

AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DA TEORIA DA ESCOLA DE UPPSALA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR COSMÉTICO

Nicole Roussenq Brognoli*

Beatrice Mayer

RESUMO

Este artigo, objetivou a verificação da presença do distanciamento psíquico no processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor cosmético. A escolha da Natura para análise motivou-se por sua importância no mercado brasileiro. A conclusão deste trabalho foi que tanto os elementos do distanciamento psíquico, quanto o modelo internacionalização gradual proposto pela Escola de Uppsala, estavam presentes no processo de internacionalização da Natura. Para chegar a este resultado, realizou-se uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, os quais fundamentaram-se nas principais correntes teóricas de internacionalização de empresas, enfatizando a teoria comportamental que contempla a premissa do distanciamento psíquico, proposto pela Escola de Uppsala. Os principais autores utilizados foram Johanson e Vahlne (1990), Johanson e Mattsson (1988) e Rocha (2004). Rocha (2004) foi essencial para a análise dos elementos do distanciamento psíquico. A utilização de meios para esta pesquisa ocorreu mediante a utilização de matérias já publicadas, devido a dificuldade de obtenção de dados junto a empresa. Neste estudo verificou-se que a Natura buscou seu processo de internacionalização por países mais próximos cultural e geograficamente, e com baixo comprometimento, seguindo assim o proposto na Escola de Uppsala.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Escola de Uppsala. Distanciamento Psíquico. Natura.

ABSTRACT

This article aimed to verify the presence of the psychic distance in the process of internationalization of a Brazilian company in the cosmetic sector. The choice of Natura for analysis is motivated by its importance in the Brazilian market. This study's conclusion was that both, the elements of psychic distance, and the gradual internationalization model proposed by the Uppsala School, were present in the Natura internationalization process. To achieve this result, a literature review and a case study were carried out, which are substantiated in the main theoretical trends of internationalization of companies, emphasizing the behavioral theory that includes the assumption of psychic distance, proposed by the Uppsala School. The main authors used were Johanson and Vahlne (1990), Johanson and

* Graduanda – Universidade do Sul de Santa Catarina
Curso de Relações Internacionais da Universidade do Sul de Santa Catarina
nicoleroussenq@gmail.com
Florianópolis, Santa Catarina

Mattsson (1988) and Rocha (2004). Rocha (2004) was essential for the analysis of the psychic distance elements. This research's goals were accomplished through the analysis of material already published, because of the difficulty of obtaining data from the company.

In this study it was found that the Natura sought its internationalization process by close culturally and geographically countries, and with low commitment, thus follow the proposed in Uppsala School.

Key- words: Companies Internationalization. Uppsala School. Psychic Distance. Natura.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento do interesse pela beleza vem aumentando, com o aparecimento e aprimoramento de produtos a serem utilizados. Com isso o setor de cosméticos vem ganhando sempre mais importância tanto no Brasil quanto no mundo. (ABIHPEC, 2014).

A demanda brasileira de cosméticos vem sendo demonstrada com o crescimento verificado nos últimos 20 anos em média de 4,5% ao ano, aliado a isso verificou-se que este mercado tem capacidade de alcançar um crescimento estável e contínuo, com grande capacidade de recuperação e resistência em condições econômicas diversas. (LOPACIUK; LOBODA, 2013).

Diante deste crescimento da indústria de cosméticos brasileira as empresas sentiram necessidade de se expandir internacionalmente. Segundo Carlson (1975 apud CORREIA, 2012, p.32), as firmas se expandem internacionalmente visando oportunidades de negócios em novos mercados, isso é causado pela saturação do mercado nacional ou pelas novas oportunidades de crescimento no mercado estrangeiro.

Pesquisadores da Escola de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977), descrevem a internacionalização como um processo de aprendizagem, onde as empresas investem recursos e adquirem conhecimentos em determinado mercado estrangeiro. A internacionalização tende a ocorrer primeiramente por países onde as características do mercado sejam semelhantes com as do mercado natal, onde as empresas adquirem experiência para investir em mercados com maior distanciamento psicológico. O distanciamento psicológico é definido por Kogut e Singh (1988, p.413 apud ROCHA, 2004, p.41) como “ o grau de desconhecimento de uma firma a respeito das características nacionais individuais”. Este estudo visa aplicar essas teorias com o

objetivo de analisar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor cosmético.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Para que o tema da presente pesquisa seja compreendido de maneira clara e coerente, se faz necessário o levantamento teórico para garantir a realização deste trabalho. É necessário buscar fontes que justifiquem a abordagem teórica relacionados com o tema proposto.

2.1 Internacionalização de Empresas

Conceitualizar internacionalização não é algo simples, o que faz com que muitos autores trabalhem em cima deste conceito. Para Cyrino e Barcello (2006 apud MARTIGNAGO, 2011, p.19) a internacionalização é definida como as ações executadas pelas empresas além das fronteiras de seu país de origem. Essas ações podem acontecer através de várias dimensões da internacionalização, de maneira isolada ou simultânea.

