiente, os quais têm sido mantidos ao longo de sua expansão internacional.

Em relação aos resultados, a Aesop é a marca com melhores resultados do grupo empresarial. Mesmo em meio à crise pandêmica em 2020, a marca teve crescimento da receita líquida de 50,0% (+13,9% em moeda constante), atingindo R\$ 1,9 bilhão, impulsionado pelas vendas virtuais e desempenho no Japão e Coreia do Sul (NATURA&CO, 2020). De acordo com os resultados do primeiro trimestre do ano de 2022, enquanto as marcas Natura&Co Latam, Avon International e The Body Shop apresentaram respectivamente um decréscimo da receita líquida em reais de -8,4%, -22,1% e -22,9% em relação ao mesmo período do ano de 2021, a Aesop cresceu 9,6% (NATURA&CO, 2022). Apesar de ser a marca do grupo que teve

melhor crescimento, a Aesop ainda é a menor em receita líquida, representando apenas 6% da receita líquida total da Natura&CO em 2021 (NATURA&CO, 2022).

Outro fato relevante se refere ao foco no *e-commerce*, que tem sido uma das estratégias centrais da Natura&Co desde a pandemia do Covid-19, período em que o distanciamento social trouxe desafios para os modos de vendas tradicionais. Devido a aceleração da adoção de tecnologias digitais para promoção de vendas, houve o crescimento de 107% das vendas por *e-commerce* e *social selling* em todo o grupo, fator relevante ao que tange as vendas da Aesop nos países asiáticos, sendo o principal canal de venda da marca em países como a China e Japão (NATURA&CO, 2020). As vendas *online* entraram como um novo fator de relevância no processo de internacionalização de empresas, uma vez que envolve menores custos de transação e possibilita a redução da distância psíquica entre os países. Desde a pandemia, o hábito de comprar *online* tem crescido exponencialmente, o que torna o *e-commerce* um segmento de grande interesse.

Por fim, é possível notar que a aquisição da Aesop representou o início de uma nova fase no processo de internacionalização da Natura. De acordo com a perspectiva atualizada do Modelo de Uppsala, pode-se interpretar que, a partir de 2013, a Natura buscou expandir suas redes de relacionamentos por meio de aquisições de outras empresas do mesmo segmento já anteriormente posicionadas no mercado internacional. Ao optar por agregar uma nova marca a sua corporação empresarial, a Natura diminuiu significativamente a distância psíquica dos países em que essas empresas já atuavam, e, junto a isso, alcançou conhecimento sobre esses mercados por meio da experiência adquirida por estas. Ou seja, a partir da segunda década dos anos 2000, a empresa brasileira já havia adquirido experiência e conhecimento o suficiente para adotar uma nova estratégia de entrada em mercados internacionais, portanto estava disposta a assumir maiores compromissos e riscos para se internacionalizar, o que possibilitou o grande investimento de capital ao comprar a Aesop.

No começo de sua expansão internacional, a empresa atuava por meio de distribuição para terceiros e exportação, mais tarde promoveu a abertura de lojas na Europa e em países da América Latina, e dedicou um período de tempo para a consolidação de sua presença nesses mercados. Somente a partir da aquisição da marca australiana, a Natura adotou uma estratégia mais incisiva, iniciando o processo de reconfiguração da governança corporativa da empresa, que, mais tarde, se tornou a *holding* do grupo empresarial Natura&Co. Desde então, a Natura tem dado continuidade em sua internacionalização por meio de mais duas marcas – The Body Shop e Avon. Entretanto, desde a aquisição da última marca do grupo, a empresa tem enfrentado

um período de prejuízos financeiros que a levaram a estudar a possibilidade de venda de fatia da Aesop, e considerar uma cisão ou IPO (MOREIRA, 2022).

