

RGE

Revista  
de Gestão  
e Estratégia

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

*Uma análise sobre o processo de internacionalização  
da empresa Natura&Co*

ISSN: 2674-6743

Vol. 6 | Nº. 1 | Ano 2024

**Hiago Gonçalves Pereira**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
hiago.pereira@fatec.sp.gov.br

**Fernanda Reis da Silva**

Faculdade de Tecnologia de Assis  
Fernanda.silva193@fatec.sp.gov.br

---

### RESUMO

O artigo aborda o marketing internacional e a sua aplicação de acordo com o contexto da empresa Natura&Co. O estudo tem como objetivo investigar as estratégias de marketing internacional adotadas pela empresa, que expandiu seus negócios além das fronteiras nacionais. O marketing internacional é definido como um conjunto de estratégias que inclui a exportação de produtos e serviços, envolvendo adaptação de planejamento, produção, promoção e distribuição para atender às peculiaridades de mercados estrangeiros. O estudo está delimitado nas teorias de marketing internacional para que com o relatório anual de 2022 da empresa.

**Palavras-chave:** Marketing. Internacional. Estratégias

---

### ABSTRACT

The article addresses international marketing and its application in the context of the company Natura&Co. The study aims to investigate the international marketing strategies adopted by the company, which has expanded his business beyond national frontiers. International marketing is defined by a set of strategies that includes the export of products and services, involving the adaptation of planning, production, promotion, and distribution to meet the specificities of foreign markets. The study is delimited within international marketing theories in conjunction with the company's 2022 annual report.

**Keywords:** Marketing. International. Strategies.

#### Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

#### Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais globalizado, as empresas têm de adotar e adaptar estratégias para conquistar corações e mentes de consumidores em geral. O marketing internacional é uma disciplina distinta de acordo com a compreensão sistemática relacionada as necessidades dos clientes, considerando aspectos ligados à satisfação dos mesmos, juntamente as análises de oferta e demandas ligadas à diversidade cultural e consolidação das abordagens para compreender modos de entrada, consagração e expansão no mercado internacional (CZINKOTA; SAMLI, 2017).

Uma pesquisa realizada pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX, 2016) traz dados sobre internacionalização de empresas. O estudo contou com 229 questionários completos válidos respondidos pelas empresas durante o ano de 2016. As três principais razões pelas quais as empresas buscam a expansão internacional são: aumentar as vendas, diversificar os riscos e proteger-se da volatilidade do mercado doméstico. Entre as empresas pesquisadas, 64% operam em outros países, com predominância de empresas de grande porte, enquanto 20% são classificadas como empresas de médio porte.

Destacam-se importantes estratégias de marketing internacional: planejamento de entrada no mercado; análise de concorrência local; adequação de linguagem para cada país; entender os diferentes hábitos; alinhamento de estratégias utilizadas em outros países; conhecimento de regras internacionais de atuação; encontrar parceiros e alianças internacionais e, por último, utilizar o poder do marketing digital. O estudo tem como foco investigar as estratégias de marketing internacional, analisando o panorama de uma empresa brasileira, que através das mesmas, vem alcançando sucesso em mercados diversificados de países a fora.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 DEFINIÇÃO DO MARKETING INTERNACIONAL

Marketing global ou internacional, são conjuntos de estratégias voltadas à exportação dos produtos ou serviços da empresa. Com significado também de adaptação de planejamento, produção, promoção e divulgação para mercados externos, visando expandir os negócios para países a fora.

Sendo assim, marketing internacional é a execução das atividades de negócios que são concebidas para planejar, precificar, promover e direcionar o fluxo dos produtos e serviços de uma empresa em mais de uma nação (Cateora, Gilly e Graham, 2011). Segundo Cateora, Gilly e Graham (2011, p10), existe uma única diferença na definição de marketing doméstico e internacional:

A única diferença entre as definições de marketing doméstico e marketing internacional é que no último caso as atividades de marketing ocorrem em mais de um país. Essa diferença aparentemente insignificante é responsável pela complexidade e diversidade encontradas nas operações de marketing internacional. Os conceitos, processos e princípios de marketing são aplicáveis universalmente, e a missão do profissional de marketing é a mesma, seja realizando negócios em Dimebox, no Texas, seja em Dar es

Salaam, na Tanzânia. O objetivo da empresa é gerar lucro, promovendo, precificando e distribuindo produtos para os quais exista mercado (Cateora; Gilly; Graham; 2011, p10).

