

O Boticário: processo de internacionalização em Portugal e América Latina na ótica da escola de Uppsala (1985-2018)*

O Boticário: internationalization process in Portugal and Latin America in the optics of the Uppsala school (1985-2018)

Armando João Dalla Costa (*In memoriam*) e Danieli Lurdes Stadnik**

Resumo: O modelo de Uppsala conclui que as firmas irão buscar se internacionalizar para países com uma distância psíquica próxima, para reduzir os riscos associados ao desconhecido. Ao se internacionalizar, farão uma expansão gradual, para que aos poucos possam conhecer fatores como a dimensão do mercado e a aceitação de seu produto pelo novo público. Quanto mais a empresa conhecer acerca do mercado, menores serão os riscos a que ela estará sujeita, e então passará a investir mais naquele país, utilizando recursos especializados, próprios para aquele público. Partindo desse modelo teórico, busca-se conhecer o histórico de internacionalização de *O Boticário*. A marca se internacionalizou pela primeira vez para Portugal, em 1985, por meio do modelo de franquias. Com o tempo de atuação e um conhecimento daquele mercado, houve maior investimento, com a abertura de lojas próprias e uso de recursos especializados. A expansão de *O Boticário* para a América Latina iniciou pouco tempo depois, dividindo-se em duas fases. A primeira, a partir de 1987, quando empresários de alguns países abriram franquias e *O Boticário* adotou um padrão único. A segunda, a partir de 2000, quando a firma abriu lojas próprias em alguns países. Analisados os casos de internacionalização de *O Boticário* para Portugal e América Latina, passa-se à análise comparativa destes à luz da teoria da escola de Uppsala. Quanto às fontes, os dados primários foram conseguidos no Centro de Memória de *O Boticário* e por meio de entrevistas. Conclui-se que a empresa se internacionalizou de forma gradual, passando a dispor de recursos especializados ao aumentar o conhecimento sobre o mercado em que atuava, e que a distância psíquica tem uma influência positiva sobre seus resultados.

Palavras-chave: *O Boticário*. Internacionalização de empresas. Modelo de Uppsala. Distância psíquica.

* Submissão: 26/10/2020 | Aprovação: 18/10/2021 | DOI: 10.29182/hehe.v25i3.779

** Respectivamente: (1) Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil | ORCID: 0000-0002-1016-7491 | E-mail: ajdcosta@ufpr.br | (2) Departamento de Economia, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil | E-mail: danielistadnik@gmail.com



Abstract: The Uppsala model concludes that firms will seek to internationalize to countries with a close psychic distance to reduce the risks associated with the unknown. When they are internationalized, they will gradually expand, so that gradually they can know factors such as the size of the market and the acceptance of their product by the new public. The more the company knows about the market, the lower the risks to which it will be subject and then the company will invest more in that country, using specialized resources, appropriate for that public. Starting from this theoretical model, we seek to know about the internationalization history of *O Boticário*. The brand is internationalized for the first time for Portugal in the year 1985, through the franchise model. With the time of action and a broader knowledge of that market, there is a greater investment, with the opening of a large number of own stores and use of specialized resources in that country. The expansion of *O Boticário* to Latin America begins shortly after starting the expansion to Portugal, dividing into two phases. The first in 1987, the second in the 2000s. In the first phase of internationalization, there were many small Latin American markets in which the brand began to operate. In this first phase the internationalization was due to the demands of entrepreneurs interested in opening *O Boticário* franchises in their countries of origin and there were no specialized resources for each of them, but a “standard” used for all Latin America. This is totally different in the second phase, when the brand starts to open its own stores abroad, in a structured way and starts to invest in individual advertising projects for each country, for example. Having analyzed the cases of internationalization of *O Boticário* for Portugal and *O Boticário* for Latin America, a comparative analysis of these cases is made in the light of Uppsala’s theory. It is concluded that the company internationalizes itself gradually, it has specialized resources the more it has knowledge about the market in which it operates and that the psychic distance has a positive influence on the company’s results.

Keywords: *O Boticário*. Internationalization of companies. Uppsala model. Psychic distance.

JEL: F23. N8.

Introdução

A teoria de Uppsala, desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), busca compreender os fatores que influenciam no processo de tomada de decisão na internacionalização das firmas. Esse estudo buscou identificar elementos comuns nas situações de decisão para desenvolver um modelo com valor explicativo.