#### 4.2 O caso da Malásia

A Malásia é um país localizado no sudeste asiático, membro da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), sendo um dos países com economia crescente, que conta com incentivos fiscais promovidos pelo governo e é bastante receptivo aos investimentos estrangeiros (ALABY, 2021). Em 2019, Natura inaugurou a primeira *pop-store* na capital Kuala Lumpur, sendo a primeira no sudeste asiático, por meio de uma parceria com uma franqueada da The Body Shop com atuação no mercado há mais de 35 anos. O grande diferencial dessa loja é o seu formato composto pela venda *online* e venda direta, que configura a estratégia omnicanal da marca (NATURA&CO, 2019).

A *InNature Berhad* é um grupo que leva as marcas The Body Shop e Natura, e opera a marca na Malásia por meio da subsidiária Ola Beleza Sdn. Bhd. Além disso, conta com uma extensa rede de lojas no oeste de Sabah, Labuan, Vietnã e Camboja, e atuação *online* por via de terceiros, como Hermo, Tiki, Lazada e Shopee (INNATURE, 2022). Em junho de 2022, a *InNature Berhad* realizou a venda de toda a sua participação na Ola Beleza Sdn Bhd, proprietária da marca Natura na Malásia, a *Natura Cosmetics Asia Pacific Pte Ltd*, por um valor de aproximadamente RM 2,04 milhões (BUSINESS TODAY, 2022). Atualmente a Natura&Co conta com uma rede ampla de relacionamentos, que incluem fornecedores e empresas parceiras de diversas nacionalidades, o que, de acordo com a Perspectiva de *Networks*, permite diminuir as incertezas no mercado externo e ampliar o ganho de conhecimento sobre o mesmo, contribuindo para acelerar o processo de internacionalização.

A The Body Shop é a segunda marca do grupo com maior presença em território asiático, com lojas instaladas em 16 países do continente. A fabricante britânica é a terceira maior em receita líquida dentro da Natura&CO, e, juntamente com a Aesop, é a aposta para adentrar o mercado da China (NATURA&CO, 2021). A expansão da Natura para essa região acabou por utilizar da experiência internacional da The Body Shop e seu negócio omnicanal, o que demonstra a importância da integração das marcas do grupo no processo de internacionalização individual e do grupo como um todo. A Malásia é o país que representa um novo estágio de expansão internacional para o grupo, principalmente da marca Natura, que, ao mesmo tempo, dá início a um novo modelo de venda, com o lançamento simultâneo das operações de *e-*

commerce, varejo e Venda por Relações, o qual até o fim de 2020 já contava com 300 consultoras (NATURA, 2020).

Portanto, a escolha da Malásia como primeiro país asiático para expansão da marca Natura vai além da receptividade do mercado nacional, ocorrendo em função de toda a estrutura e conhecimento oferecidos pela Natura&Co, e é estratégico para alcançar os demais países da região por meio da experiência adquirida sobre o perfil do consumidor e pela proximidade geográfica. Isso se dá em função da característica do povo malaio, que reúne uma pluralidade de culturas formada por povos de etnias malaias, chinesas e indianas, sendo assim um local bastante estratégico para iniciar a entrada no continente asiático. Por fim, a expectativa é que, a partir da consolidação da marca nesse país, a Natura e as demais marcas do grupo Natura&Co possam se aproximar e conhecer cada vez mais os mercados do sudeste asiático e expandir sua atuação na região.

Seguindo a linha do tempo, a estratégia adotada pela Natura ao realizar a aquisição da Aesop assumiu o maior nível de comprometimento para adentrar novos mercados. Ao se direcionar à Malásia, a Natura já dispunha de uma marca de alta relevância, reforçada pela integração às demais marcas existentes dentro do grupo empresarial, o que possibilitou a adoção de novas estratégias para a entrada no mercado malaio, dispondo de baixo risco e vasta experiência. O Quadro 1, a seguir, ilustra que, mesmo adotando uma estratégia de maior risco, a Natura possui maior segurança ao abrir sua primeira loja na Ásia.

