

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA NATURA & CO NA ÁSIA: UMA ANÁLISE DOS MERCADOS DA MALÁSIA E DA CHINA

Paulo Victor Silva Guimarães¹

RESUMO

Este artigo explora as estratégias de internacionalização do grupo empresarial Natura&Co, focando nos principais fatores atrativos e nas táticas utilizadas pela empresa para ingressar nos mercados da China e da Malásia. O objetivo é aplicar o Modelo de Uppsala para compreender a evolução da empresa ao longo dos anos, respondendo à seguinte pergunta: de que forma esse modelo explica o processo de internacionalização da Natura&Co nos países asiáticos mencionados? O processo de internacionalização da Natura ocorreu de forma gradual, fundamentado na aquisição de experiência no comércio internacional. Na entrada da China, a aquisição da marca Aesop em 2016 foi crucial, pois a empresa já possuía presença consolidada nos mercados asiáticos. Da mesma forma, a Malásia, onde a Natura inaugurou sua primeira loja asiática, apresentou-se como um mercado receptivo, beneficiando-se da vasta experiência da marca adquirida pelo grupo. A análise destaca a importância das aquisições estratégicas para a Natura&Co, que facilitaram sua entrada e consolidação no dinâmico mercado asiático. Conclui-se que o Modelo de Uppsala explica parcialmente essa trajetória, sendo mais adequado para compreender a entrada gradual na Malásia do que os movimentos de aquisição acelerada na China.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização; Natura; China; Malásia; Modelo de Uppsala.

NATURA'S INTERNALIZATION PROCESS IN ASIA: AN ANALYSIS OF THE MALAYSIAN AND CHINESE MARKETS

ABSTRACT

This article explores the internationalization strategies of the Natura&Co business group, focusing on the main attractive factors and tactics used by the company to enter the Chinese and Malaysian markets. The objective is to apply the Uppsala Model to understand the company's evolution over the years, answering the following question: to what extent does this model explain Natura&Co's internationalization process in the aforementioned Asian countries? Natura's internationalization process occurred gradually, based on the acquisition of experience in international trade. In entering China, the acquisition of the Aesop brand in 2016 was crucial, as the company already had a consolidated presence in Asian markets. Similarly, Malaysia, where Natura opened its first Asian store, proved to be a receptive market, benefiting from the extensive experience of the brand acquired by the group. The analysis highlights the

¹ 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 do Prof. Dr. Vinicius Silva Pereira. Banca Examinadora: Prof. Dr. João Marcos Poyer, Profa. Dra. Thais Guimarães Alves e Prof. Dr. Vinicius Silva Pereira. Defesa em: 23 de março de 2026

importance of strategic acquisitions for Natura&Co, which facilitated its entry and consolidation in the dynamic Asian market. It is concluded that the Uppsala Model partially explains this trajectory, being more adequate to understand the gradual entry into Malaysia than the accelerated acquisition movements in China.

Keywords: Internationalization Strategies; Natura; China; Malaysia; Uppsala Model.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas pode ser vista como um reflexo da globalização, uma vez que a abertura econômica e a promoção de acordos internacionais criam um ambiente com menos barreiras e mais incentivos para o comércio global. A partir da década de 1980, a internacionalização de empresas brasileiras se tornou cada vez mais relevante, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico do país. Nesse período, o cenário interno era marcado por expectativas de crescimento econômico, impulsionado por uma melhora nas condições econômicas, a valorização da moeda nacional e políticas governamentais de incentivo. A junção desses fatores deu origem a um cenário favorável para que as empresas brasileiras se internacionalizassem (HIRATUKA; SARTI, 2011).

A Natura&Co, uma das principais empresas brasileiras do setor de cosméticos, trilhou um caminho de expansão internacional que se estende por mais de quatro décadas. O ponto de partida foi o Chile em 1982, seguido por Estados Unidos e Portugal. Ao longo dos anos, a empresa consolidou sua presença na América Latina, expandiu-se para a Europa e, mais recentemente, direcionou seus esforços para o mercado asiático, com especial atenção à China e à Malásia.

O problema que este trabalho se propõe a responder pode ser formulado da seguinte forma: **de que maneira o Modelo de Uppsala explica o processo de internacionalização da Natura&Co nos mercados da China e da Malásia, considerando as estratégias de aquisição e parcerias adotadas pela empresa?**

A hipótese que orienta a pesquisa é de que o Modelo de Uppsala, embora útil para compreender a entrada gradual da empresa em mercados de baixa distância psíquica (como a Malásia), mostra-se insuficiente para explicar os movimentos de aceleração por meio de aquisições (como a compra da Avon e da Aesop), sugerindo a necessidade de complementação teórica pela Perspectiva de Networks.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de internacionalização da Natura&Co na China e na Malásia à luz do Modelo de Uppsala. Como objetivos específicos, busca-se: (i) descrever a trajetória internacional da empresa desde sua fundação; (ii) identificar

as estratégias de entrada utilizadas nos mercados asiáticos; (iii) avaliar em que medida o modelo de Uppsala explica ou não essa trajetória.

Para atingir esses objetivos, o trabalho se estrutura da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre internacionalização (seção 2), seguido pelos procedimentos metodológicos (seção 3). Na sequência, descreve-se a trajetória da Natura&Co (seção 4) e analisa-se especificamente sua entrada na China e na Malásia (seção 5). Por fim, na seção 6, retoma-se a pergunta de pesquisa e oferece-se uma resposta conclusiva.

2. Fundamentos teóricos para internacionalização

2.1 Abordagens econômicas

As abordagens de internacionalização orientadas por motivações econômicas analisam diferentes aspectos de um processo comum. Segundo a Teoria do Poder de Mercado, a expansão internacional é desencadeada quando o mercado doméstico atinge seu ponto de saturação. Nesse contexto, a internacionalização se torna uma estratégia para ampliar o poder de mercado da empresa. Assim, ao consolidar sua posição de liderança no mercado local, a busca por lucros monopolistas impulsiona o investimento em operações no exterior (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

A Teoria da Internalização parte do princípio de que os mercados apresentam imperfeições, e as empresas visam maximizar seus lucros. Assim, a internacionalização é compreendida como um meio de internalizar atividades econômicas em diferentes países, funcionando também como uma estratégia para mitigar as ineficiências presentes no mercado (CASTRO; RIBEIRO, 2012).