O modelo de Uppsala partiu do pressuposto de que a falta de conhecimento é um dos principais obstáculos à internacionalização. O modelo observou que as firmas, ao se internacionalizarem, passam por fases de um envolvimento gradual e um crescente comprometimento com o mercado do país de destino. Aos poucos, a empresa passa a compreender mais a nação escolhida e, por meio do conhecimento, diminui os riscos associados. Segundo os autores, para reduzir esses riscos e obter maior sucesso, as firmas optam por se internacionalizar para mercados culturalmente próximos, o que facilita o processo de aprendizagem.

Partindo desse modelo teórico, busca-se conhecer o histórico de internacionalização de *O Boticário*, empresa do setor de perfumes e cosméticos. A marca se internacionalizou pela primeira vez para Portugal, em 1985, por meio do modelo de franquias. Com o tempo de atuação e um conhecimento mais amplo desse mercado, houve um maior investimento de recursos, com a abertura de lojas próprias. Da mesma forma, foi aberto um escritório com áreas especializadas para esse mercado, com departamentos próprios, tornando-o o principal mercado externo da marca.

O outro foco de investigação é a internacionalização da empresa para a América Latina, o segundo mercado de atuação da marca. A expansão de *O Boticário* para a América Latina iniciou pouco tempo depois de Portugal, dividindo-se em duas fases. A primeira em 1987 e a segunda por volta dos anos 2000. Na primeira, houve muitos mercados pequenos em que a marca começou a atuar, como Chile (1987), Paraguai (1993), Peru (1996) e Bolívia (1999) (Freire, 2001). Nessa primeira fase a internacionalização se deu por demandas de empresários interessados em abrir franquias de *O Boticário* em seus países. Não havia recursos de comunicação especializados para cada um dos países, a comunicação era “neutra” e aplicada igualmente a todos. Da mesma forma, os produtos vendidos eram os mesmos. Esse processo se deu de maneira diferente na segunda fase, quando a companhia começou a abrir lojas próprias no exterior, de modo estruturado. Havia uma publicidade especializada para cada país, assim como produtos para cada tipo de público.

Analisados os casos de internacionalização de *O Boticário* para Portugal e para a América Latina, propõe-se fazer aqui uma análise comparativa de ambos à luz da teoria de Uppsala. Objetiva-se analisar se o modelo de Uppsala pode ser explicativo a esses casos. Embora já haja trabalhos sobre *O Boticário* e seu processo de internacionalização, como Bara (2001), Campêlo (2002), Freire (2001) e Silva e Dalla Costa (2017), nenhum deles se baseia em dados primários, como é o caso deste texto, e nenhum dos trabalhos mencionados fala da internacionalização especificamente a partir de Portugal e da América Latina. Dessa forma, a contribuição deste artigo para o avanço da historiografia empresarial está exatamente nesses dois pontos, ou seja, na utilização de dados primários do “centro de memória *O Boticário*”, complementados com entrevistas, e no estudo do caso de *O Boticário* em Portugal e na América Latina, desde o início da experiência, em 1985, até os anos recentes.

Para elaborar este estudo, contou-se com entrevistas realizadas com funcionários das áreas do Centro de Memória, Assuntos Corporativos, Administração Comercial Internacional, Assuntos Institucionais e Área Internacional de *O Boticário*. Também foi realizada uma entrevista com a ex-gerente internacional de *O Boticário* Brasil e ex-diretora geral de *O Boticário* México, que esteve no grupo nos períodos de 1989 a 1991 e 1995 a 2006. Para fins de coleta de dados, foi realizada uma visita acompanhada ao Centro de Memória de *O Boticário* em sua sede na cidade de São José dos Pinhais (PR), onde também foram consultados documentos primários. Também foram utilizados materiais secundários que serão referenciados ao longo do estudo, com os quais se pode complementar a pesquisa.

1. O modelo de Uppsala

Esta seção foi desenvolvida utilizando-se como base o estudo desenvolvido pelos teóricos Johanson e Vahlne (1977), da Universidade de Uppsala. Esse estudo, que se configurou como um modelo, em livre tradução denomina-se “O processo de internacionalização da firma: um modelo de desenvolvimento do conhecimento e aumento dos compromissos com o mercado externo”.