Este tema de internacionalização instigou os pesquisadores, não apenas em definir o conceito, mas também em buscar teorias que explicassem este fenômeno. A partir disso surgiram duas correntes teóricas para explicar este fenômeno da internacionalização, a teoria econômica e a teoria comportamental, ambas serão abordadas posteriormente.

2.2 Modos de Entrada

Para expandir-se para mercados internacionais, as empresas dispõem de diferentes operações, estas são chamadas de modos de entrada.

A escolha por uma dessas operações depende dos objetivos da empresa, seus recursos, das características do ambiente de atuação, da orientação da empresa (etnocêntrica, policêntrica e regiocêntrica), do risco e da rentabilidade. (MARIOTTO, 2007); (PALACIOS;

SOUSA,2012). Buckley e Casson (1998), ainda citam outros fatores como influenciadores nesta escolha, são eles: custos de localização, fatores de internacionalização, variáveis financeiras, fatores culturais, tais como confiança e distância psíquica, estrutura de mercado e estratégia competitiva, custos de adaptação (ao ambiente local), e custos de realização de negócios internacionais.

Os modos de entrada podem ser divididos em 3 grupos: por exportação, contratual e por investimento. Do grupo de exportação fazem parte as exportações direta, indireta e cooperativa. Já nos modos de entrada contratuais temos o licenciamento, o *franchising*, o acordo técnico, contrato de serviços, contrato de administração, contrato de produção e aliança contratual. Finalmente nos modos de entrada por investimento fazem parte o investimento de *greenfield*. (PALACIOS; SOUSA,2012).

2.3 Teorias da Internacionalização

Como uma maneira de facilitar na compreensão do fenômeno da internacionalização da empresa foram desenvolvidas várias teorias, estas podem ser divididas em duas grandes áreas: a econômica e a comportamental.

As teorias econômicas analisam tendências macroeconômicas nacionais e internacionais e fundamentam suas análises em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e consequências da taxa de câmbio. As teorias econômicas também levam em consideração as relações entre empresas no nível industrial, os aspectos microeconômicos, evidenciando o estudo do crescimento internacional de empresas individuais, tendo como base a teoria econômica da empresa. (HEMAIS; HILAL,2004).

Neste artigo no entanto será enfatizado o modelo comportamental de internacionalização, já que este foi utilizado como análise para explicar o processo de internacionalização da empresa escolhida.

Os modelos comportamentalistas, também apelidados de teorias da escola Nórdica, admitem a existência de outros fatores no processo de internacionalização que não apenas o econômico, estes fatores de natureza diversa estão relacionados com o ambiente externo da

empresa, as características da empresa e as posturas psicológicas de sua administração. (HILAL;HAMAIS, 2003).

Este modelo foi desenvolvido durante a década de 70 por pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990), estes analisaram o processo de internacionalização de empresas suecas manufactureiras, a partir desta análise foi desenvolvido um modelo que explica a escolha de mercados da empresas, a escolha do modo de entrada e quando as empresas tomam a decisão de se internacionalizar. (HILAL;HAMAIS, 2003).

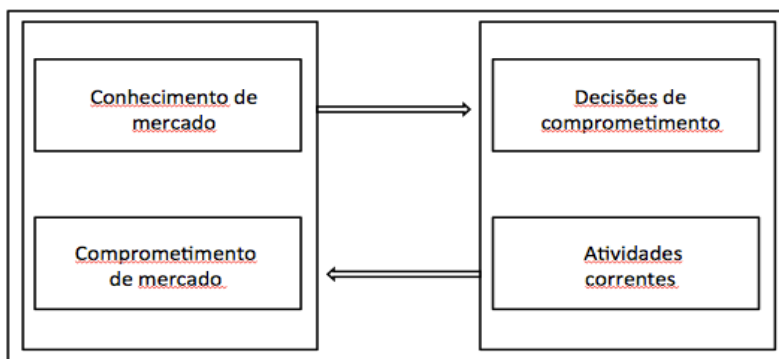
Johanson e Vahlne (1977) concluíram que a internacionalização das empresas suecas geralmente ocorria de maneira gradual, ou seja, optavam por expandir suas operações internacionais aos poucos, iniciando por exportações, posteriormente por subsidiárias no país estrangeiro, e em alguns casos iniciar a produção no país.