O primeiro é voltado ao mercado interno, que compete diretamente com empresas nacionais e regionais, enquanto marketing internacional tem como escopo mercado de outros países, utilizando-se de estratégias distintas para que contribuam com o crescimento da marca/produto/serviço internacionalmente. Conforme a globalização dos negócios e concorrência crescente em vários os setores, o Marketing Internacional torna-se uma parte fundamental para criação e adaptação de estratégias de muitas empresas, elevando-a para processos complexos e desafiadores (ACG, 2023).

Adaptação da mensagem e *branding* são fatores principais do Marketing Internacional, pois cada país contém suas regras culturais, crenças, tradições e valores que acabam influenciando a percepção das pessoas para que com produtos e serviços. Assim como, as diferenças de idiomas influenciam a forma de como as empresas se apresentam com o público-alvo, considerando também aspectos legais de cada país.

Sobre análise de tendências de mercado global, ACG (2023) discorre que a análise de tendências do mercado global é um desafio importante. A globalização juntamente com a tecnologia transformou o mundo dos negócios em um mercado que é dinâmico e está em constante mudança, o que consiste numa tarefa de que as empresas precisam sempre estar atualizadas sobre as tendências e mudanças no mercado global, para que não percam a competitividade.

De acordo com artigo do SEBRAE (2023), tem-se como principais vantagens do marketing internacional: permite que a empresa se beneficie da economia em escala global; a padronização da oferta para todos os mercados disponíveis; economia de custos, permitindo a aquisição de matéria-prima em grandes quantidades; estímulo de busca por oportunidades dos mercados internacionais e a necessidade de ser competitivo a nível internacional, e, atuar na melhora da logística ao aumentar a concorrência.

Assim como também aponta no artigo (SEBRAE, 2023), desvantagens do marketing global: diferente aceitação do produto em cada país; dificuldades e complexidades no sistema de distribuição; e, a controversa da estratégia única, que pode não ser a mais adequada para todos os mercados.

## 2.2 SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

De acordo com Kotler (2002, p.285), a segmentação geográfica necessita da divisão do mercado em diferentes áreas geográficas, como por exemplo: nações, estados, regiões, condados, cidades e ou bairros. Propondo as divisões do mercado em unidades geográficas, a segmentação geográfica propõe a empresa a atuar em diversos países, regiões, municípios, cidades e bairros, sendo uma variável que geralmente é aplicada na tomada de decisão, no que se refere aos recursos que estarão disponíveis na distribuição e promoção.

De acordo com Giraldi (USP, 2017 p7), a seleção de mercado alvo passa por alguns critérios para escolher os segmentos necessários para estudo de produtos e serviços, tais como: mensurabilidade; substancialidade; acessibilidade; diferenciabilidade e acionabilidade;

Mensurabilidade consiste na medição do tamanho, poder de compra e comportamento dos consumidores. Substancialidade é utilizada para justificar possíveis ajustes nos programas de marketing, onde os segmentos devem ser grandes e rentáveis. Acessibilidade é o que resigna de que a distribuição e comunicação devem alcançar o segmento desejado, onde o produto/marca deverá alcançar com maior assertividade o consumidor, e, diferenciabilidade e acionabilidade, onde o primeiro tem como função definir se os segmentos estão diferindo entre si, e o segundo, deve atrair e atendê-los conforme os ajustes programados (GIRALDI. USP, 2017).

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS PARA MERCADOS INTERNACIONAIS

Segundo documenta o site Awari (2023), as estratégias de produtos para mercados internacionais são de extrema importância para sucesso das empresas que desejam expandir negócios para fronteiras a fora.

As estratégias de produtos para mercados internacionais são de extrema importância para o sucesso das empresas que desejam expandir seus negócios além das fronteiras nacionais. Isso ocorre porque o mercado global apresenta um conjunto único de desafios e oportunidades que exigem abordagens específicas para garantir que os produtos sejam bem-sucedidos. Nesse contexto, entender a importância dessas estratégias é fundamental para alcançar o crescimento e a sustentabilidade no mercado internacional (2023, p1).