Por fim, o Paradigma Eclético, desenvolvido por Dunning (2001), destaca três tipos de vantagens que impulsionam a atuação das empresas em mercados internacionais: *ownership* (propriedade), *localization* (localização) e *internalization* (internalização), conhecido como modelo OLI. A vantagem de *ownership* refere-se às competências essenciais que conferem à empresa uma posição competitiva em relação aos concorrentes estrangeiros. A vantagem de *localization* está ligada aos benefícios específicos do local escolhido, como menores custos de mão de obra. Por fim, a vantagem de *internalization* envolve a redução de custos de transação e incertezas, além de permitir maior controle sobre a oferta e atuação em mercados diversos.

2.2 Abordagens comportamentais: o Modelo de Uppsala

As abordagens comportamentais da internacionalização consideram fatores sociais e políticos que moldam as ações das empresas em sua expansão para outros mercados. No contexto do Modelo de Uppsala, a internacionalização é vista como um processo gradual, fundamentado no acúmulo de conhecimento, aprendizado, experiência e comprometimento com mercados externos. Nesse modelo, a distância psíquica entre países — que abrange diferenças culturais, linguísticas e institucionais — orienta o caminho que a empresa deve seguir para se estabelecer internacionalmente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo de internacionalização gradual que descreve o processo de entrada de empresas em mercados externos como um percurso em fases. A primeira fase é marcada pela venda direta, seguida pela exportação por meio de um agente e, na terceira fase, ocorre a criação de uma subsidiária de vendas. Este modelo é fundamentado em três pressupostos principais: (i) a falta de conhecimento sobre o mercado de destino é vista como o principal obstáculo à internacionalização; (ii) o conhecimento adquirido por meio da experiência é considerado essencial para facilitar a entrada em mercados externos; (iii) a internacionalização é entendida como um processo de aprendizagem, onde a empresa avança gradualmente em cada fase, beneficiando-se do conhecimento acumulado.

O Modelo de Uppsala enfatiza a noção de distância psíquica e a aquisição gradual de conhecimento sobre mercados externos (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018). O modelo sugere que o primeiro passo das empresas em direção à internacionalização envolve a entrada em países culturalmente próximos, uma vez que isso reduz o grau de incerteza associado ao processo. À medida que as empresas ganham conhecimento sobre o mercado próximo, elas também desenvolvem habilidades que facilitam a expansão para outros países.

A distância psíquica pode ser entendida por meio de quatro dimensões principais, conforme delineado por Ghemawat (2001): cultural, administrativa, geográfica e econômica. Essas dimensões precisam ser avaliadas adequadamente para garantir que a entrada em um mercado externo seja bem-sucedida. Embora os avanços tecnológicos possam reduzir a relevância das diferenças subjetivas entre os países, Ghemawat (2001) argumenta que as mudanças trazidas pela globalização não eliminam os riscos associados à distância psíquica.

2.3 Críticas e revisão do Modelo de Uppsala

Uma crítica significativa ao Modelo de Uppsala é que sua análise não considera fatores como a vantagem do primeiro-movente ou a tendência das empresas de seguirem umas às outras, ambos os quais podem influenciar e acelerar a entrada em mercados externos (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005). Rezende (2004) questiona o conceito de gradualismo,

ressaltando que muitas empresas obtiveram sucesso ao entrar rapidamente em mercados estrangeiros, desafiando a ideia de uma abordagem progressiva.

Para abordar essas limitações, Johanson e Vahlne (2009) desenvolveram uma versão revisada do modelo. Nessa atualização, o conceito de *networking* assume um papel mais central, enfatizando que o conhecimento é adquirido através de redes de relacionamentos, o que permite a construção de confiança e comprometimento entre as partes envolvidas. Uma das principais alterações é que a entrada em mercados externos não se restringe mais à escolha do modo de inserção, mas passa a se concentrar no posicionamento da empresa dentro de uma rede externa.

2.4 Perspectiva de Networks e Empreendedorismo Internacional

A abordagem do Empreendedorismo Internacional destaca o papel central dos empreendedores na identificação e exploração de oportunidades em mercados estrangeiros. Segundo Lin (2010), essa perspectiva pode ser definida como a combinação de inovação, proatividade e aceitação de riscos, visando a criação de valor para as organizações.

Por fim, a Perspectiva de Networks enfatiza a importância das redes de relacionamento estabelecidas no exterior. Conforme Machado Neto e Almeida (2008), essas conexões reduzem as incertezas no mercado internacional e, por meio do aprendizado e do comprometimento acumulado, permitem o surgimento de novas oportunidades de negócios (PICCHIAI; TEIXEIRA, 2018).

2.5 Estratégias de entrada em mercados estrangeiros

Existem diversas estratégias que as empresas podem adotar para ingressar em mercados estrangeiros, destacando-se oito principais: exportação indireta, exportação direta, consórcios de exportação e importação, fusão, franquia internacional, *joint-venture*, aquisição e investimento direto (KUAZAQUI; LISBOA, 2020).

Na exportação indireta, a empresa terceiriza suas operações de exportação e importação, o que reduz riscos, mas também limita os retornos financeiros. Em contrapartida, a exportação direta é realizada por empresas que possuem departamentos internos dedicados às atividades de comércio exterior, garantindo maior controle e retorno.

Os consórcios de exportação e importação são formados por empresas de um mesmo setor econômico que se unem para criar uma entidade conjunta focada na promoção de operações internacionais. Já na fusão, ocorre uma parceria formal entre empresas de segmentos semelhantes dentro de um mercado, estabelecida por meio de contratos (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. Outra forma 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).

2.6 Internacionalização de Multinacionais de Mercados Emergentes (EMNEs)

As teorias clássicas de internacionalização, como o Modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético de Dunning, foram desenvolvidas com base em multinacionais de países desenvolvidos, especialmente europeus e norte-americanos. No entanto, nas últimas décadas, um novo fenômeno tem desafiado essas teorias: a ascensão de multinacionais originárias de mercados emergentes (**EMNEs - Emerging Market Multinationals**), como Brasil, China, Índia e Rússia.