A escolha de mercados é explicada pela Escola Nórdica, pelo distanciamento psíquico, este é definido pela soma de fatores que dificultam a troca de informações entre o mercado doméstico e o estrangeiro. De acordo com este conceito as empresas possuem uma tendência de expandir-se primeiramente para mercados onde seu conhecimento é maior e posteriormente para mercados mais desconhecidos, a medida que vão adquirindo experiência. Esta teoria também aborda a falta de conhecimento e experiência com o mercado onde se pretende investir. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As operações em novos mercados estrangeiros iniciam com baixo envolvimento, geralmente através de exportação, essa primeira oportunidade é utilizada pela empresa como uma oportunidade de obter conhecimentos sobre o novo mercado. A medida que estes conhecimentos vão sendo adquiridos de forma mais aprofundada e os canais de informação vão se aprimorando, a empresa começa a aumentar seu envolvimento com o país, podendo até estabelecer subsidiárias no país estrangeiro, atingindo assim o nível máximo de comprometimento. A escolha dos mercados ocorre de maneira progressiva, onde à medida que as empresas vão adquirindo experiências em operações e mercados internacionais, começam a buscar por mercados cada vez mais psiquicamente distantes. (HILAL;HAMAIS, 2003).

Johanson e Vahlne (1990) distinguiram aspectos de estado e aspectos de mudança. Os aspectos de estado são comprometimento de mercado e conhecimento de mercado. Estes afetariam os aspectos de mudança, ou seja, as atividades comerciais correntes (maneira com que elas eram realizadas) e as decisões de comprometimento com o mercado externo. Se admite que conhecimento de mercado e comprometimento de mercado afetam as decisões relacionadas a comprometimento de recursos para mercados estrangeiros e o modo com que as atividades correntes são realizadas. Para ilustrar essa relação, os autores criaram o Mecanismo Básico da Internacionalização, que pode ser observado na figura 01

Figura 01 – O Mecanismo Básico da Internacionalização – Aspectos de Estado e Mudança.



Fonte: JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E., 1977.

De acordo com o Modelo de Uppsala as empresas tendem a buscar inicialmente por mercados onde o distanciamento psíquico seja menor, ou seja, onde elas se sintam mais confortáveis com os aspectos do ambiente externo se sentindo o menos estrangeiras possível, pois conforme o distanciamento aumenta as incertezas em relação ao resultado de uma operação também aumentam. (HILAL;HAMAIS, 2003).

2.4 O Distanciamento Psíquico

A distância psíquica é definida por Johanson e Vahlne (1990) como a soma de elementos tais como idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento

industrial que dificultam o fluxo de informações entre a empresa e um determinado mercado. Diante disso, as empresas elegem primeiramente mercados estrangeiros que possam ser melhor compreendido por elas e que tenham menor distanciamento psíquico em relação a empresa matriz.

Rocha (2004) identificou alguns elementos que são considerados importantes para explicar as similaridades e diferenças existentes entre o mercado doméstico e internacional, são eles: idioma, contexto, maneira de ser, relacionamentos, imagem projetada do país de origem pelo anfitrião (como os recém-chegados são vistos pelos estrangeiros), maneira de fazer negócios, expectativas dos consumidores, maturidade do mercado, sistema político, econômico e regulatório, distância geográfica e distância cultural.

Estes elementos foram classificados em três categorias: percepções sobre as pessoas, percepções sobre o ambiente de negócios e percepções sobre o macro ambiente. Esta classificação pode ser melhor observada através da figura 02.

Figura 02 – Elementos da distância psíquica

Percepções sobre pessoas	Percepções sobre ambiente de negócios	Percepções sobre macroambiente
Comunicação Língua Relacionamentos de fácil estabelecimento	Maneiras de fazer negócios <ul style="list-style-type: none"> • Características dos produtos • Canais de distribuição • Disponibilidade de mídia • Práticas de negócios • Relações com empregados • Práticas de negociação • etc. 	Maturidade do mercado <ul style="list-style-type: none"> • Atividade da concorrência • Competição de preço
	Expectativas dos consumidores Qualidade dos produtos <ul style="list-style-type: none"> • Nível de serviço • Entrega 	Sistema econômico <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento econômico • Estabilidade
		Sistema regulatório <ul style="list-style-type: none"> • Leis trabalhistas • Sindicatos • Regras de crédito

Fonte: ROCHA, 2004.

De acordo com a autora distanciamento psicológico vem sendo medido principalmente pelo ambiente de negócios (segunda coluna) e pelo macroambiente (terceira coluna), entretanto a língua (presente na primeira coluna) tem sido identificada por executivos como o

maior fator de impedimento do envolvimento da empresa com o país estrangeiro. (ROCHA, 2004).

Este modelo de distanciamento psíquico são manifestações do processo de internacionalização. Este processo é um modelo teórico baseado nas relações entre os conceitos de comprometimento de mercado, conhecimento de mercado, atividades correntes atuais e decisões de comprometimento. Estes conceitos podem ser considerados como operacionalização do modelo de processo de internacionalização juntamente com as etapas do processo e a distancia psíquica como possíveis indicadores. O comprometimento de mercado pode ser identificado através do tamanho dos investimentos no mercado ou pela força de conectividade com mercados estrangeiros. (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

O paradoxo da distância psíquica faz com que a percepção de uma suposta semelhança entre os países possa acarretar na falsa sensação de familiaridade com o mercado, resultando em desempenho indesejado ou fracasso das operações. Sendo assim é importante ressaltar que a percepção de mínima distância psíquica é geralmente independente do sucesso ou fracasso da operação. (O'GRADY;LANE,1996 *apud* HILAL;HAMAIS, 2003, p.115).