Uma das principais razões que ajudam a figurar as estratégias de produtos são: diversidade cultural e a variabilidade dos padrões de consumo em cada país. Significando que uma abordagem única não atenderá em todos os casos. Com o desenvolvimento de estratégias de produtos aplicadas às características de cada mercado, há a maior probabilidade de satisfação das demandas dos consumidores, destacando-se da concorrência (AWARI, 2023, p1).

Aspecto importante que corrobora com o sucesso do empreendimento, é a adaptação dos produtos para atendimento dos requisitos legais, regulatórios e culturais de cada país (AWARI, 2023). Quando bem planejadas as estratégias de produtos, garante que estejam em conformidade com normas e regulamentos de cada mercado.

No desenvolvimento de produtos é o elemento fundamental das estratégias dos produtos para mercados internacionais. Envolvendo a concepção, criação e otimização de produtos que atendam às necessidades dos consumidores nos mercados internacionais. Devem ser considerados a adequação às preferências culturais, normas regulatórias, condições climáticas e geográficas de cada território (AWARI, 2023).

Implica-se que um dos maiores desafios na aplicação de estratégias de produtos para mercados internacionais são: barreira cultural e idioma, como que conforme cada país contém sua própria cultura,

crenças e tradições, sendo possível afetar a forma de como os produtos serão recebidos, assim como aspectos legais de compra e venda.

Assim como, logística e distribuição podem representar alguns desafios significativos para implementar as estratégias dos produtos nos mercados internacionais. São importantes as questões de transporte, armazenamento e gestão aduaneiras para garantir o fluxo das mercadorias.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa científica se faz presente em toda a extensão da ciência, assim como, na educação. É um processo investigativo para solucionar, aprofundar e ou responder sobre um ponto levantado no estudo de um fenômeno, a internacionalização da empresa, assim citado. Para Bastos e Keller (1995, p.53): “A pesquisa científica é uma investigação metódica acerca de um determinado assunto com o objetivo de esclarecer aspectos em estudo”.

A escolha da empresa a ser estudada baseia-se na relevância da sua internacionalização no contexto brasileiro e no acesso a informações confiáveis. A Natura&Co foi escolhida por sua notável trajetória de expansão internacional e seu impacto no cenário global.

No que se tange ao processo de internacionalização, a coleta de dados nos traz os motivos que levaram essa organização em específico a expandir as atividades para o exterior. Na pesquisa bibliográfica foram realizadas coletas de dados secundários relacionados a empresa, através de sites, artigos e livros. Devido à dificuldade de contato com colaboradores que participam e ou participaram do processo de internacionalização, não foi possível a coleta dos dados primários. Será utilizada técnicas de análise de conteúdo para examinar os documentos em busca de padrões e insights relacionados à estratégia de internacionalização da empresa.

É importante reconhecer que o estudo de caso pode ter algumas limitações, incluindo disponibilidade de informações e a falta de entrevistas com pessoas envolvidas no processo e a generalização dos resultados para além do caso específico estudado.

### 4 ESTUDO DE CASO

De acordo com a Natura Brasil, a empresa foi fundada em 1969, com segmento na área de cosméticos, produtos de higiene e beleza, sendo pioneira no mesmo. A primeira loja estava localizada em São Paulo. O primeiro passo de internacionalização da marca ocorreu em 1982, quando começou a exportar para o Chile. Em 1983, a empresa se torna a primeira marca de cosméticos no Brasil a oferecer refil, algo inédito até então. Nesse período, a empresa já contava em torno de 200 colaboradores e 2000 consultoras de vendas. Após alguns anos, certamente dizendo, em 1994 a marca operava na Argentina e no Peru, com sucessivos lançamentos na linha de cosméticos. No ano seguinte, criaram a linha de produtos não cosméticos, o qual a finalidade era a reversão de lucros para melhorias da educação. Em

2001 era inaugurado o centro integrado de pesquisa e produção de cosméticos da América do Sul, sendo o mais avançado, localizado em Cajamar/SP. No ano de 2004 a empresa abre o capital na Bolsa de Valores de São Paulo, e, no ano seguinte, a empresa instala a primeira loja em Paris e ocorre o lançamento da Natura Musical, programa de divulgação da música brasileira.