Estudos recentes apontam que as **EMNEs** apresentam padrões de internacionalização distintos das multinacionais tradicionais. Enquanto estas geralmente seguem um processo gradual e linear, aquelas tendem a internacionalizar-se de forma mais acelerada, frequentemente por meio de aquisições de marcas consolidadas em mercados desenvolvidos. Esse movimento é descrito por Luo e Tung (2018) como "springboard perspective" (perspectiva do trampolim), na qual empresas emergentes utilizam aquisições internacionais como um trampolim para alcançar rapidamente posições globais de destaque, compensando suas desvantagens competitivas iniciais.

Um debate central na literatura contemporânea questiona se o Modelo de Uppsala – que enfatiza o gradualismo, a distância psíquica e o aprendizado experimental – é adequado para explicar a internacionalização de **EMNEs**. Pesquisas empíricas recentes sugerem que o modelo revisitado de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009), que incorpora a Perspectiva de Networks, é mais compatível com os movimentos dessas empresas. A versão revisitada reconhece que o conhecimento pode ser adquirido por meio de redes de relacionamento e aquisições, e não apenas pela experiência direta e gradual.

Particularmente relevante para este estudo é o artigo de Mello, Boldrini e Kogut (2024), publicado na revista *Internext*, que analisa o caso da **Natura &Co** sob a ótica da integração

entre o Modelo de Uppsala e a Springboard Perspective. Os autores concluem que a trajetória da Natura exemplifica como uma empresa brasileira – portanto, originária de um mercado emergente – conseguiu combinar estratégias graduais (entrada em países de baixa distância psíquica, como Chile e Malásia) com movimentos agressivos de aquisição (Aesop, Avon) para alcançar relevância global no setor de beleza. Esse estudo fortalece a abordagem deste trabalho ao demonstrar que as duas perspectivas teóricas podem ser complementares, em vez de excludentes.

Além disso, Igwe, Rugara e Rahman (2021) destacam que as **EMNEs** enfrentam barreiras específicas, como o ambiente institucional e legal dos países de origem e de destino, que exigem estratégias de internacionalização adaptadas. No caso brasileiro, especificamente, a escassez de estudos empíricos torna ainda mais relevante a análise de casos como o da **Natura&Co**, contribuindo para a compreensão das particularidades da internacionalização de empresas sul-americanas

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo e descritivo, com abordagem teórico-analítica. O objetivo foi compreender o processo de internacionalização da Natura&Co nos mercados da China e da Malásia à luz do Modelo de Uppsala, respondendo à pergunta: de que forma esse modelo explica a trajetória da empresa nesses países?

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes secundárias: relatórios anuais da Natura&Co (compreendendo o período de 2004 a 2022), artigos acadêmicos, notícias especializadas e documentos institucionais. A seleção da China e da Malásia como objetos de análise justifica-se por terem sido os primeiros países do Sudeste Asiático a receberem as operações da empresa, permitindo uma análise comparativa da trajetória de internacionalização em contextos de diferentes níveis de distância psíquica e barreiras regulatórias.

A análise dos dados foi conduzida por meio da confrontação entre a teoria (Modelo de Uppsala em suas versões de 1977 e 2009, Paradigma Eclético, Perspectiva de Networks) e as evidências empíricas coletadas. Buscou-se identificar padrões de entrada gradual, aquisição de conhecimento sobre mercados estrangeiros e estratégias de minimização de riscos. A análise também contemplou as contradições entre o modelo teórico e as estratégias efetivamente adotadas pela empresa, especialmente no que se refere ao papel das aquisições como aceleradoras do processo de internacionalização.

Como limitação do estudo, reconhece-se o uso exclusivo de fontes secundárias. Pesquisas futuras poderiam entrevistar gestores da Natura&Co envolvidos no processo de

internacionalização asiática para compreender, em suas próprias palavras, como o aprendizado organizacional de fato ocorreu.

4. Natura & Co e seu processo de Internacionalização

4.1 Breve descrição da empresa

Para entender como se desenrolou o processo de internacionalização da Natura desde suas primeiras expansões até a recente inserção nos mercados asiáticos, é essencial contextualizar a empresa dentro dos cenários doméstico e internacional ao longo de sua trajetória.

A Natura é uma das principais empresas brasileiras do setor de cosméticos e produtos de beleza, conhecida por seu compromisso com a sustentabilidade e a utilização de ingredientes naturais. Fundada em 1969 por Luiz Seabra, a empresa começou como uma pequena loja em São Paulo e rapidamente se destacou pelo seu modelo de venda direta e pela ênfase em produtos que respeitam o meio ambiente.

Em 2019, a Natura adquiriu a Avon, formando o grupo Natura&Co, que também inclui outras marcas como Aesop e The Body Shop. Essa expansão global permitiu à Natura fortalecer sua presença em mercados internacionais, ampliando seu portfólio e atingindo um público mais amplo.

O grupo Natura&Co opera em setores variados da indústria de beleza, abrangendo higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Em 2021, as vendas de produtos de higiene pessoal aumentaram 10%, com a empresa destacando-se na oferta de sabonetes e desodorantes impulsionados pela demanda por produtos sustentáveis (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2022). O mercado global de perfumaria é avaliado em cerca de US\$ 30 bilhões, e a Natura se posiciona fortemente nesse setor. Em 2021, a categoria de perfumes representou aproximadamente 25% do total de suas vendas, com crescimento anual de 12% (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2021). O setor de cosméticos, que inclui maquiagem e cuidados com a pele, registrou aumento de 15% nas vendas em comparação ao ano anterior (ABIHPEC, 2022).

A Natura utiliza uma estratégia multicanal que combina vendas diretas, *e-commerce* e lojas físicas. Em 2021, as vendas *online* representaram 45% da receita total da Natura. O *e-commerce* global de beleza está projetado para movimentar até US\$ 3,4 trilhões até 2025 (NATURA&CO, 2022). A empresa está presente em 8 países, incluindo Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Estados Unidos, Reino Unido e França. Com a aquisição da Avon em 2020, a empresa se tornou um dos quatro maiores grupos de beleza do mundo, alcançando

receita total de US\$ 7,16 bilhões em 2020. Em 2022, o valor de mercado da Natura&Co foi avaliado em aproximadamente R\$ 35,43 bilhões (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2022).