A partir deste conhecimento teórico será possível fazer a análise do processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor cosmético.

3 METODOLOGIA

O presente estudo analisa como ocorreu a escolha de mercado, realizada por uma empresa do setor cosmético brasileiro, em seus primeiros sinais de internacionalização, com o intuito de facilitar a compreensão do fenômeno da distância psíquica. Para este estudo foi escolhido uma abordagem qualitativa. Este método busca o que é comum, mas se mantém aberto para perceber a individualidade e os vários significados, buscando descrever a realidade pesquisada, não preocupando-se com abordagem estatística ou matemática. (ROESH, 2009 *apud* AZEVEDO;MACHADO;DA SILVA, p. 47). O método qualitativo implica no reconhecimento da importância do sujeito durante a constituição do conhecimento.(GIL, 2008).

Neste trabalho utilizou-se a metodologia de pesquisa estudo de caso de acordo com Yin (1981, apud GIL, 1999, p.73). É um estudo empírico que pesquisa um fato atual dentro do seu contexto de realidade, quando os limites entre o fato e o contexto não são claramente definidas, utilizando-se diversas fontes de evidência. Este artigo tem como objetivo geral avaliar se houve presença do distanciamento psíquico no processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor cosmético. Para cumprir com o mesmo foram analisados fatores da distância psicológica propostos por Rocha (2004), tais como idioma, educação, práticas de negócios, cultura e maturidade do mercado. Diante da análise destes fatores foi avaliado se a Natura seguiu o processo de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala, e se sua escolha de mercados se deu primeiramente por mercados que pudessem ser melhor compreendido por ela (mercados mais próximos), como proposto pelo conceito de distanciamento psíquico.

Diante das várias tentativas malsucedidas em levantar informações junto à empresa, a autora do presente trabalho optou por utilizar a pesquisa bibliográfica como forma de obtenção de conhecimento, limitando assim a obtenção de dados e informações sobre a empresa, não comprometendo, porém a qualidade do trabalho. Esta forma de pesquisa é elaborada exclusivamente a partir de materiais já publicados, principalmente livros e artigos científicos. Este método de pesquisa permite ao pesquisador analisar uma gama maior e mais ampla de fenômenos. (GIL,1999).

4 ESTUDO DA EMPRESA DO SETOR COSMÉTICO BRASILEIRO

A empresa selecionada para este estudo foi a Natura, uma companhia bem sucedida do setor cosmético brasileiro, que possui operações internacionais.

A Natura iniciou suas atividades em 1969 com uma pequena empresa na Vila Mariana em São Paulo. Inicialmente a empresa produzia apenas cosméticos destinados aos cuidados com a pele. Os produtos eram comercializados na única loja da marca que era localizada na Rua Oscar Freire, também na cidade de São Paulo. Durante seus 47 anos de existência desenvolveram várias linhas de produtos, dentre eles itens de perfumaria, maquiagem,

cuidados com a pele, shampoo e banho. Em 2005 seu faturamento superou à Avon (empresa líder no mercado) tornando-se a primeira empresa do segmento no mercado nacional. (LOUZADA; SANTOS, 2006). No ano de 1974, a marca desenvolveu o modelo de venda direta que possibilitou seu crescimento suportado pelo alto volume de vendas e relações pessoais. (SERRA; ALBERNAZ; FERREIRA, 2007).

Com o crescimento da empresa a internacionalização tornou-se inevitável, proporcionando não somente a divulgação internacional de sua marca como também um meio de contornar uma eventual crise no Brasil.

O início da internacionalização da Natura em 1982 deu-se no Chile motivado por sua proximidade cultural e geográfica com o Brasil. O início de suas atividades neste país ocorreu com o distribuidor local chamado Jambar y Cia, que importava os produtos e os distribuía. A decepção dos resultados obtidos nesta primeira experiência, motivou-se pela pouca identificação do distribuidor com a Natura que escolhido precipitadamente, sem uma análise e comparação dos seus valores com os da marca. A opção por transformar a forma de distribuição em uma filial naquele país, não acarretou uma rápida recuperação financeira. Concomitante, verificou-se que a falta de gestão e de comprometimento através daquela gerência implantada, contribuiu para os baixos resultados obtidos. (LIMA et al., 2008); (PAAVOLA, 2007).

A venda direta como distribuição no varejo praticado no Brasil, não teve o mesmo sucesso no Chile. Com relação a isso, verificou-se que mesmo empresas como a Avon, instalada há tempo naquele país, sentia também o mesmo problema. (LIMA et al., 2008); (PAAVOLA, 2007).