Em 2006, a Natura bane os testes de produtos e ingredientes em animais. Subsequindo, lançam o Programa Carbono Neutro, com metas de redução das emissões de gases de efeito na cadeia produtiva. Em 2009, completando 40 anos, a empresa atinge a marca de 1 milhão de consultoras.

Em 2010, conta-se mais um marco para a empresa, que começa a produção na Argentina, Colômbia e México. No ano posterior, é lançado o Programa Amazônia, com o objetivo de direcionar investimentos para a região. Deste ano até os atuais, a empresa adquire outras marcas para crescimento, como a australiana Aesop, em 2016, a britânica The Body Shop, em 2017. Em 2016 também há a abertura de lojas em diversas regiões do Brasil e a primeira em Nova York. Em 2018 é criado o grupo Natura&Co, união dessas marcas acima citadas. E em 2020 a empresa adquiriu a Avon, sendo assim, criado o quarto maior grupo do mundo no segmento de beleza.

De acordo com o relatório anual de 2022, a Natura se faz presente globalmente em mais de 100 países, contando em torno de 2300 lojas e franquias, e, com aproximadamente 7,7 milhões de consultoras e representantes.

Figura 1 - Natura&Co - Relatório anual 2022



Fonte: Natura&Co



O relatório discorre sobre as estratégias utilizadas no último ano, focado em ter um portfólio de marcas autônomas que são guiadas por propósitos, apoiadas por um modelo operacional que asseguram seu desempenho nos quesitos financeiros, sociais e ambientais. A prioridade da estratégia foi a preservação de margens e do caixa, redução de capital de giro e reavaliar investimentos. Em cada uma das principais unidades os times estavam focados e mobilizados em objetivos específicos, empenhados em alcançar o sucesso dos negócios em diferentes locais.

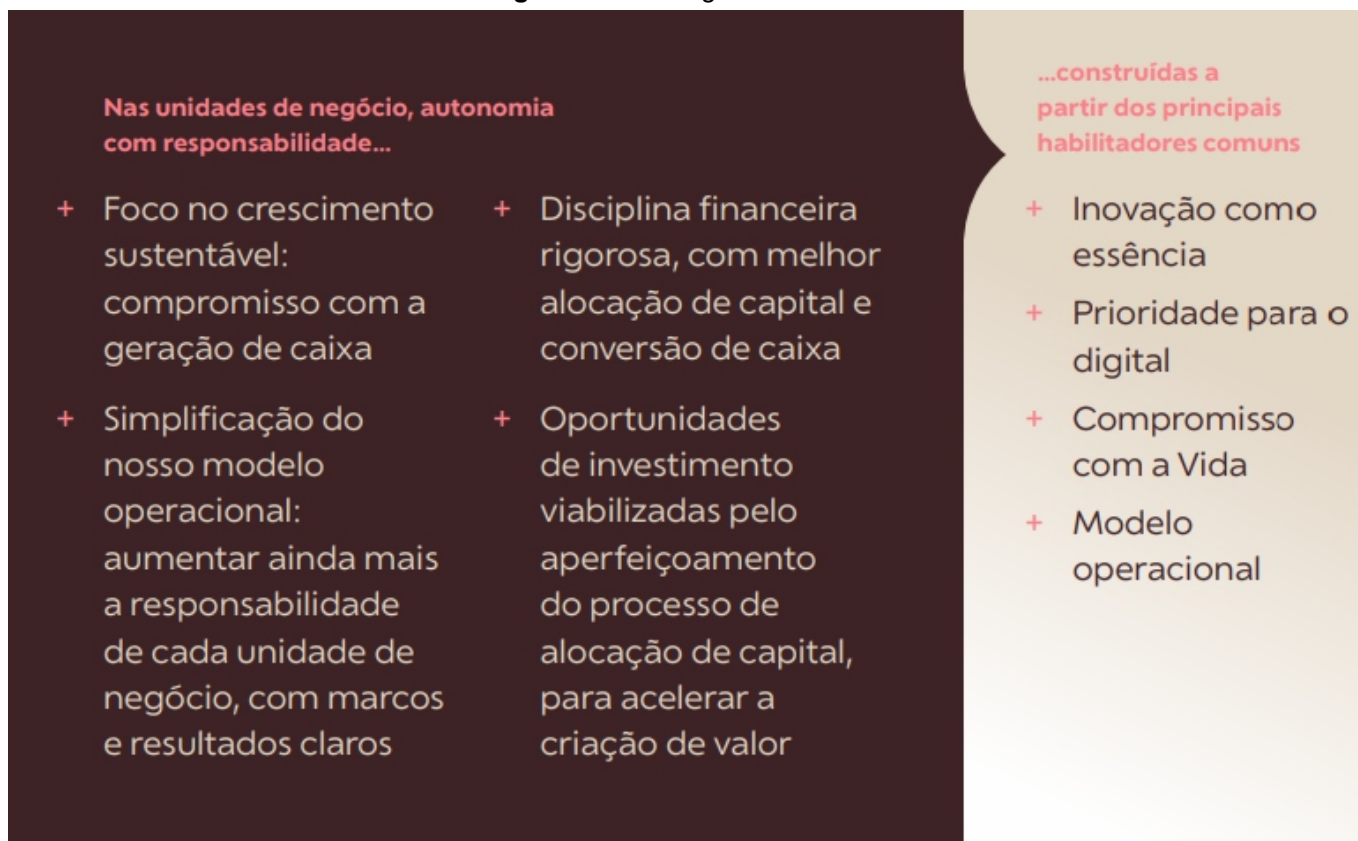
**Figura 2 - Porftólio de marcas autônomas - Relatório anual 2022**