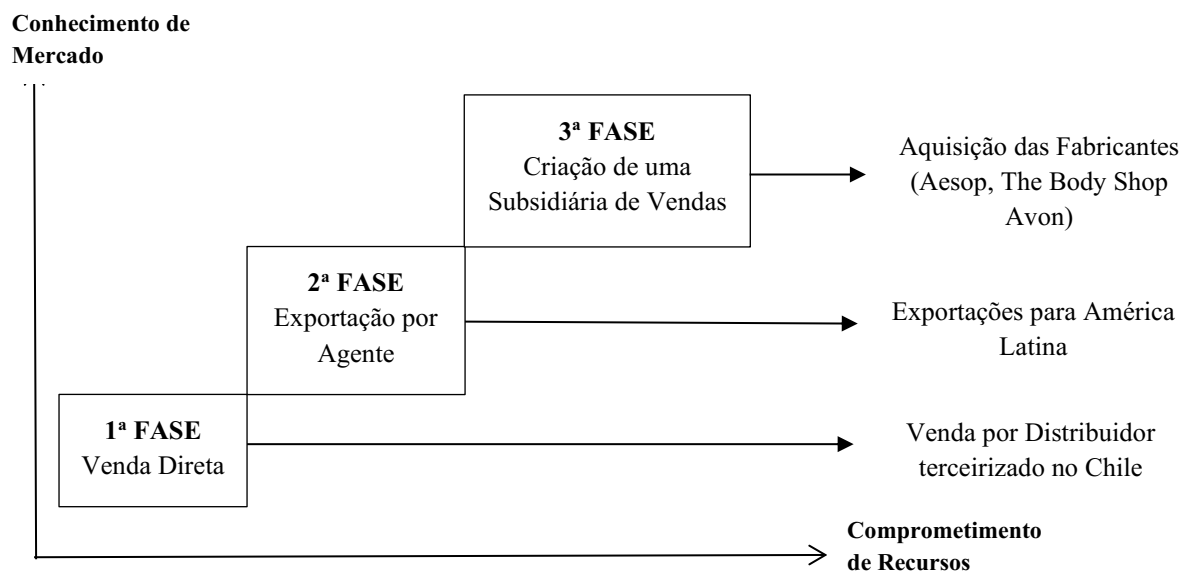
Quadro 1 – Comparativo das estratégias da Natura nos países da Austrália e Malásia

<b>País</b>	<b>Estratégias adotadas</b>	<b>Aspectos positivos</b>	<b>Riscos</b>
<b>Austrália</b>	Aquisição da Aesop	Método de entrada mais rápido e de médio risco; marca adquirida já possuía relevância internacional.	Estratégia de médio/baixo risco; altos custos, esforço de gestão.
<b>Malásia</b>	Instalação de uma loja da Natura + Vendas <i>Online</i> + Consultoras	Conhecimento e experiência/atuação da The Body Shop	Estratégia de alto risco (diferenças culturais, alto investimento, encontrar e treinar pessoas para trabalhar conforme o modelo de negócio), competitividade do mercado e outros.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kuazaqui e Lisboa (2020).

Com o intuito de aplicar o Modelo de Uppsala ao processo de internacionalização da Natura, o gráfico abaixo descreve a característica principal de cada fase do processo, uma vez que quanto mais a empresa adquire conhecimento de mercado, maior será o comprometimento de recursos com o mercado externo. Desta forma, a primeira fase da Natura teria sido marcada pelo início da venda por distribuidor terceirizado no Chile, já na segunda fase as exportações para países sul-americanos, e posteriormente para outros países da América Latina. Por fim, a última fase seria caracterizada principalmente pelas aquisições, o que colocaria a empresa no estágio mais avançado de internacionalização.

Gráfico 1 – Fases do Modelo de Uppsala no caso da Natura



Fonte: Elaborado pela autora com base em Johanson e Vahlne (1977).