A busca de recuperação daquele lucro pretendido que não ocorreu, motivou um reposicionamento dos preços e mais investimentos em comunicação. Sendo analisado e verificado que o perfil do consumidor feminino, naquele país, era maior que no Brasil, houve a necessidade de um reposicionamento de atitude através da mudança das vendas diretas, por um canal de distribuição em varejo de cosméticos *premium*. (PAAVOLA, 2007).

As dificuldades encontradas pela Natura para entrar no mercado internacional, intensificou a necessidade de uma redefinição de seus processos organizacionais, sendo que

somente em 1994 houve um novo investimento no mercado argentino, utilizando o mesmo modelo aplicado no Brasil de venda direta. Com a experiência adquirida no fracasso do mercado chileno, na Argentina realizou-se pesquisas que mostraram que a venda direta na região seriam promissoras, porém a cultura que parecia familiar em um primeiro momento, mostrou-se desconhecida ao longo da operação, o que ocasionou em uma falta de integração entre os valores e cultura locais e a cultura da Natura. (MORA JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008).

O insucesso ocorrido na primeira internacionalização da Natura, no Chile não foi suficientemente capaz de evitar erros com decisões não favoráveis à empresa, como a contratação de um ex-gerente da Avon para comandar o escritório no país. Num primeiro momento essa ideia parecia ser boa, já que a Avon era a líder no mercado de vendas direta, porém o ex-gerente mostrou-se inexperiente com a marca Natura, dificultando sobremaneira sua gestão. Nessa época o Brasil passava por um intenso crescimento econômico, fazendo com que os recursos humanos se intensificassem no mercado interno, havendo pouca dedicação pela empresa ao mercado argentino. A estrutura de vendas implantada na Argentina foi copiada do Brasil, porém não foi implantada corretamente, o que acarretou em mais um fato que dificultou o sucesso da operação na Argentina. A empresa enfrentou uma rotatividade grande de revendedoras e uma falta de crescimento no volume de vendas, o que pode ter sido ocasionado pela falta de padrão na operação das revendedoras que diferentemente do Brasil, não possuíam um valor mínimo de pedidos a serem cumpridos. (MORA JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008).

Diante de todos esses erros que dificultaram, ou até mesmo impossibilitaram o sucesso da empresa no mercado argentino, em 1998, a Natura resolveu reavaliar a estratégia de vendas na Argentina, decidindo assumir toda a operação. Após isso a empresa enviou para o país uma nova equipe gestora. A equipe saiu do Brasil com a responsabilidade e missão de difundir a cultura e valores da empresa através do estabelecimento de uma agenda social, ambiental e econômica. As atividades no país tornaram-se lucrativas apenas em 2002, com a desvalorização da moeda argentina. Ao contrário dos concorrentes, a Natura conseguiu manter seus preços, o que fez com que suas vendas no mercado argentino quadruplicassem,

sendo umas das poucas empresas a apresentarem aumento de vendas no país aquele ano. Mas como consequência, houve uma grande queda na margem de lucro, o que ocasionou corte dos custos internos. A empresa garantiu aos fornecedores que apesar da crise, manteria suas operações, conseguindo assim uma manutenção dos preços. Essa “permuta” possibilitou à empresa o controle os custos e a manutenção de sua competitividade. Em 2005 a Natura já dominava a participação de mercado no país. (PAAVOLA, 2007).

Apesar do fracasso inicial nas operações da América Latina, estas experiências renderam um bom aprendizado em operações para a empresa. Em suas pesquisas para expansão de mercados a Natura descobriu que havia uma possibilidade de busca pelo mercado europeu, pois alguns países valorizavam o uso sustentável de recursos da natureza na fabricação de cosméticos, assim como; empresas com responsabilidade social e ambiental. No entanto, o modelo de venda direta não agradou aos consumidores europeus pesquisados. A maior resistência destes em relação a uma empresa brasileira era a questão cultural, pois os europeus duvidavam da capacidade de uma empresa brasileira de cumprir com seus compromissos. (MORA JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008).

Apesar das dificuldades, a exploração do comércio francês pela Natura, mostrou-se viável, principalmente por ser este país a porta de entrada para o mercado mundial de cosméticos. O resultado positivo na França, impactaria em bons resultados futuros por todo o mundo, já que teria construído um bom canal de relacionamento com seus fornecedores são franceses. A experiência na França, motivada pela exigência daquele mercado, foi benéfica inclusive para o Brasil. A intensificação da divulgação da marca pela imprensa, a participação ativa de seus fundadores teve muita importância para a forte visibilidade alcançada. (ALCAZAR; SPERS; ARIDA, 2007).

A busca por tornar seu produto mais conhecido pelas consumidoras mais exigentes do mundo, proporcionaria uma alavanca para seu crescimento em outros países. (MORA JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008).