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um estudo que busca compreender os fatores que influenciavam no processo de tomada de decisão na internacionalização das firmas. Essa teoria buscou identificar elementos co-

muns nas situações de decisão para desenvolver um modelo com valor explicativo. Os autores partiram do pressuposto de que a falta de conhecimento é um dos principais obstáculos à internacionalização. O modelo observou, então, que as firmas, ao se internacionalizarem, passavam por fases de um envolvimento gradual e um crescente comprometimento com o mercado do país de destino. Em uma chamada cadeia de estabelecimento, aos poucos a firma passa a conhecer mais sobre o país escolhido e diminuir os riscos associados ao desconhecimento.

Esse modelo foi elaborado partindo de investigações empíricas realizadas na Universidade de Uppsala que observaram a atuação de empresas suecas. As amostras observadas desenvolveram suas operações em pequenos passos nos países estrangeiros, ao invés de realizar grandes investimentos em curtos espaços de tempo. Nas firmas analisadas, o processo, segundo os autores, ocorreu quase sempre da seguinte forma: “Normalmente, as empresas começam a exportar para um país por meio de um agente, depois estabelecem uma subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, começam a produção no país anfitrião” (Johanson; Vahlne, 1977, p. 24, tradução nossa). Notou-se que nos exemplos estudados o envolvimento ia acontecendo aos poucos, ficando cada vez mais complexo, conforme se tinha mais conhecimento sobre o mercado. Essa entrada aos poucos ajudava a determinar conhecimentos estratégicos, como o tamanho e a complexidade do mercado, reduzindo riscos posteriores.

Sendo o conhecimento um importante quesito na internacionalização de empresas para reduzir os riscos associados, um fator de crucial importância a ser posto em destaque no modelo é o da distância psíquica entre o país de origem da firma e o país de destino, definida como “a soma de fatores que impedem o fluxo de informações de e para o Mercado” (Johanson; Vahlne, 1977, p. 24, tradução nossa). Essas informações que definem a distância psíquica são: proximidade na linguagem dos dois países em questão, traços culturais parecidos, educação similar, hábitos, entre outros aspectos relevantes. Para os autores, a falta de conhecimento do mercado de destino constitui um dos principais obstáculos para o desenvolvimento de operações internacionais. Logo, seria mais vantajoso para uma firma escolher se internacionalizar para um país com uma menor distância psíquica, já que reduziria os riscos associados e facilitaria o processo de aprendizagem sobre o país, aumentando as chances de sucesso da expansão da firma.

Para Penrose (2006), há dois tipos diferentes de conhecimento: um que

pode ser aprendido por meio de outras pessoas, e outro, experimental, que só se pode obter por experiência própria. Para Johanson e Vahlne (1977, p. 28, tradução nossa) “A experiência em si não pode ser transmitida, ela produz uma mudança [...] nos indivíduos e não pode ser separada deles”. Assim, na internacionalização, o conhecimento experimental no país de destino é essencial, pois ele abre a possibilidade para perceber por si as oportunidades nas características específicas do mercado. Ou seja, é claro que é possível obter o conhecimento de um mercado a partir da contratação de uma pessoa que já obtenha informações sobre ele – o que inclusive acelera o processo de compreensão. Porém, somente com a firma atuando naquele mercado é que será possível de fato ter o conhecimento experimental citado por Penrose (2006). O conhecimento experimental levará a conclusões de como o mercado reage àquela firma especificamente e como a firma se posiciona naquele mercado.

Um conhecimento maior sobre o mercado irá mudar a percepção de riscos e oportunidades pela empresa. Caso esse mercado não seja totalmente instável, com a diminuição da percepção dos riscos espera-se um aumento na escala de atuação da empresa no país. “A experiência de mercado levará a um aumento gradual da escala das operações e da integração com o ambiente de mercado, onde serão tomadas medidas para corrigir o desequilíbrio em relação à situação de risco no mercado” (Johanson; Vahlne, 1977, p. 31, tradução nossa). Assim, o comprometimento com o mercado tende a ficar cada vez maior.

No que tange ao comprometimento com o mercado, há dois fatores que podem ser analisados: a quantidade de recursos empregados pela empresa e o quanto estão comprometidos. O grau de comprometimento com certo mercado será maior quanto mais os recursos em questão são integrados e especializados no país de destino. Um exemplo de recursos muito comprometidos com certos mercados e que não podem ser facilmente transferidos a outro é o *marketing* direcionado. Ou seja, quanto mais complexos forem os produtos desenvolvidos especificamente para certo mercado, mais comprometida a firma estará com aquele país.