A Natura tem forte compromisso com a sustentabilidade, investindo 1% do seu faturamento em iniciativas socioambientais. Além disso, a empresa se comprometeu a se tornar carbono neutra em suas operações até 2030 e a apoiar projetos de preservação da Amazônia e de direitos humanos (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2023).

4.2 Estratégias de Internacionalização adotadas pela Natura & CO

O ano de 1982 marcou o início da trajetória internacional da Natura. A empresa optou, inicialmente, por entrar no mercado chileno através de distribuidores terceirizados. Em 1983, sua expansão se estendeu para os Estados Unidos e Portugal. Nos anos seguintes, a Natura consolidou sua presença na América Latina, formando parcerias com distribuidores na Bolívia, Peru e Argentina, em um contexto de estabilidade econômica no Brasil e de condições favoráveis nos países vizinhos (KOGUT et al., 2022).

Ao final da década de 1990, o cenário global da indústria de cosméticos era marcado por crescimento acentuado. Em 1998, o faturamento do setor atingiu a marca de US\$ 167 bilhões, com aumento de 14% em relação ao início da década (GARCIA, 2005). A primeira década dos anos 2000 foi predominantemente definida pelas operações da Natura na América Latina. O relatório anual de 2002 delineou uma estratégia focada na ampliação da presença internacional da empresa, reafirmando seu compromisso com os mercados da região, enquanto visava também explorar oportunidades nos Estados Unidos e na Europa. Para atrair novos consumidores, a Natura apostou na linha Natura Ekos, que se destacou pela sustentabilidade e pela valorização dos recursos da biodiversidade brasileira (NATURA BRASIL, 2022).

Essa fase inicial da internacionalização da Natura confirma o princípio da distância psíquica do Modelo de Uppsala. A empresa começou por países cultural e geograficamente próximos (Chile, Argentina, Peru) antes de aventurar-se em mercados mais distantes como Europa e Ásia. A escolha de distribuidores terceirizados como modo de entrada também segue a lógica gradualista: baixo risco, baixo comprometimento, aprendizado antes de investimentos mais pesados.

Em 2004, a Natura registrou um crescimento de 52% nas operações da América Latina, um feito impulsionado pelo aumento expressivo de consultores independentes (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2004). Além disso, 2004 foi um ano crucial, pois a Natura tornou-se uma empresa de capital aberto na Bovespa e atingiu um volume de negócios de US\$ 1,2 bilhão (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2004). Em 2005, a marca fez uma aposta audaciosa ao

abrir uma loja na França, adotando uma nova abordagem de entrada por meio da instalação de uma filial. Isso permitiu um envolvimento mais profundo com os mercados externos, possibilitando melhor adaptação dos produtos e superação das barreiras de entrada.

Entre 2006 e 2008, a Natura expandiu suas operações comerciais para França, México, Chile, Argentina, Venezuela, Peru e Colômbia. No entanto, a crise econômica de 2008 afetou negativamente os resultados da empresa, resultando em prejuízos operacionais na França e nos EUA. No quarto trimestre de 2008, a Natura registrou prejuízo operacional (EBITDA) de R\$ 16,6 milhões, em comparação a R\$ 6,6 milhões no mesmo período de 2007 (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2008).

A experiência francesa demonstra os riscos do modelo gradual. Embora a Natura já tivesse acumulado experiência na América Latina, o salto para um mercado psiquicamente mais distante (França) gerou dificuldades. Isso confirma o pressuposto de Uppsala de que a distância psíquica importa e que o conhecimento adquirido em um mercado não é totalmente transferível para outro sem adaptações.

A partir da segunda década dos anos 2000, a Natura começou a implementar a manufatura no exterior, iniciando essa fase na Argentina, onde foi estabelecida a sede de gerenciamento das operações internacionais (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2010). O Relatório Anual de 2010 apontou um objetivo claro: expandir a produção para outros países da América Latina, com meta de crescimento de 50% no faturamento. A Natura também se envolveu em acordos ambientais, sendo signatária do Pacto Global da ONU (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2009).

Em 2011, a receita líquida das operações internacionais da Natura aumentou 35,4%, alcançando participação de 9% no negócio (NATURA&CO, 2011). A empresa continuou a implementação da manufatura local, iniciando produção na Colômbia e duplicando o centro de distribuição no México.

A estratégia da Natura foi reconfigurada em 2012, com o início da aquisição da Aesop, concluída em 2016, marcando a primeira aquisição do futuro grupo Natura&Co (KOGUT et al., 2022). Apesar de as operações internacionais continuarem a ser impulsionadas pela forte presença da marca na América Latina, a Natura começou a direcionar seus investimentos para explorar mercados mais distantes, como os da Ásia e Oceania (NATURA&CO, 2016).

A aquisição da Aesop representa um ponto de inflexão na estratégia da Natura. Até então, a empresa havia seguido razoavelmente o modelo gradual de Uppsala. A partir de 2012, no entanto, a estratégia de aquisições acelera o processo de internacionalização de uma forma

que o modelo original de 1977 não prevê. Isso sugere que, para compreender a fase mais recente da empresa, é necessário recorrer à versão revisitada do modelo (2009), que incorpora a Perspectiva de Networks.

5. A Internacionalização da Natura para o Mercado Asiático (China e Malásia)

A internacionalização da Natura para o continente asiático começou em 2015, com foco inicial na China e na Malásia, mercados que apresentavam crescimento significativo. O mercado de cosméticos na China, por exemplo, estava avaliado em mais de US\$ 55 bilhões nesse período, enquanto a Malásia experimentava um crescimento anual em torno de 8% no setor de beleza e cuidados pessoais (NATURA&CO AMÉRICA LATINA, 2016).