Dando continuidade ao seu processo de internacionalização no final do ano 2005, a Natura deu início as suas operações no México, onde seguindo o modelo de sucesso de Paris, a empresa implantou uma loja própria, obtendo resultados bastante satisfatórios. A loja

mexicana buscou fortalecer as crenças e valores da Natura para as revendedoras e consumidoras finais. Os planos para o mercado mexicano são ambiciosos devido à posição que este mercado ocupa, sendo o segundo maior mercado de cosméticos da América Latina (atrás apenas do Brasil) e o terceiro maior mercado do mundo em venda direta (atrás de EUA e Japão). (MORA JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008).

Para o mercado mexicano, a empresa resolveu adaptar seus produtos, pois as consumidoras mexicanas tem preferência por fragrâncias mais fortes, com essências mais doces e frutais, enquanto em países latino-americanos de clima mais quente, as consumidoras preferem o oposto, essências mais suaves e florais. Essa consciência relacionada às adaptações surgiu depois de algumas experiências em mercados internacionais, fazendo com que a empresa agora acreditasse que para se adequar à cultura do país no qual está inserida, mesmo se tratando de um país latino, é necessário fazer adaptações para garantir a fidelidade dos clientes. (MORA JUNIOR; ZILBER; LOURENÇO, 2008).

A empresa também possui operações na Colômbia, Peru e Venezuela. Suas Casas Natura estão presentes na França (Maison Natura em Paris), no México (Cidade do México e Monterrey), na Colômbia (Bogotá, Cali e Medellín), no Peru (Lima), no Chile (Santiago), na Argentina (Buenos Aires) e esse ano a Natura inaugurou uma loja própria na cidade de São Paulo, Brasil. (NATURA, 2016b).

4.1 Análise do Processo de Internacionalização da Natura Segundo a Ótica de Uppsala

No caso estudado da Natura, os dois primeiros países os quais a empresa optou por se expandir internacionalmente (Chile e Argentina), apresentavam-se próximos tanto cultural quanto geograficamente. Este comportamento da empresa reafirma a teoria da Escola de Uppsala descrita anteriormente, onde a presente empresa procurou entrar primeiro em países onde se acreditava ter maior conhecimento. Os modos de entrada escolhidos para ambos países também seguem a teoria, iniciando com baixo comprometimento. No Chile a companhia optou inicialmente por um distribuidor local, porém quando seu conhecimento no mercado foi aumentando e suas relações com o distribuidor já apresentavam problemas, a

Natura aumentou seu comprometimento com o mercado, transformando a unidade chilena em filial. O mesmo ocorreu na Argentina, onde foi aberto um escritório de vendas que era administrado por um ex-gerente da Avon, o qual possuía maiores conhecimentos com o mercado, no entanto houveram conflitos entre os valores da empresa e do gerente, fazendo com que a partir do momento que a companhia já possuía uma maior confiança e conhecimento com o mercado, seu comprometimento com este aumentasse, com isso a Natura abriu seu próprio centro de distribuição no país.

Após ter adquirido experiências com esses dois países que se apresentam mais próximos da empresa, ou seja, com menor distância psíquica, no ano de 2005 a Natura chega na França, através da abertura de uma loja própria em Paris. Ao contrário dos dois outros mercados, a França se demonstrava mais distante tanto geograficamente quanto culturalmente (maior distância psíquica). A abertura da loja no mercado francês foi utilizada como um laboratório de aprendizado, já que a França é líder no segmento cosmético e alguns de seus fornecedores são franceses. Neste mercado como a companhia já apresentava uma maior experiência internacional, seu modo de entrada já possuía comprometimento alto no momento de sua entrada. Assim como na França, no México país que a empresa entrou no mesmo ano que a França, a Natura abriu no primeiro momento uma loja própria, estabelecendo um alto comprometimento inicial neste mercado, no entanto o mercado mexicano possui menor distância psíquica que o mercado francês em relação a matriz, pois o México apresenta-se mais próximo que a França tanto cultural quanto geograficamente.

Diante disso é possível perceber que a Natura seguiu o modelo comportamental de internacionalização estabelecido pela Escola de Uppsala, entrando primeiramente por mercados que julgava serem mais conhecidos, como Chile e Argentina, e posteriormente estabeleceu suas operações na França que é um mercado que se apresenta mais distante do Brasil, tanto no âmbito cultural quanto geográfico. Os modos de entrada utilizados também seguem o modelo, a Natura optou inicialmente por modos de entrada onde seu comprometimento era menor, e conforme foi adquirindo experiências foi aumentando seu comprometimento com os mercados.

Os motivos que levaram a Natura optar por essas decisões e também que receios eram estes que a empresa possuía, serão melhor compreendidos abaixo. Estes receios da empresa serão traduzidos a partir de agora em distanciamento psíquico.

