

6 Conclusão

Este capítulo final tem o objetivo de apresentar um breve resumo do estudo em questão, as conclusões obtidas, bem como sugestões para pesquisas futuras.

6.1. Resumo do estudo

O trabalho apresentado procurou analisar as estratégias de uma empresa brasileira da indústria de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no seu processo de internacionalização por meio de um estudo de caso.

Foi realizada uma descrição detalhada do caso estudado – Natura Cosméticos S.A. – abordando a evolução da empresa e seu processo de internacionalização. Este caso inicial serviu como base para a montagem de um roteiro de entrevista, que procurou preencher as lacunas de informações que não puderam ser cobertas pela coleta secundária de dados.

A pergunta principal de pesquisa “*Quais as estratégias seguidas no processo de internacionalização de uma empresa brasileira da indústria de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal?*” foi subdividida em perguntas específicas que procuram analisar: os motivos para o processo de internacionalização, os modos de entrada escolhidos, o critério para seleção de países, as estratégias de marketing adotadas e os resultados obtidos com a internacionalização. Todas as perguntas foram confrontadas com a literatura revista sobre processos de internacionalização de empresas.

O referencial teórico utilizado abordou aspectos da internacionalização de empresas latinoamericanas, os modos de entrada utilizados no processo de internacionalização de empresas, bem como estratégias e modos de entrada correlacionados mais especificamente à indústria de cosméticos.

A metodologia escolhida foi a de estudo de caso, que não permite generalizações empíricas, ou seja, não é possível fazer inferências para outras organizações, mesmo que atuem no segmento de cosméticos e que tenham a venda direta como estratégia de negócio. Ainda assim é possível chegar a algumas conclusões que podem ser úteis para o entendimento do processo de internacionalização de empresas brasileiras deste setor, sendo a mais adequada para atingir os objetivos propostos.

Outras limitações do estudo são relativas às percepções do entrevistado, aos vieses cognitivos e de seletividade de memória por parte do mesmo que foram minimizadas pelo cruzamento de dados provenientes de fontes distintas; à distância geográfica das operações investigadas, impossibilitando entrevistas nos locais de operação da empresa no exterior; à realização de uma única entrevista com executivo da empresa; e ao viés representado pela subjetividade do pesquisador. No entanto, na tentativa de compensar a pouca disponibilidade de informações de fontes primárias, foi realizada pesquisa de informações provenientes de fontes secundárias, publicadas ao longo de um período de 11 anos. No entanto, detectou-se certa inconsistência das fontes secundárias, que apesar de fontes oficiais da companhia e de revistas e jornais reconhecidos, apresentaram algumas divergências.

6.2. Conclusões

Dadas as limitações inerentes ao método utilizado no presente estudo, não é possível generalizações para outras empresas brasileiras internacionalizadas, nem para outras empresas do mesmo setor. No entanto, a descrição e análise do caso em questão podem ser inspiradoras para outras pesquisas, além de poder servir como exemplo a outras empresas do setor.

A seguir, as cinco perguntas específicas do estudo são revistas resumidamente com o objetivo de reafirmar os resultados obtidos.

Quais os principais motivos que levaram a empresa a iniciar seu processo de expansão internacional?

No início de seu processo de internacionalização, a Natura não possuía conhecimento de mercado ou mesmo um planejamento apropriado para realizá-lo. O primeiro movimento deste processo se deu muito mais por impulso e a percepção de que a Natura possuía produtos, crenças e valores universais que poderiam ser partilhados em diversas regiões do mundo. Dessa forma, os proprietários da empresa estariam convictos de que as atividades da Natura não deviam se restringir somente ao mercado doméstico.

Ao longo de suas experiências internacionais, a empresa ganhou mais maturidade e passou a contar com processos mais estruturados e motivações mais objetivas como o crescimento a médio/longo prazo vislumbrado em certos países.

Quais modos de entrada foram escolhidos e por quê?