A Natura enfrentou diversas barreiras de entrada. A concorrência era intensa, com marcas locais bem estabelecidas como Herborist e Chando, que combinavam tradição herbal chinesa com apelo moderno. Além disso, marcas internacionais como L'Oréal, Estée Lauder e Unilever já tinham presença significativa na região. Havia também diferenças culturais que exigiam adaptações nos produtos e nas estratégias de marketing. As regulamentações na China eram complexas, exigindo conformidade com normas de segurança para cosméticos – um fator crítico. Questões logísticas também representaram desafios (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2017).

A estratégia da Natura na China pode ser contrastada com a atuação de seus concorrentes de diferentes formas. As marcas locais chinesas, como Herborist e Chando, possuem como vantagem competitiva o profundo conhecimento das preferências culturais e dos ingredientes tradicionais (como a medicina herbal chinesa), além de maior agilidade regulatória por serem nacionais. Por outro lado, essas marcas enfrentam desafios para se internacionalizar e competir globalmente, algo que a Natura já possui experiência.

Já as multinacionais tradicionais estabelecidas, como L'Oréal e Estée Lauder, ingressaram no mercado chinês décadas antes da Natura, contando com maior poder de investimento em marketing e redes de distribuição físicas consolidadas. No entanto, a Natura encontrou um diferencial competitivo em dois aspectos: (i) a aposta no canal digital (parceria com Tmall) como porta de entrada, contornando a desvantagem em lojas físicas; e (ii) o posicionamento em sustentabilidade e crueldade zero, valores que ressoam fortemente com os consumidores chineses mais jovens e que ainda não eram plenamente explorados pelos concorrentes estabelecidos.

Dessa forma, a estratégia da Natura na China não buscou competir diretamente com os gigantes do setor em seus próprios termos, mas sim criar um nicho de mercado no qual seus

valores de sustentabilidade e seu modelo digital-native pudessem brilhar. Essa abordagem, alinhada à Perspectiva de Networks do Uppsala revisitado, permitiu que a empresa minimizasse riscos e construísse uma base de clientes leais antes de expandir seus investimentos físicos no país.

Para contornar essas barreiras, a Natura adotou várias estratégias. Em 2016, estabeleceu parceria com a Tmall, plataforma de *e-commerce* da Alibaba, que facilitou sua entrada no mercado chinês. Essa colaboração permitiu que a Natura acessasse uma vasta base de consumidores *online*, considerando que, em 2020, as vendas *online* representaram cerca de 30% do total do mercado de cosméticos na China (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2022).

A adaptação do portfólio de produtos foi outra estratégia crucial. A linha Natura Ekos foi reformulada para incluir ingredientes que ressoavam com os consumidores asiáticos, como chá verde e extratos de plantas locais. Em 2018, a Natura lançou oficialmente seus produtos na China e na Malásia, obtendo crescimento de 25% nas vendas *online* no primeiro ano, com foco especial em produtos de cuidado com a pele (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2022).

A Natura também investiu fortemente em marketing digital, utilizando influenciadores locais para promover seus produtos. O foco na sustentabilidade foi um diferencial importante, uma vez que os consumidores mais jovens valorizam marcas comprometidas com práticas ambientais responsáveis. A Natura sempre deixou claro que não testa seus produtos em animais, superando barreiras legais do governo chinês que exigiam testes. Como alternativa, a companhia apresentava certificados de boas práticas de fabricação e segurança.

A abertura de lojas físicas também fez parte da estratégia. Em 2019, a Natura inaugurou sua primeira loja na Malásia, criando uma experiência de compra que refletia seus valores. Essa loja serviu não apenas como ponto de venda, mas também como espaço para educar os consumidores sobre os produtos e as práticas sustentáveis da marca.

Em 2020, a Natura anunciou a aquisição da Avon, movimento estratégico que impactou diretamente sua internacionalização. A Avon já possuía forte presença na Ásia, e essa aquisição não só ampliou o portfólio da Natura, mas também facilitou o acesso a novos mercados e à rede de distribuição da Avon (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2021).

Os resultados da internacionalização foram positivos. Entre 2018 e 2021, as vendas na região cresceram cerca de 30% ao ano. A Natura alcançou crescimento de 46% no EBITDA comparado a 2011 e conquistou participação significativa no mercado de beleza (RELATÓRIO ANUAL NATURA, 2022). O *e-commerce* foi vital nessa estratégia, especialmente durante a

pandemia: em 2020, cerca de 50% das vendas da Natura na China ocorreram por meio do comércio eletrônico.

Caso da China

A China, localizada na Ásia Oriental, apresenta uma das economias que mais crescem no mundo, tornando-se destino atraente para investimentos estrangeiros. Como uma das maiores economias globais e com mercado consumidor robusto, a China oferece ambiente propício para a expansão de marcas internacionais, especialmente no setor de beleza e cuidados pessoais (LIU, 2021).

Em 2020, a Natura&Co iniciou sua jornada no mercado chinês ao estabelecer uma parceria estratégica com a Aesop, marca que já possuía presença consolidada na região. Essa colaboração permitiu que a Natura utilizasse a infraestrutura e a experiência da Aesop para facilitar sua entrada no competitivo mercado chinês.

Sob a ótica do Modelo de Uppsala revisitado (JOHANSON; VAHLNE, 2009), essa estratégia evidencia a importância das redes de relacionamento para a redução da chamada *liability of outsidership* – o risco de ser um "forasteiro" em um novo mercado. Ao invés de uma entrada gradual tradicional (exportação → agente → subsidiária), a Natura optou por uma aquisição, o que sugere uma aceleração do processo de internacionalização, desafiando a visão estritamente gradualista do modelo original de 1977.

As preferências dos consumidores na China tornam o país um campo fértil para a inovação e o desenvolvimento de produtos. A Natura investe em pesquisa e desenvolvimento para lançar produtos que atendam às necessidades específicas do consumidor chinês, enfatizando ingredientes naturais e práticas sustentáveis, altamente valorizadas por esse público (ZHANG, 2022).

Apesar dos riscos que a companhia enfrenta – concorrência intensa, regulamentação complexa e mudanças rápidas nas preferências – a Natura vem demonstrando capacidade de superar essas barreiras. Dessa forma, consegue se estabelecer como presença forte no mercado chinês, posicionando-se para futuras expansões em outros mercados, utilizando a China como base para diversificação de suas operações.