## 5. Considerações Finais

Com base na análise de todo o processo de internacionalização da Natura, constata-se que a aquisição da Aesop e a chegada da marca na Malásia representaram dois estágios diferentes dentro do processo de inserção internacional da empresa. No primeiro momento, a marca australiana foi um grande passo para expansão internacional da empresa para além da América Latina, através da adoção de uma nova estratégia de inserção internacional: a aquisição. Por outro lado, a chegada à Malásia fez parte de uma estratégia de grande amplitude, adotada por

uma marca consolidada e com vasta experiência no mercado internacional, já integrada ao quarto maior grupo de segmento de beleza no mundo.

A partir das constatações aqui presentes, é possível concluir que as aquisições realizadas pela Natura, se conectam diretamente com o êxito da empresa em seu processo de internacionalização a partir de 2013. No caso da Austrália, a compra da Aesop possibilitou à empresa alcançar um grupo de mercados considerados psicologicamente distantes, através de um modo de entrada que lhe garantiu menores riscos e retorno mais rápido. Isso também ocorre no caso da Malásia, que está igualmente relacionado a aquisição da marca The Body Shop, que detinha experiência relevante no mercado malaio, e, portanto, facilitou a entrada da marca Natura, ao oferecer conhecimento sobre o país, diminuindo as incertezas.

Com a compra da marca australiana, e posteriormente da marca britânica, a Natura alcançou o conhecimento e a experiência das mesmas dos mercados em que já atuavam, diminuindo a distância psíquica desses países e utilizando de sua rede de relacionamentos para consolidar a sua marca na região. Isso comprova, que em ambas situações, foi através de aquisições que a empresa teve sucesso na estratégia adotada, e conseguiu expandir seus negócios, aumentar sua rede de relacionamentos significativamente e se colocar no caminho da consolidação de sua marca na Ásia. A estratégia adotada pela empresa, até o momento, se fez promissora, o que torna a empresa um exemplo de internacionalização relevante a ser analisado, e até um modelo de internacionalização para outras empresas brasileiras.

Atualmente, a Natura&CO atua em mais de 100 países, em quatro continentes e se organiza em quatro unidades de negócio – Avon International, Natura&Co América Latina, The Body Shop e Aesop. A receita líquida consolidada de 2021 foi de R\$ 40,16 bilhões, possui mais de 7,7 milhões de consultoras e representantes e mais de 3.700 lojas e franquias espalhadas pelo mundo. Esses resultados são frutos do processo de internacionalização iniciado em 1982 pela Natura, que, de forma gradativa, conquistou o seu espaço no mercado internacional, adotando diferentes estratégias ao longo deste processo e continuando a inovar suas formas de negócio. A partir disso, conclui-se que a Natura atingiu o objetivo principal ao se internacionalizar, aumentou significativamente o seu poder de mercado, atingiu níveis de produção, vendas, margens de lucro e receita, partindo do pressuposto que tais resultados não poderiam ser alcançados somente a partir do crescimento da empresa restrito ao mercado doméstico.