Um portfólio de marcas autônomas			
Natura &Co América Latina	Avon	The Body Shop	Aesop
<b>Integração</b>	<b>Simplificação</b>	<b>Transformação</b>	<b>Investimento</b>
Reestruturação da Avon, integração e otimização das marcas, gerando sinergias e alavancagem operacional.	Expansão da margem bruta, simplificação do modelo operacional, digitalização e estabilização do modelo comercial.	Recuperação do mix de canais, estabilização da receita e disciplina de custos para melhorar a rentabilidade.	Investir no futuro para apoiar planos de crescimento rápido com expansão de margem em longo prazo.

**Fonte:** Natura&Co

No portfólio disponibilizado no relatório anual, dá-se a noção das mudanças estruturais nas marcas que integram a Natura, conforme conceitos de integração, simplificação, transformação e investimento.

**Figura 3 - Estratégias - Relatório anual 2022**



Fonte: Natura&Co

No ano de 2022, a Natura&Co América Latina colhe os frutos após ajustes feitos no novo modelo comercial da Avon no Brasil, registrando resultados positivos nos países da região. A receita total cresceu em 6,3% em moeda constante. Desempenho que ao longo do ano foi marcado pela melhora do desempenho da Avon na categoria CFT (cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal), que impactaram nos efeitos planejados da estratégia de otimização de portfólio. Devido a integração das atividades na América Latina, novas percepções sobre o comportamento do canal de venda direta foram identificadas.

Um dos objetivos principais da marca era unificar a proposta de valor para consultoras e representantes, para que pudessem operar com duas marcas, simultaneamente. Nessa fase, incorpora a plataforma de distribuição e comercial, buscando oferecer um melhor nível de serviço, aumentando a eficiência e gerando lucratividade.

Também no mesmo ano, a Avon Internacional teve seus fundamentos de negócios restaurados com um novo modelo comercial, visando a geração de receitas orgânicas e expansão de margem. Devido à presença geográfica, a marca enfrentava circunstâncias agravantes das condições econômicas nos principais mercados, conforme a guerra iminente na Ucrânia. Paralisando assim, os investimentos e exportações, mantendo apenas operações locais.

Mais um dos objetivos da marca é de garantir total rastreabilidade/certificação até 2025. Lançando políticas de materiais críticos, tais como: palma, soja, etanol, mica, algodão e papel. As políticas são



direcionadas para os fornecedores, para que informem a origem dos produtos e, também a certificação deles. Nos dois anos anteriores, a empresa analisou formas para atingir metas de circularidade e regeneração, avaliando ciclo de vida dos produtos. Lojas participam do programa Recycle com a Natura, iniciativa que se faz presente em mais de 650 lojas e franquias, em torno de 280 cidades brasileiras. Buscando reciclar materiais (embalagens) a troco de benefícios, brindes, descontos.