Assim, conclui-se que as firmas irão se internacionalizar para países com uma distância psíquica próxima, para reduzir os riscos associados ao desconhecido. Ao se internacionalizar, o fazem por meio de uma expansão gradual, para que aos poucos possam conhecer fatores como a dimensão do mercado e a aceitação de seu produto pelo novo público. Quanto mais a empresa conhecer acerca do mercado, menores serão os riscos a que estará sujeita, e

então passará a investir mais naquele destino, utilizando recursos especializados, próprios para aquele público. Sendo um mercado promissor, a companhia tende a aumentar seu nível de internacionalização, podendo chegar até à transferência de produção para aquele país.

2. Análise do caso *O Boticário*

Nesta seção analisaremos o caso de *O Boticário*, com uma explanação mais ampla de sua internacionalização para Portugal e América Latina.

2.1 Histórico de *O Boticário*

O Boticário surgiu na cidade de Curitiba, capital do Paraná, no ano de 1977, a partir de uma farmácia de manipulação fundada por Miguel Krigsner (Grupo Boticário, 2018; Silva; Dalla Costa, 2017). A marca buscou se inserir no mercado brasileiro como algo novo, com um apelo a uma origem natural do produto. *O Boticário* começou a ter maior notoriedade a partir do lançamento de seu primeiro perfume em 1979, *Acqua fresca*, que se tornou uma referência juntamente com sua embalagem, que é um símbolo da marca. Para vender seus produtos, *O Boticário* abriu a primeira loja exclusiva em 1979 no aeroporto Afonso Pena, na cidade de São José dos Pinhais, Paraná.

Pela localização da loja, com fluxo de pessoas de várias regiões do Brasil e até do mundo, a marca acabou se tornando conhecida. Os viajantes compravam os produtos, segundo Polydoro (2015), até mesmo para revender em suas cidades de origem. Freire (2001) ainda completa que a empresa enviava os produtos via encomenda, por postagem, chegando a receber até quinhentos pedidos por mês.

Para se expandir em nível nacional, utilizando poucos investimentos próprios, decidiu adotar o sistema de franquias. Como relata Polydoro (2015), o sistema de franquias era novo no Brasil à época, e Miguel Krigsner foi, inclusive, um dos fundadores da Associação Brasileira de Franchising. Assim, a primeira franquia da marca foi inaugurada em 1980 em Brasília, e pouco tempo depois, em 1982, inaugurou-se a primeira fábrica da firma.

Em 2010, formou-se o Grupo Boticário, que hoje compreende, além da marca original, também a *Eudora*, *Quem disse, Berenice?* e *The Beauty Box*. Além dessas marcas, *O Boticário* conta recentemente com a brasileira *Vult cosméticos*, ampliando sua participação no mercado ao abranger uma segmentação diferente de público, voltada à comercialização em farmácias. Campêlo

(2002, p. 50) relata que “O número de empregados passou de 4, em 1977, a 27 em 1982 e a 1.100 em 2000”. Atualmente, segundo dados da revista *Exame* (2016), o Grupo Boticário é responsável por mais de 1.700 empregos diretos e 16 mil indiretos no Brasil. Campêlo (2002, p. 50) ainda acrescenta que “a capacidade produtiva, que era de 400 mil unidades em 1982, passou para 50 milhões de unidades em 2000”. A empresa ainda hoje é de capital 100% nacional, pertencente aos mesmos sócios fundadores, além de ter uma parcela comprada pela GP investimentos em 2007, mas que não representa controle na gestão (G1, 2007).

Nos últimos anos, o mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal cresceu muito no Brasil, sendo que os brasileiros compõem o quarto maior mercado consumidor do mundo, com aproximadamente 6,9% de *market share* mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (18,5%), da China (11,5%) e do Japão (7,8%) (ABIHPEC, 2018). Já na América Latina, segundo essa mesma fonte, o Brasil é um gigante, possuindo 49,1% do *market share* de todo o setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Em segundo lugar vem o México, com 14,4%.

Segundo a ABIHPEC (2018), o Brasil conta com 2.718 empresas do setor, sendo 15 delas de grande porte, o que representa 75% do faturamento total. A indústria da beleza emprega hoje no Brasil 5,6 milhões de pessoas. O faturamento do setor, em 2017, foi de R\$ 102,4 bilhões, aproximadamente 1,56% do PIB nacional. O *Boticário* é uma das maiores firmas desse mercado.