## 6. Referências

- ABIHPEC. Panorama global de consumo de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos marcam o primeiro dia da Semana ABIHPEC de Mercado 2022. **Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. 13/09/2022. Disponível em: <https://abihpec.org.br/release/panorama-global-de-consumo-de-produtos-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-marcam-o-primeiro-dia-da-semana-abihpec-de-mercado-2022/>. Acesso em 31 out. 2022.
- ALABY, M. Malásia oferece oportunidades de bons negócios para empresas brasileiras. **ALABY & Consultores Associados**. 08/02/2021. Disponível em: <https://alabyconsultores.com.br/malasia-oportunidades-bons-negocios-brasil/>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- ALCAZAR, M. R.; SPERS, R.; ARIDA, R. M. 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.
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez.2005.
- ALEMI, F. Quem é a Aesop, empresa que fez ação da Natura (NTCO3) disparar na bolsa nesta terça-feira? **SEU DINHEIRO**. 18/10/2022. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2022/empresas/quem-e-a-aesop-empresa-que-fez-acao-da-natura-ntco3-disparar-na-bolsa-flal/>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- ALVARENGA, D. Quais são as maiores empresas do Brasil em receita, lucro e valor de mercado? **G1 Economia**.01/04/2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/04/01/quais-sao-as-maiores-empresas-do-brasil-em-receita-lucro-e-valor-de-mercado.ghtml>. Acesso em: 18 out. 2022.
- ARBEX, G. E-commerce global pode movimentar US\$ 3,4 tri em 2025, retailtechs & Muito Mais. **FORBES**. 27/01/2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/01/e-commerce-global-pode-movimentar-us-34-tri-em-2025-retailtechs-americanas-brf-muito-mais/>. Acesso em 31 out. 2022.
- BUSINESS TODAY. InNature Disposes Entire Shares In Natura Brand To Principal Owner. **BUSINESS TODAY**. 13/06/2022. Disponível em: <https://www.businesstoday.com.my/2022/06/13/innature-disposes-entire-shares-in-natura-brand-to-principal-owner/>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- CASTRO, L. S.; RIBEIRO, R. F. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-11, ago. 2012.
- CAVUSGIL, S.T; KNIGHT, G; RIESENBERGER, J.R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future. **International Journal of Economics and Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.



DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, p. 163-190, 2000.

EXAME. Natura mira expansão na China e prepara relançamento da Avon. **EXAME**. 18/08/2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/natura-mira-expansao-na-china-e-prepara-relançamento-da-avon/>. Acesso em 30 nov. 2022.

FÖRSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. **Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-related firms**. 2005.

GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, Maio/Ago. 2005.

GHEMAWAT, P. **Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion**. **Harvard Business Review**. 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>. Acesso em: 23 out. 2022.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente**, IPEA- Texto para discussão 1610, Brasília, 2011.

HONÓRIO, L. C. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 154-180, set./out. 2009.

HU, D. **Aesop Opens First Mainland China Store in Downtown Shanghai**. 2022. Disponível em: <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/aesop-first-china-store-1235429029/>. Acesso em 29 nov. 2022.

INNATURE. Our Business. **INNATURE**. 2022. Disponível em: <https://innature.com.my/our-business/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, 1977.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, Academy of International Business, v. 40, p. 1411–1431, 2009.

KOGUT, C. S.; et al. Natura Goes Shopping: The Case of an Emerging Market Multinational. **Journal of Contemporary Administration**, v. 26, n.6, 2022.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. Marketing internacional: estratégias de entrada e operação em mercados internacionais com a China. **Revista: Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências**, p. 231-240, 2020.

LIN, S. **Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences**. In: Colloque Franco-Tchèque: Trends in International Business, Université Jean Moulin Lyon, France, 2010.

MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. A. Internacionalização da indústria calçadista francana. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, Edição Especial, p. 88-111, nov./dez. 2008.

MAEKEBURGER, B.; SCHWENS, C.; KABST, R. Asset specificity and foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: The moderating influence of knowledge safeguards and institutional safeguards. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 5, p. 458–476, 2012.

MERCADO & CONSUMO, Natura & Co é a segunda maior empresa de venda direta do mundo. **MERCADO & CONSUMO**. 27 de abril de 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/27/04/2021/noticias/natura-co-e-segunda-maior-empresa-de-venda-direta-do-mundo/>. Acesso em: 17 out. 2022.

MOREIRA, F. Possível venda de fatia da Aesop, da Natura (NTCO3), é oportunidade para destravar valor; ação sobe, mas fecha longe da máxima. **INFOMONEY**, 30/11/2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/possivel-venda-de-fatia-da-aesop-da-natura-ntco3-e-importante-oportunidade-para-destravar-valor-desempenho-acoes/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

NAN, L. Aesop Gets Green Light to Open in China. Who's Next? **JING DAILY**, 2021. Disponível em: <https://jingdaily.com/aesop-the-body-shop-china-cruelty-free/>. Acesso em 30 nov. 2022.