Diante as informações apresentadas, podemos nos ater aos números divulgados pela empresa ao ano acima citado.

**Figura 4 - Resultado anual - Relatório anual 2022**



Fonte: Natura&Co

De acordo com o resultado total anual, a receita líquida da empresa foi de R\$36,3 bilhões, com ajuste de R\$3,2 bilhões no EBITDA e uma posição de caixa de R\$6 bilhões. Conta também com a marca aproximadamente 32 mil funcionários, além de que há uma quantia fora do país, que está contabilizada.

Os dados revelam uma amostra importante sobre o método de crescimento da empresa perante a internacionalização, não apenas de uma só marca, mas de como todas aderiram de forma positiva para o desenvolvimento da mesma, numa crescente horizontal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo levantar e analisar estratégias de marketing internacional, buscando descrever atividades relacionadas ao processo de internacionalização da empresa Natura&Co, tendo como apoio o relatório anual publicado oficialmente nos canais de comunicação da marca. Os pontos identificados podem ou não, serem adaptados as instituições que assim procuram buscar mercados alternativos para gerar lucratividade e expansão da marca, dependente de contextos e históricos da empresa e ou país. O que podemos perceber, de acordo com a história da empresa, é que

a internacionalização ocorreu de forma gradativa, começando por países vizinhos até alcançar o continente europeu. A reorganização da empresa, aquisições de marcas semelhantes – impulsionando na expansão horizontal – a qual houve uma resignificação mercadológica, simplificação de modelo operacional e a assertividade nos investimentos foram pontos cruciais que colaboraram para a expansão da marca e seus produtos.

## 6 REFERÊNCIAS

BASTOS, C.L.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender**. Petrópolis: Vozes, 1995 p53;

CATEORA, P.R; GILLY, M.C; GRAHAM, J. L.; “**International Marketing**” 2011, Vol 18, p10;

CZINKOTA, M.R; SAMLI, A.C. “**The Remarkable Performance of International Marketing in the Second Half of the Twentieth Century**” 2017, European Business Review, Vol. 19, p316-331;

**Estratégias de Produtos para Mercados Internacionais**. AWARI, 2023. Disponível em:

[https://awari.com.br/estrategias-de-produtos-para-mercados-internacionais/?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=projeto+blog&utm\\_medium=Estrat%C3%A9gias%20de%20Produtos%20para%20Mercados%20Internacionais](https://awari.com.br/estrategias-de-produtos-para-mercados-internacionais/?utm_source=blog&utm_campaign=projeto+blog&utm_medium=Estrat%C3%A9gias%20de%20Produtos%20para%20Mercados%20Internacionais). Acesso em 12 de out. de 2023;

GIRALDI, J. M. E. “**Gestão de Comunicações e Marcas**”, 2017; p7. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2492110/mod\\_resource/content/3/Sele%C3%A7%C3%A3o%20de%20mercados-alvo%20objetivos%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%202017%20redu.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2492110/mod_resource/content/3/Sele%C3%A7%C3%A3o%20de%20mercados-alvo%20objetivos%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%202017%20redu.pdf). Acesso em 12 de out. de 2023;

KOTLER, P;. “**O marketing sem segredos: Philip Kotler responde suas dúvidas**”. Porto Alegre: Bookman, 2005. p285;

**Marketing Internacional – Desafios e oportunidades do marketing em diferentes mercados**. ACG, 2023.

Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-internacional-desafios-e-oportunidades/?originalSubdomain=pt>. Acesso em 10 de out. de 2023;

**Relatório Anual**. NATURA&CO, 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/b018e31a-fdde-bc9e-e95e-35f1f678dc0b?origin=1>. Acesso em 22 de out. de 2023;

**Resultados da Pesquisa sobre Internacionalização de Empresas Brasileiras**. APEX, 2016. Disponível em:

<https://arq.apexbrasil.com.br/midiasocial/PesquisaApex-BrasilsobreInternacionaliza%C3%A7%C3%A3odeEmpresas2017.pdf>. Acesso em 10 de out. de 2023;

**As principais características do marketing global**. SEBRAE, 2023. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-principais-caracteristicas-do-marketing-global,d88898c708187810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 10 de out. de 2023.