4.2 Escolha dos mercados segundo o distanciamento psíquico

O distanciamento psíquico é definido por Evans, Treadgold e Mavondo (2000,p.375) como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos”. Diante disso, as empresas entram primeiramente em mercados estrangeiros que possam ser melhor compreendido por elas e que tenham menor distanciamento psíquico em relação à empresa matriz. (JOHANSON; VAHLNE,1990).

Rocha (2004) realizou um estudo detalhado sobre a distância psíquica onde fez o detalhamento dos elementos e fatores nela encontrados. Estes elementos e fatores detalhados pela autora serão utilizados como categorias de análise neste trabalho.

A autora dividiu os elementos do distanciamento psíquico em três categorias: percepções sobre pessoas, percepções sobre ambiente de negócios e percepções sobre macro ambiente. (ROCHA, 2004).

Analisando o processo de internacionalização da Natura, nos quatro primeiros países onde estabeleceu suas operações internacionais, Chile, Argentina, França e México, foi possível notar a presença destes elementos propostos por Rocha (2004).

Na categoria percepções sobre pessoas o elemento idioma se mostra como de relevância para escolha dos mercados Chile, Argentina e México. Este é relevante pois o idioma falado nestes três país é o espanhol, que é relativamente semelhante ao português. O elemento contexto se mostra semelhante para os quatro países, já que estes assim como o Brasil apresentam culturas de alto contexto (*high context*). Já o elemento maneira de ser o Brasil é semelhante ao Chile na distância ao poder e em evitar incertezas; a Argentina no individualismo, na masculinidade e em evitar incertezas; a França na distância ao poder, na masculinidade e em evitar incertezas; e por fim ao México em evitar incertezas e na distância

ao poder. (HOFSTEDE,1980). O elemento relacionamentos foi importante em apenas dois países Argentina e França, no primeiro o relacionamento com o ex-gerente da Avon auxiliou na abertura e administração do escritório de vendas no país, e no segundo o bom relacionamento mantido com os fornecedores franceses também foi um facilitador. O elemento distância cultural foi fundamental principalmente para os três países latinos (Chile, Argentina e México), pois pelo fato de o Brasil também ser um país latino, acreditava-se que as culturas eram semelhantes. A imagem projetada do país de origem pelo país anfitrião se mostrou um ponto fraco apenas na França, onde os europeus duvidavam da capacidade de uma empresa brasileira em cumprir com seus compromissos.

Na categoria percepções sobre ambiente de negócios, a semelhança entre os países latinos se evidenciam novamente, mostrando que apenas a França difere do Brasil no elemento maneira de fazer negócios, pois os três países latinos apresentam características semelhantes em uma negociação. Já com relação à expectativa dos consumidores, é possível notar que países mais desenvolvidos que o Brasil, possuíam expectativas altas em relação aos produtos. No Chile que apesar de ser um país ainda em desenvolvimento, nota-se situar-se um pouco mais a frente do Brasil. Isso é visto claramente na análise de consumo feito pelas chilenas, diferindo bastante das brasileiras, não só pela renda mais alta, como também pelo fato de que estas normalmente não participam do orçamento doméstico, optando preferencialmente por cosméticos *premium*. Já as consumidoras europeias apresentavam uma preocupação maior com a questão ambiental, sendo assim, tinham maiores expectativas nas linhas de responsabilidade ambiental da Natura.

Por fim a categoria de percepções sobre o macroambiente. Em relação a maturidade todos os mercados analisados já eram maduros, no momento de entrada da empresa, principalmente o mercado francês, que é referência mundial no setor. Em relação ao sistema político, países latinos se mostraram novamente similares, o mesmo ocorre no sistema econômico, por estes possuírem no momento da entrada da empresa PIB (produto interno bruto) e crescimento semelhantes, porém o México apesar de latino não apresentava seu sistema econômico similar ao brasileiro, no momento de entrada da Natura. Finalmente em

relação a distância geográfica, dois países se mais mostraram próximos geograficamente: Chile e Argentina.

Diante desta análise é possível perceber que seu processo segue não apenas o modelo gradual de internacionalização, mas também o conceito de distanciamento psíquico. A empresa optou primeiramente por países onde os elementos mais se aproximavam com seu país de origem (Brasil). É possível notar também que a distância geográfica e os elementos relacionados a percepções sobre pessoas são os de maior relevância para a Natura, uma vez que a empresa possui a grande maioria de suas operações internacionais na América Latina, possuindo apenas uma operação fora do continente (operação francesa).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Países em desenvolvimento como o Brasil, que iniciaram sua abertura comercial apenas a partir da década de 1990, são considerados *late movers* (entrantes tardios).

A abertura comercial proporcionou às empresas brasileiras, oportunidades no mercado interno e no mercado internacional. Junto a estas mudanças veio o medo da exploração do desconhecido neste processo. De acordo com a teoria comportamental, esta percepção de medo consiste na distância entre a realidade doméstica e o mercado externo que é traduzida de acordo com a Teoria de Uppsala como distanciamento psíquico. Esta distancia psíquica faz com que o processo de internacionalização das empresas ocorra de forma gradual, fenômeno do qual é perceptível na empresa do setor cosmético estudada.