NATURA&CO AMÉRICA LATINA, **Relatório Anual Natura 2004**. Resultados e Apresentações. 2004. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/3b36e1a052307db2ae5a0b0599bf60e09efb22f159752342116364256d080468/relatorio\\_anual\\_2004.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/3b36e1a052307db2ae5a0b0599bf60e09efb22f159752342116364256d080468/relatorio_anual_2004.pdf). Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2006**. Resultados e Apresentações. 2006. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/central-de-downloads/82cf48f290202abf5b90be2158ce6bfcbe7c0b1aca215e0c866c581cb8c83972/relatorio\\_anual\\_2006\\_versao\\_para\\_download\\_pdf.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/central-de-downloads/82cf48f290202abf5b90be2158ce6bfcbe7c0b1aca215e0c866c581cb8c83972/relatorio_anual_2006_versao_para_download_pdf.pdf). Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2008**. Resultados e Apresentações. 2008. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/1e516b9f93e03f934dbb684447669898e90a52609757177758436f15c698e03c/relatorio\\_anual\\_2008.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/1e516b9f93e03f934dbb684447669898e90a52609757177758436f15c698e03c/relatorio_anual_2008.pdf). Acesso em 02 nov 2022

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2009**. Resultados e Apresentações. 2009. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/834a1928a67610fffd5a211cc15d941a479da70544d6afab853f4ec967b5e970/relatorio\\_anual\\_2009.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do-investidor/834a1928a67610fffd5a211cc15d941a479da70544d6afab853f4ec967b5e970/relatorio_anual_2009.pdf). Acesso em: 02 nov. 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2010**. Resultados e Apresentações. 2010. Disponível em <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloadsakit-do->

investidor/81b9297f024a58e92bb32292132f2139ca019dcf20bde125efdeb9e935c83011/relatorio\_anual\_2010.pdf . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2011**. Resultados e Apresentações. 2011. Disponível em <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/c4045cf4554e6d5298feb5636ad8be809820d9bbd248c670b2985c0e8c04d2f2/ranatura2011.pdf.pdf> . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2012**. Resultados e Apresentações. 2012. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/663f0c20435669ac3eeb6a47b41d2bab7f8345dc19bddca4d03bd93a1b11233/relatorioanual\\_2012\\_completogri\\_port.pdf.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/663f0c20435669ac3eeb6a47b41d2bab7f8345dc19bddca4d03bd93a1b11233/relatorioanual_2012_completogri_port.pdf.pdf) . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2013**. Resultados e Apresentações. 2013. Disponível em [http://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2013\\_versaocompletaGRI.pdf](http://static.natura.com.br/static/relatorio/pdf/relatorioanual2013_versaocompletaGRI.pdf) . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2016**. Resultados e Apresentações. 2016. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/3f72aebc6b2beecc602c5b443c93b3b52cb5d1c484188ee9a48e2bc21d7030e3/relatorio\\_anual\\_2016.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/3f72aebc6b2beecc602c5b443c93b3b52cb5d1c484188ee9a48e2bc21d7030e3/relatorio_anual_2016.pdf) . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2017**. Resultados e Apresentações. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/1528919eeefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523adacd7b/\\_relatorio\\_anual\\_2017\\_.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/1528919eeefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523adacd7b/_relatorio_anual_2017_.pdf) . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2018**. Resultados e Apresentações. Disponível em [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/8321a62d4128b42ac9397ce5469a1055cb1d96505b13a691901bf0376249db62/relatorio\\_anual\\_natura\\_2018.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/8321a62d4128b42ac9397ce5469a1055cb1d96505b13a691901bf0376249db62/relatorio_anual_natura_2018.pdf) . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2019**. Resultados e Apresentações. 2019. Disponível em <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/ff61f29f-105d-74f4-6689-17d24972360d?origin=1> . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2020**. Resultados e Apresentações. 2020. Disponível em <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/85193346-4970-040b-2d96-b7362e4ef85e?origin=1> . Acesso em 02 nov 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura 2021**. Resultados e Apresentações. 2021. Disponível em <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/b943a91e-2873-d766-250c-885c2c08cee2?origin=1> . Acesso em 02 nov 2022.