Atualmente, com um portfólio de mais de 1.100 produtos, O *Boticário* é uma das maiores redes de franquias do Brasil e a maior do mundo em perfumaria e cosméticos, com cerca de 4 mil lojas de marca própria no Brasil, em 1.750 cidades, sendo a quinta maior rede de varejo do país (Grupo Boticário, 2018).

Em 2018, além do estabelecimento no mercado nacional, O *Boticário* buscou conquistar espaço no exterior. Segundo entrevista concedida pela equipe de Assuntos Institucionais do grupo,¹ a empresa atua, além do Brasil, em dez outros países: Colômbia, Costa Rica, Paraguai, Venezuela, Portugal, Moçambique, Angola, Líbano, Japão e Estados Unidos. Ainda há lojas piloto na Bolívia, no Suriname e na Guiana, além de um projeto de abertura nos

¹ A equipe de Assuntos Institucionais do Grupo Boticário, ao conceder essa entrevista, optou pela não publicação de nomes individuais dos funcionários, por se tratar de um conhecimento plural da equipe.

Emirados Árabes. O faturamento relativo a esse mercado externo é de cunho estratégico e não foi revelado pela companhia.

A empresa passou por vários mercados ao longo de sua trajetória, mas nem todas as suas iniciativas de internacionalização tiveram sucesso. Mercados como, por exemplo, Egito, Noruega, Escócia, Inglaterra, Espanha, Jordânia, Malásia, Nicarágua, Austrália, entre algumas outras oportunidades de negócio, acabaram não se caracterizando como prósperas para a marca. Questionada sobre quais motivos levaram a empresa a encerrar as operações nos países em que não atua mais, a equipe afirmou se tratar de informações confidenciais.

A equipe explica que atualmente todos os produtos são produzidos em plantas do Brasil e posteriormente exportados. Não há processos produtivos da marca em outros países. Por outro lado, a empresa tem buscado cada vez mais se adaptar ao mercado externo, com produtos exclusivos a certos públicos e embalagens traduzidas a outros idiomas, por exemplo.

2.2 A internacionalização de O Boticário em Portugal

Esta seção busca analisar quais as influências no processo decisório que levaram a firma a optar pela primeira internacionalização para Portugal. Na elaboração foram realizadas entrevistas com funcionários de *O Boticário* das áreas de Assuntos Corporativos, Administração Comercial Internacional e do Centro de Memória. Para a coleta de dados, contou-se com uma visita acompanhada ao Centro de Memória de *O Boticário* em sua sede na cidade de São José dos Pinhais (PR). Também foram utilizados materiais secundários que serão referenciados ao longo da seção, com os quais foi possível complementar a pesquisa.

O processo de internacionalização de *O Boticário* iniciou na década de 1980, com a expansão para o mercado português. Marinês do Rocio Ribas da Silva, responsável pelo Centro de Memória desde a sua fundação, em 2005, afirma que a primeira loja fora do Brasil foi instalada em 1985,² situando-se no Amoreiras Shopping Center, um dos principais centros comerciais de Lisboa. No ano da internacionalização, segundo Freire (2001), a empresa já contava com 480 lojas no Brasil.

A equipe de Assuntos Corporativos afirma que, anteriormente ao processo de abertura da loja na capital portuguesa, não havia um sistema de

² O ano de internacionalização da empresa em alguns materiais secundários é citado como tendo ocorrido em 1986; porém, 1985 é o ano considerado pelo Centro de Memória do grupo.

exportação, sendo Portugal o primeiro mercado fora do Brasil acessado pelo grupo. Porém, a empresa enviava produtos ao exterior sob encomenda, da mesma maneira que ocorria em território nacional. Por exemplo, em 1984, segundo Freire (2001), a firma enviava produtos para a Bolívia, a pedido de uma revendedora local.

A rápida expansão de *O Boticário* no Brasil se deu não só pela aceitação dos produtos pelo público, como também pelo contexto econômico da época. A política de substituição de importações acarretava altas taxas alfandegárias, sendo que, como destacam Ribeiro e Melo (2007), as restrições às importações mantinham a concorrência no mercado nacional baixa, o que favoreceu o crescimento da marca nos primeiros anos. Além disso, Rocha e Freire (2003, p. 112) destacam que grandes empresas nacionais do setor de perfumaria e cosméticos, como *Natura*, *O Boticário*, *Água de Cheiro* e *L'Acqua di Fiori*, “se fortaleceram durante o período de recessão dos anos 1980”, sendo que, além da proteção às importações “nesta mesma época, algumas multinacionais do setor atuantes no país, como *Revlon* e *Yardley*, decidiram abandonar o mercado”.