A empresa iniciou o seu processo de internacionalização em 1982 por meio de exportações diretas com o auxílio de distribuidores independentes. Com o amadurecimento de seu processo, passou a realizar investimentos diretos nos países em que atuava, aumentando seu comprometimento com o processo exportador. Estes investimentos foram do tipo *greenfield* e *sole venture* internacional (Rocha e Almeida, 2006). A empresa em 2011 também realizava contratos de produção na América Latina e mantinha a parceria com distribuidores nos mercados em que não julgava interessante realizar investimento direto. Esta seleção dos modos de entrada está em conformidade com a literatura (Andersen, 1997; Malhotra, Agarwal e Ulgado, 2003; Withelock, 2002).

Como foi feita a seleção de mercados externos? Que critérios foram utilizados?

A seleção dos mercados se dava de forma pouco objetiva nos primeiros anos de exportação. A empresa alterou este processo, passando a utilizar critérios mais objetivos para esta escolha, chegando a contar com um time de executivos focado no estudo da viabilidade do crescimento orgânico nos diversos países. Em 2011, a preocupação central da empresa passou a ser encontrar parceiros com perfil alinhado ao seu, ou seja, não existe priorização de mercado ou modelo de exportação, e sim, priorização de parceiros, valores e sinergia de negócio.

Existem modos de entrada e/ou estratégias de marketing que foram adotadas em um determinado país e não em outros? Por quê?

Em relação às estratégias de marketing adotadas, a empresa estabeleceu como modelo de venda o marketing direto. Já o seu posicionamento de preço e produto é *premium*, características reforçadas pela presença da *flagship store* da Natura na França. A empresa utiliza como estratégia de posicionamento no mercado mundial a diferenciação de seus produtos, caracterizados pelo uso de componentes da biodiversidade brasileira extraídos de forma sustentável.

A Natura utilizou da estratégia de marketing global padronizado para os seus primeiros movimentos de internacionalização. Em 2011, apesar de presença de uma estratégia macro comum a todos os países, a companhia já atuava de forma customizada em diversas ações nos seus negócios internacionais. No entanto, a empresa reconhecia que sua prosperidade futura dependeria de sua capacidade de adaptar-se às demandas de cada mercado.

Quais os resultados obtidos com a internacionalização?

A empresa operava em 2011 em todos os maiores mercados da América Latina, região com alto potencial de crescimento na indústria de cosméticos, maior do que a média mundial. A empresa já dispunha de operações lucrativas na Argentina, Peru e Chile, operações em consolidação, tendo-se tornado a segunda maior marca de cosméticos do Cone Sul.

No entanto, os resultados obtidos com o processo de internacionalização encontravam-se mais relacionados à visão de longo prazo do que a resultados imediatos. Nesse sentido, a aprendizagem por meio de experiência de internacionalização representava o grande ganho da Natura, ou seja, o próprio movimento de internacionalização era visto como um processo de aprendizagem, que traria retornos e permitiria a construção de vantagens competitivas que seriam usadas no próprio processo e na construção do futuro da companhia.

6.3. Sugestões para pesquisas futuras

A internacionalização de empresas brasileiras é uma área que permite diversos estudos e pesquisas. Os resultados deste trabalho sugerem algumas possibilidades.

Pode-se realizar, por exemplo, outros estudos sobre o processo internacionalização de empresas do setor de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal do mercado nacional. Poderão ser analisadas as estratégias de marketing utilizadas por estas outras empresas e verificada a existência (ou não) de similaridades com as estratégias apresentadas neste estudo.

Outra alternativa de pesquisa poderia envolver o uso da biodiversidade brasileira e extração sustentável dos ativos da natureza como estratégia para internacionalização e criação de vantagem competitiva.

Outra possibilidade é estudar casos de empresas da indústria cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal que tenham se internacionalizado utilizando modos de entrada distintos daqueles utilizados neste caso, analisando quais seriam os impactos relativos destas escolhas.

Também é possível realizar novas pesquisas sobre a própria Natura Cosméticos S.A., visando tanto preencher as lacunas ainda existentes no seu histórico de internacionalização, bem como avaliar o grau de desenvolvimento e impacto futuro das ações tomadas no presente e identificadas neste estudo.

Estas são algumas das questões que se colocam a futuros estudiosos interessados no tema da internacionalização de empresas brasileiras da indústria abordada nesta pesquisa.