Caso da Malásia

A Malásia, localizada no Sudeste Asiático, possui economia dinâmica e em crescimento, sendo destino atraente para investimentos estrangeiros. Como membro da Associação das Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), o país usufrui de vantagens comerciais regionais e

oferece ambiente de negócios receptivo, com incentivos fiscais promovidos pelo governo (ALABY, 2021).

Em 2019, a Natura abriu sua primeira loja *pop-up* em Kuala Lumpur, marcando sua entrada no Sudeste Asiático por meio de uma parceria com uma franqueada da The Body Shop, que operava na região há mais de 35 anos. Essa loja se destaca pelo formato *omnichannel*, combinando vendas *online* e diretas, alinhando-se com a estratégia da marca (NATURA&CO, 2019).

A entrada na Malásia representa um caso clássico de aplicação do princípio da distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A Malásia foi escolhida não por acaso: o país apresenta menor distância cultural em relação aos valores da Natura (sustentabilidade, ingredientes naturais) e barreiras regulatórias menos severas do que a China. Essa escolha permitiu que a empresa acumulasse experiência operacional em solo asiático com baixo risco, antes de avançar para mercados mais complexos. Mesmo utilizando uma aquisição posterior (da Avon) como catalisador, a trajetória na Malásia confirma o pressuposto do aprendizado gradual defendido por Uppsala.

A InNature Berhad é um grupo empresarial que administrava as operações das marcas Natura e The Body Shop na Malásia por meio de sua subsidiária Ola Beleza Sdn. Bhd. Além de sua presença física, com lojas em regiões como Sabah Ocidental, Labuan, Vietnã e Camboja, a empresa ampliava sua atuação por meio de plataformas *online* de terceiros, como Hermo, Tiki, Lazada e Shopee. Essa estratégia diversificada não só expande o alcance da marca, mas também melhora a experiência do consumidor ao oferecer múltiplos canais de compra (BUSINESS TODAY, 2022).

Em junho de 2022, a InNature optou por vender toda sua participação na Ola Beleza para a Natura Cosmetics Asia Pacific Pte Ltd por RM 2,04 milhões (cerca de US\$ 430 mil). Essa aquisição permitiu que a Natura&Co assumisse controle direto da marca na Malásia, fortalecendo sua estratégia na região do Sudeste Asiático (INNATURE, 2022).

A experiência da Natura na Malásia ilustra como o conhecimento adquirido em um mercado pode ser aplicado em outros contextos. A empresa utilizou as lições aprendidas na Malásia para refinar suas estratégias de marketing e distribuição, adaptando-se melhor às preferências locais e aumentando sua competitividade. A Malásia não apenas serve como porta de entrada para o mercado do Sudeste Asiático, mas também como campo de testes para futuras expansões, incluindo a entrada em mercados maiores como a China.

6. Análise da Natura na Malásia e na China sob a ótica do Modelo de Uppsala

Nesta seção, organiza-se a análise comparativa entre os dois casos à luz dos princípios do Modelo de Uppsala.

6.1 Entrada gradual

Na Malásia a Natura iniciou sua entrada no Sudeste Asiático com uma loja *pop-up* em Kuala Lumpur, em parceria com uma franqueada da The Body Shop, aproveitando a experiência local e reduzindo riscos. Essa abordagem inicial permitiu coletar informações sobre o comportamento do consumidor malaio

Na China Em sua expansão para a China, a Natura fez parceria com a Aesop, que já possuía presença consolidada na região. Essa estratégia ajudou a minimizar riscos e a obter *insights* sobre o comportamento do consumidor e as práticas do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Ambos os casos mostram adesão ao princípio de entrada gradual com minimização de riscos. A diferença é que, na China, a "gradualidade" foi alcançada por meio de uma aquisição – um atalho que o modelo original não prevê, mas que a versão revisitada acomoda sob o conceito de redes.

6.2 Aperfeiçoamento do conhecimento

Na Malásia, a Natura utilizou plataformas *online* e consultores para entender melhor o mercado malaio, permitindo adaptar seus produtos e estratégias às preferências locais. A diversidade cultural da Malásia facilitou essa compreensão.

Na China, colaboração com a Aesop proporcionou à Natura acesso à infraestrutura de distribuição existente e melhor compreensão das preferências dos consumidores chineses e das dinâmicas competitivas do mercado (LIU, 2021).

6.3 Desenvolvimento de estratégias locais

Na Malásia, a Natura desenvolveu estratégias locais diversificadas, utilizando vendas *online* e canais de vendas diretas. A expansão foi acompanhada pela integração de consultores de beleza, aumentando o alcance da marca.

Na China, a Natura concentrou-se em desenvolver estratégias locais, como o uso de plataformas de *e-commerce* (Tmall e [JD.com](https://www.jd.com)) para alcançar público mais amplo (ZHANG, 2022). A adoção de um modelo de negócios *omnichannel* reflete a flexibilidade necessária para se adaptar a novos mercados.

6.4 Minimização de riscos

Na **Malásia**, a Natura implementou uma estratégia de redes, formando parcerias com influenciadores locais e utilizando campanhas de marketing digital para aumentar a visibilidade da marca.

Na **China**, a empresa também adotou a abordagem de redes, formando parcerias com influenciadores locais, o que ajudou a minimizar riscos ao criar conexão mais forte com o público-alvo (LI; ZHANG, 2021).

6.5 Expansão contínua

A experiência adquirida na **Malásia** fortaleceu a posição da Natura no Sudeste Asiático e serviu como campo de testes para estratégias futuras, possibilitando expansão em mercados maiores como a China.

Com o fortalecimento da presença da Natura na **China** e o aprendizado sobre o mercado, a empresa está agora mais bem posicionada para considerar novas oportunidades de expansão em outros mercados asiáticos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: **de que forma o Modelo de Uppsala explica o processo de internacionalização da Natura&Co nos mercados da China e da Malásia?** Após a análise da trajetória da empresa à luz das diferentes versões do modelo (1977 e 2009), é possível apresentar uma resposta fundamentada.

De modo geral, o Modelo de Uppsala explica parcialmente a internacionalização da Natura&Co nesses mercados. Não se trata de uma resposta absoluta, mas de uma análise que evidencia diferentes momentos da estratégia da empresa.