Na década de 1980, *O Boticário* ainda tinha um grande mercado nacional potencial a ser ocupado pela marca. Isso é notório quando se observa que o número atual de lojas no Brasil,³ corresponde a 815% em relação ao número de lojas estabelecidas de 1985. Em relação a essa situação, a equipe de Assuntos Corporativos afirma que o momento de internacionalização se inseriu em um contexto de pleno crescimento no mercado nacional. Até aquele momento a firma já tinha quase 500 parceiros de negócios (franquias) tendo menos de dez anos de existência. Assim, a decisão de ir para Portugal veio como uma oportunidade de aumentar a presença também no exterior, por meio de mais uma proposta de parceria.

A equipe relata também que ampliar a rede de operação (franquias) no exterior representava aumento na presença da marca. A decisão de se internacionalizar não veio como uma necessidade, e sim como uma oportunidade. Essa decisão seguiu, de certa forma, “o mesmo modelo de crescimento do mercado interno, com a empresa se estruturando em torno de uma demanda de consumidores” (Freire, 2001, p. 87). A equipe ainda destaca que o custo-benefício de abrir uma loja no exterior era tão interessante quanto o de abrir

³ Hoje a marca tem um total de aproximadamente 4 mil lojas no Brasil (Grupo Boticário, 2018).

no Brasil. Assim, a expansão para Portugal foi mais uma questão de oportunidade do que de estratégia.

Como relata Freire (2001), *O Boticário* recebia vários pedidos voluntários de pessoas do exterior que reconheciam a qualidade da marca e que estavam interessadas em abrir lojas em seus países de origem. Esses pedidos apareciam como uma boa oportunidade de expansão, apesar de não haver um planejamento de internacionalização ainda estruturado internamente.

Com uma série de pedidos advindos do exterior, para diminuir os riscos associados à operação, *O Boticário* tomou como prioridade na análise das propostas que o franqueado que assumisse a primeira loja internacional já tivesse conhecimento da marca e do mercado de destino. Além disso, era primordial que se tratasse de um gestor de confiança (Freire, 2001). Isso se confirmou na análise de Ribeiro e Melo (2007, p. 300) de que “para o caso das franquias, a internacionalização assume aspectos mais complexos, pois os processos de escolha de mercados também envolvem a escolha dos franqueados internacionais”.

O franqueado escolhido para a primeira internacionalização da marca ocorreu a partir de dois pontos cruciais: uma proposta realizada para um país de interesse, ao mesmo tempo que se tratava de um gestor de confiança. Tal proposta veio de um máster franqueado de *O Boticário* de São Paulo que tinha familiares em Lisboa e, portanto, um maior contato com aquele mercado. Como era um país de interesse da empresa e tratava-se de trabalhar com um gerenciador de confiança, houve o fechamento do contrato da proposta de internacionalização.

A escolha do país como oportuno teve motivações principalmente relacionadas à proximidade cultural e à questão logística de produção. Segundo a equipe de Assuntos Corporativos, a definição das estratégias de venda das unidades de negócio de *O Boticário* sempre se baseou no comportamento da experiência de consumo e, desde o início das operações, em 1977, isso se evidenciou. Assim, a escolha por Portugal, segundo a equipe, combinou os fatores antes mencionados do conhecimento do mercado local com uma pesquisa de mercado que teve a percepção de uma semelhança sensível com o mercado brasileiro.

Outro fator relevante na escolha por Portugal está relacionado à questão logística, relativa à produção. Freire (2001) relata que o fator que mais restringia a internacionalização era o processo produtivo, que envolvia troca de nome dos produtos, tradução de rotulagem e, em alguns casos, modificações

na formulação. Cabe aqui destacar que o processo de mudança de formulação pode ocorrer por diversos fatores, por exemplo, restrições sanitárias de ingredientes em certos países ou, em países de climas diferentes, a necessidade de fazer produtos com diferentes fixações. A escolha por Portugal, então, baseia-se também em uma menor necessidade de alteração e tradução dos rótulos.