O presente artigo pretende mostrar o que acontece no processo de internacionalização de uma empresa de grande porte sob a ótica da teoria de Uppsala, utilizando-se para isso a empresa Natura.

Três aspectos foram abordados neste trabalho, o primeiro foi a descrição do processo de internacionalização da Natura, o segundo foi aplicabilidade da teoria de Uppsala no seu processo e por fim a escolha dos mercados pela empresa segundo o distanciamento psíquico.

No primeiro aspecto estudado, procurou-se apresentar o processo de internacionalização da Natura, evidenciando os primeiros e principais mercados onde a

empresa opera. A partir disso foi possível avaliar a evolução da empresa em suas operações internacionais.

Nos dois aspectos seguintes constatou-se que a teoria de Uppsala se aplica para explicar o processo de internacionalização desta empresa, evidenciada pelo processo gradual de internacionalização, iniciando por países de menor distanciamento psíquico, e conforme a confiabilidade e experiência buscando sua atuação em mercados mais distantes, como a França. A teoria também se evidencia pelo comprometimento da empresa com o mercado externo. A análise mostra que no início das atividades em mercados internacionais, o comprometimento era baixo, aumentando em conformidade com o ganho de experiência e confiança. A busca por novos mercados ocorreu paulatinamente, à medida que houve comprometimento mais alto de mercado.

Foram evidenciados e analisados também os elementos do distanciamento psíquico, presentes no processo de internacionalização da Natura. Foi constatado que os elementos de maior relevância para a empresa, diz respeito à categoria de percepção sobre as pessoas.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. *Panorama do setor de HPPC*. **ABIHPEC**, São Paulo, v. 21/8/2014. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2014/04/2014-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-21-08.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2015.

ALCAZAR, M. R.; SPERS, R. G.; 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.

AZEVEDO, D.; MACHADO, L.; VASCONSELLOS DA SILVA, L.. *Métodos e procedimentos metodológicos de pesquisa: do projeto ao relatório final*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2011.

BUCLEY, P.; CASSON, M. *The future of multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.

CORREIA, R. V.. ***O caminho da internacionalização de empresas: um foco na teoria comportamental (Escola de Uppsala e born global)***. 2012. Disponível em: <http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2012/03.pdf>. Acesso em: 5 out. 2015.

GIL, A. C.. ***Como elaborar projetos de pesquisa***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HEMAIS, C.; HILAL, A. ***Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo***. In: Herais C. (org.). **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 7, n. 1, 2003.

HOFSTEDE, G.. ***Culture's consequences: international differences in work related values***. Beverly Hills, Cal.: Sage, 1980.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E., ***The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments***. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The mechanism of internationalization**. International Marketing Review, London, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de et al. ***A Relação entre a Localização e a Motivação Estratégica para Internacionalização de uma empresa do Setor de Cosméticos***. Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p.19-28, abr. 2008.

LOPACIUK, A.; LOBODA, M.. Global Beauty Industry Trends in the 21st Century. ***Management, Knowledge And Learning International Conference***, Zadar, p. 079-1087, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-365.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2016.

LOUZADA, Roberto; SANTOS, Fernando César Almada. *Estratégia Competitiva na Indústria de Cosméticos: estudo de caso Natura*. Xiii SIMPEP, Bauru, v. 11, n. 1, p.1-11, nov. 2006.

MARIOTTO, F. L.. *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 132 p. (Coleção em debates em administração).

MARTIGNAGO, G.. *Gestão estratégica de negócios internacionais II*. 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2011.

MORA JUNIOR, Carlos Henrique; ZILBER, Silvia Novaes; LOURENÇO, Francisco. *Estratégia de Internacionalização e Canais de Distribuição no Mercado Externo: o caso Natura*. Simpoi, São Paulo, v. 0, n. 0, p.1-16, jan. 2008.

NATURA. *Perfil: operações Natura*. 2016. Disponível em: <http://www2.natura.net/web/br/relatorios_anuais/src/perfil_operacoes.html>. Acesso em: 03 maio 2016 b.

PAAVOLA, Nina. *Natura em Paris*. HSM Management, v. 63, p.24-32, jul./ago. 2007.

PALACIOS, T. M. B.; SOUSA, J. M. M. *Estratégias de Marketing Internacional*. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, Angela. *O Construto da Distância Psicológica: Componentes, Mediadores e Assimetria*. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). O desafio dos mercados externos: Teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2004. p. 40-74.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; ALBERNAZ, André; FERREIRA, Manuel Portugal. *A Responsabilidade Social como Fator na Estratégia Internacional: o estudo do caso Natura*. Read, Tubarão, v. 13, n. 4, p.1-23, dez. 2007.