Por um lado, o modelo mostra-se adequado para explicar a escolha da Malásia como porta de entrada no Sudeste Asiático. A abertura de uma loja pop-up em Kuala Lumpur, em 2019, em parceria com a franqueada da The Body Shop, evidencia a aplicação do conceito de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977), uma vez que o país apresentava menor distância cultural, barreiras regulatórias mais baixas e um mercado mais receptivo em comparação à China.

Além disso, o aprendizado gradual por meio de parcerias confirma os pressupostos do modelo revisitado de 2009. Tanto na Malásia quanto na China, a Natura utilizou empresas já

estabelecidas — como a The Body Shop e a Aesop — para adquirir conhecimento sobre o comportamento do consumidor, as práticas de mercado e as redes de distribuição.

Adicionalmente, observa-se a adoção de estratégias voltadas à minimização de riscos em mercados desconhecidos, por meio da utilização inicial de lojas pop-up, parcerias estratégicas e canais de e-commerce, antes de maiores níveis de comprometimento operacional, o que está alinhado à lógica gradual proposta pelo modelo.

Por outro lado, o modelo original de 1977 mostra-se insuficiente para explicar determinados aspectos da estratégia da Natura&Co. A aceleração do processo de internacionalização por meio de aquisições, como a compra da Avon em 2020, representa um movimento que não é contemplado pelo gradualismo clássico, uma vez que permitiu à empresa acessar diretamente mercados já consolidados.

Nesse sentido, as aquisições funcionam como um substituto da experiência direta, contrariando a lógica central do modelo, que enfatiza o aprendizado progressivo por meio da atuação própria. Ao adquirir empresas já estabelecidas, a Natura apropriou-se de conhecimentos acumulados ao longo de décadas, reduzindo a necessidade de desenvolvimento gradual dessas capacidades.

Dessa forma, conclui-se que o Modelo de Uppsala, especialmente em sua versão revisitada, oferece contribuições relevantes para a compreensão do processo de internacionalização da Natura&Co, mas apresenta limitações diante das estratégias contemporâneas baseadas em redes e aquisições. Isso evidencia a necessidade de complementar o modelo com abordagens mais recentes que considerem a complexidade dos mercados globais.

Tabela 1: Quando o modelo funciona e quando não funciona

Situação	O Modelo de Uppsala explica?	Justificativa
Entrada na Malásia (2019)	Sim	Entrada gradual, baixo risco, parceria local, aprendizado antes de expandir
Entrada na China via Aesop (2016-2020)	Sim (versão revisitada)	Uso de redes de relacionamento para adquirir conhecimento

Aquisição da Avon (2020)	Não (versão original)	Aceleração que contradiz o gradualismo; o modelo de 1977 não prevê aquisições como modo de entrada
Expansão pós-Avon na China	Parcialmente	O modelo explica o aprendizado contínuo, mas não a rapidez da expansão

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

7.1 Resposta final

"O Modelo de Uppsala explica bem a entrada gradual da Natura na Malásia e o uso de redes de relacionamento na China, mas falha ao não prever a aceleração do processo por meio da aquisição da Avon – sugerindo que o modelo precisa ser complementado para dar conta de estratégias contemporâneas de internacionalização."

7.2 Panorama atual da empresa

Ainda que com as ressalvas teóricas acima, é inegável que o processo de internacionalização da Natura&Co foi bem-sucedido. Atualmente, a empresa atua em mais de 100 países, em quatro continentes, organizando-se em quatro unidades de negócio: Avon International, Natura&Co América Latina, The Body Shop e Aesop. Em 2021, a receita líquida consolidada atingiu R\$ 40,16 bilhões, com mais de 7,7 milhões de consultoras e representantes e mais de 3.700 lojas e franquias espalhadas pelo mundo.

Esses resultados são frutos de um processo iniciado em 1982 que, embora não se encaixe perfeitamente em nenhum modelo teórico isolado, demonstra que a combinação de estratégias graduais (América Latina, Malásia) e agressivas (aquisições da Aesop e Avon) pode ser uma fórmula vencedora para a inserção global de empresas brasileiras.

8. 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, 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: 20 set. 2024.

ALABY, M. **Malásia oferece oportunidades de bons negócios para empresas brasileiras.**

ALABY & Consultores Associados, 8 fev. 2021. Disponível em:

<https://alabyconsultores.com.br/malasia-oportunidades-bons-negocios-brasil/>. Acesso em: 22 set. 2024.

ALCAZAR, M. R.; SPERS, R.; ARIDA, R. M. Internacionalização da Natura na França:

estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 221-246, jul./dez. 2007.

Acesso em: 23 set. 2024

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. Acesso em: 25 set. 2024

ALEMI, F. Quem é a Aesop, empresa que fez ação da Natura (NTCO3) disparar na bolsa nesta terça-feira? **SEU DINHEIRO**, 18 out. 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 set. 2024.

ALVARENGA, D. Quais são as maiores empresas do Brasil em receita, lucro e valor de mercado? **G1 Economia**, 1 abr. 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: 30 set. 2024.

ARBEX, G. E-commerce global pode movimentar US\$ 3,4 tri em 2025, retailtechs & muito mais. **FORBES**, 27 jan. 2021. Disponível em: [https://forbes.com.br/forbes-](https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/01/ecommerce-global-pode-movimentar-us-34-tri-em-2025-retailtechs-americanas-brf-muito-mais/)

[tech/2021/01/ecommerce-global-pode-movimentar-us-34-tri-em-2025-retailtechs-americanas-brf-muito-mais/](https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/01/ecommerce-global-pode-movimentar-us-34-tri-em-2025-retailtechs-americanas-brf-muito-mais/). Acesso em: 1 out. 2024.

BUSINESS TODAY. InNature Disposes Entire Shares In Natura Brand To Principal Owner.

BUSINESS TODAY, 13 jun. 2022. Disponível em:

<https://www.businesstoday.com.my/2022/06/13/innature-disposes-entire-shares-in-natura-brand-to-principal-owner/>. Acesso em: 1 out. 2024.