NATURA&CO, **Apresentação dos Resultados Trimestrais 2022**. 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/3c7d3318-e5d5-061c-1d0f-8fd504e7f1fb?origin=1> . Acesso em: 29 nov. 2022.

\_\_\_\_\_, **Quem somos**. 2022b. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/pt-br/grupo/quem-somos/>. Acesso em: 18 out. 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura&Co 2021**. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/8af17a31-2f9f-56d6-aaa2-5b297c97512d?origin=1> . Acesso em: 29 nov. 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura&Co 2020**. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/a2c3f871-6d79-fea0-9f80-75d9d7bdd9ab?origin=1> . Acesso em: 29 nov. 2022.

\_\_\_\_\_, **Relatório Anual Natura&Co 2019**. 2019. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/0258e391-42d8-4b37-9099-732c70aef525\\_relatorio%20natura%20&co%202019.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/0258e391-42d8-4b37-9099-732c70aef525_relatorio%20natura%20&co%202019.pdf) . Acesso em: 29 nov. 2022.

NATURA BRASIL. Acerca da Natura: Pioneiro dos Cosméticos no Brasil. **NATURA BRASIL**. 2022. Disponível em: <https://www.naturabrasil.fr/pt-pt/acerca-da-natura-brasil/pioneiro-dos-cosmeticos-no-brasil>. Acesso em: 17 out. 2022.

NATURA. Natura desembarca na Malásia. **NATURA**. 2020. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-desembarca-na-malasia>. Acesso em 17 out. 2022.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, v. 19, n. 3, p. 23-41. 2019.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REZENDE, S. F. L. **Interdependence and the Internationalisation Process of MNCs: Uniformity, Direction and Rhythm**. In: ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 38., 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Xr3nmP784YRJHnsXzXPbDYj/?format=html>. Acesso em: 17 out. 2022.

SALES, G.; et al. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas**. XII SEGET, AEDB, Resende, 2015.

SALOMÃO, K. Com Avon, Natura vira sétima empresa brasileira mais internacional. Revista **EXAME**. 23/05/2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/com-avon-natura-se-torna-ainda-mais-forte-fora-do-brasil/>. Acesso em: 23 nov. 2022.

SANTOS, A. M. D. et al. **INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA: UMA ANÁLISE**. XII FATECLOG, Mogi das Cruzes SP, v. 1, n. 1, p. 1-12, jun./2021.

SOARES, E. Modelo de Uppsala: a necessária “revisita” ao modelo e sua contribuição à internacionalização da firma. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 338-349, maio/ago. 2013.

STECANELLA, V.; CUNHA, L. Natura compra marca australiana por US\$71,6 milhões. **ESTADÃO**. 21/12/2012. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/natura-compra-marca-australiana-por-us-71-6-milhoes-imp-/>. Acesso em: 29 nov 2022.

TEIXEIRA, A. S.; SOARES, A. M. **Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil**. CONFERENCE PROCEEDINGS ICIEMC 2015. May 1-2, Aveiro, Portugal, 2015

VAN, T. Aesop to open its first store in Mainland China. **INSIDE RETAIL**, 08/08/2022. Disponível em: <https://insideretail.asia/2022/08/08/aesop-to-open-its-first-store-in-mainland-china/>. Acesso em 29 nov. 2022.