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. 103-111, ago. 2012. Acesso em: 1 out. 2024

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Acesso em: 2 out. 2024

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. Acesso em: 3 out. 2024

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. Acesso em: 4 out. 2024

EXAME. Natura mira expansão na China e prepara relançamento da Avon. **EXAME**, 18 ago. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/natura-mira-expansao-na-china-e-prepara-relancamento-da-avon/>. Acesso em: 4 out. 2024.

FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. **Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-related firms**. 2005. Acesso em: 6 out. 2024

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. Acesso em: 6 out. 2024

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: 6 out. 2024.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace**. 3. ed. Boston: Irwin/McGraw Hill, 2000. Acesso em: 6 out. 2024

HIRATUKA, C.; SARTI, F. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente**. IPEA - Texto para discussão 1610, Brasília, 2011. Acesso em: 6 out. 2024

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. **WWD**, 2022. Disponível em: <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/aesop-first-china-store-1235429029/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

INNATURE. Our Business. **INNATURE**, 2022. Disponível em: <https://innature.com.my/our-business/>. Acesso em: 6 out. 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. Acesso em: 7 out. 2024

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009. Acesso em: 7 out. 2024

KOGUT, C. S. et al. Natura Goes Shopping: The Case of an Emerging Market Multinational. **Journal of Contemporary Administration**, v. 26, n. 6, 2022. Acesso em: 7 out. 2024

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. Marketing internacional: estratégias de entrada e operação em mercados internacionais com a China. In: **Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências**, p. 231-240, 2020. Acesso em: 7 out. 2024

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. Acesso em: 7 out. 2024

MAKEBURGER, 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. Acesso em: 07 out. 2024

MERCADO & CONSUMO. Natura & Co é a segunda maior empresa de venda direta do mundo. **MERCADO & CONSUMO**, 27 abr. 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/27/04/2021/noticias/natura-co-e-segunda-maior-empresa-de-venda-direta-do-mundo/>. Acesso em: 8 out. 2024.

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 nov. 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: 5 nov. 2024.

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: 5 out. 2024.

NATURA. Natura desembarca na Malásia. **NATURA**, 2020. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/natura-desembarca-na-malasia>. Acesso em: 25 set. 2024.

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: 22 set. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2011**. 2011. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios-central-de-downloads/c4045cf4554e6d5298feb5636ad8be809820d9bbd248c670b2985c0e8c04d2f2/ranatura2011.pdf.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2016**. 2016. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/3f72aebc6b2bec602c5b443c93b3b52cb5d1c484188ee9a48e2bc21d7030e3/relatorio_anual_2016.pdf. Acesso em: 3 nov. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2017**. 2017. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios-central-de-downloads/1528919eefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523adacd7b/_relatorio_anual_2017_.pdf. Acesso em: 3 nov. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2018**. 2018. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorios/8321a62d4128b42ac9397ce5469a1055cb1d96505b13a691901bf0376249db62/relatorio_anual_natura_2018.pdf. Acesso em: 10 nov. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2019**. 2019. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/ff61f29f-105d-74f4-6689-17d24972360d?origin=1>. Acesso em: 9 nov. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2020**. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/85193346-4970-040b-2d96-b7362e4ef85e?origin=1>. Acesso em: 27 set. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura 2021**. 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/b943a91e-2873-d766-250c-885c2c08cee2?origin=1>. Acesso em: 23 set. 2024.

NATURA&CO. **Relatório Anual Natura&Co 2019**. 2019. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380>. Acesso em: 20 set. 2024.

NATURA&CO. **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: 19 set. 2024.

NATURA&CO. **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: 22 set. 2024.

NATURA&CO. Quem somos. 2022b. Disponível em: <https://www.naturaeco.com/pt-br/grupo/quem-somos/>. Acesso em: 16 set. 2024.

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.

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. Acesso em: 18 out. 2022

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Acesso em: 18 out. 2022

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 set. 2024.

SALES, G. et al. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: análise da estratégia de uma empresa do sul de Minas. In: **XII SEGET**, AEDB, Resende, 2015. Acesso em: 18 out. 2024

SALOMÃO, K. Com Avon, Natura vira sétima empresa brasileira mais internacional. **Revista EXAME**, 23 maio 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/com-avon-natura-se-torna-ainda-mais-forte-fora-do-brasil/>. Acesso em: 18 set. 2024.

SANTOS, A. M. D. et al. Internacionalização da Natura: uma análise. In: **XII FATECLOG**, Mogi das Cruzes SP, v. 1, n. 1, p. 1-12, jun. 2021. Acesso em: 15 set. 2024

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. Acesso em: 17 set. 2024

STECANELLA, V.; CUNHA, L. Natura compra marca australiana por US\$71,6 milhões. **ESTADÃO**, 21 dez. 2012. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/natura-compra-marca-australiana-por-us-71-6-milhoes-imp/>. Acesso em: 19 set. 2024.

TEIXEIRA, A. S.; SOARES, A. M. Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil. In: **CONFERENCE PROCEEDINGS ICIEMC 2015**, Aveiro, Portugal, 1-2 maio 2015. Acesso em: 19 out. 2024

VAN, T. Aesop to open its first store in Mainland China. **INSIDE RETAIL**, 8 ago. 2022. Disponível em: <https://insideretail.asia/2022/08/08/aesop-to-open-its-first-store-in-mainland-china/>. Acesso em: 24 out. 2024.

IGWE, Paul Agu; RUGARA, David Gamariel; RAHMAN, Mahfuzur. A Triad of Uppsala Internationalization of Emerging Markets Firms and Challenges: A Systematic Review. ****Administrative Sciences****, v. 12, n. 1, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/3>. Acesso em: 09 maio 2026.

MELLO, Renato Cotta de; BOLDRINI, Paula Erthal Hermano; KOGUT, Clarice Secches. Internationalization of emerging market multinationals: A conversation between the Uppsala model and the springboard perspective. ****Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais****, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/716>. Acesso em: 10 maio 2026.

LUO, Yadong; TUNG, Rosalie L. A general theory of springboard MNEs. ****Journal of International Business Studies****, v. 49, n. 2, p. 129-152, 2018. Acesso em: 10 maio. 2026