Como relatado pela equipe de Assuntos Corporativos, apesar de a escolha de Portugal ter tido como prioridade as semelhanças dos aspectos culturais brasileiros e aspectos logísticos, deve ser observado também que principalmente após a entrada de Portugal na União Europeia (1986) o país se tornou uma “porta de entrada” da companhia para a Europa, tanto que, pouco tempo depois, houve uma tentativa de entrada na Espanha.

Em relação ao modo de entrada em Portugal, segundo Rocha e Freire (2003), optou-se pela franquia por acreditar que, para alcançar o sucesso naquele país, seria necessário repetir um modelo de negócios que já era de conhecimento da empresa. Ainda segundo Freire (2001), o modelo de franquia é estratégico para *O Boticário*, pois, nesse sistema, cada gestor cuida para que a sua loja seja a mais lucrativa possível, há um comprometimento com o sucesso de cada unidade. Esse sistema pode, de certa forma, minimizar os riscos e investimentos necessários no processo de internacionalização, justamente por se tratar da situação em que o franqueado também assume responsabilidade. Segundo a equipe de Assuntos Corporativos, ainda hoje toda a operação internacional se dá por capital próprio da empresa, aliado ao de parceiros de negócio, eliminando a necessidade de se realizar operações de crédito para a implementação de novas franquias no exterior.

Conforme a equipe, *O Boticário* foi recebido de “braços abertos” quando tomou a decisão de se instalar naquele país.⁴ A efetivação da entrada no mercado de Portugal foi facilitada, uma vez que o nível de exigência para a importação no início foi muito semelhante aos processos que qualquer empresa de bens de consumo enfrenta no Brasil. Entre as dificuldades posteriores que surgiram se observa a entrada de Portugal na União Europeia, situação na qual se passou a exigir uma homogeneização dos procedimentos para homologação dos produtos. A padronização aumentou o número de exigências,

⁴ Questionada a respeito das dificuldades enfrentadas no processo burocrático no Brasil na “pré-internacionalização”, a equipe de Assuntos Corporativos diz que a empresa prefere não se posicionar sobre esse assunto.

como, por exemplo, a homologação de fornecedores e informações nas embalagens.

Na década de 1980, quando teve início o processo de internacionalização de *O Boticário*, a empresa não contava com um setor estruturado para atender a área internacional. Porém, no decorrer do processo, foi sentida essa necessidade, e, como relata a equipe, algumas mudanças estruturais internas também foram necessárias. A criação de uma área de novos negócios trouxe a necessidade de um departamento dedicado à internacionalização, e à medida que *O Boticário* foi crescendo essa área ganhou proporções mais robustas. Em 2018, a firma contava com uma diretoria de negócios internacionais.

Nos dois primeiros anos após a internacionalização, foram abertas mais duas lojas naquele país pelo mesmo franqueado, que segundo Silva (2015) eram “lojas piloto” para teste de mercado. Logo após esse período, em 1988, foram abertas em Portugal as portas para o sistema de *franchising*. Com um grande investimento na mídia local, houve demanda por interessados em adquirir franquias de *O Boticário* em diversas regiões do país.

No entanto, os primeiros anos em Portugal não foram tão fáceis quanto se projetava, pois o conhecimento experimental demonstrou alguns entraves que a empresa não havia previsto. A equipe salienta que houve dificuldades referentes a conhecimento da marca, experimentação e adaptação aos padrões de consumo. Campêlo (2002) ainda acrescenta que os obstáculos não eram somente relativos à simples adaptação comercial, mas também que alguns aspectos culturais não eram tão próximos quanto imaginado pela companhia anteriormente, e foi necessário fazer uma adaptação principalmente na área da publicidade.

Uma outra adaptação necessária foi em relação à diferença de cultura organizacional entre as franquias brasileiras e portuguesas. Houve, assim, uma série de mudanças que buscaram reverter essa situação, como treinamentos oficiais e padronização da imagem da marca. Freire (2001) relata que foram contratadas gerentes brasileiras para administrar as lojas portuguesas, para que estas, aos poucos, pudessem treinar as funcionárias para implantar as características da empresa e da marca. A equipe de Assuntos Corporativos relata que na época da abertura em Portugal, assim como em todos os países no qual *O Boticário* tem operação de vendas, existiu a necessidade de mesclar a cultura organizacional existente, com pessoas que conheciam muito da cultura local. Essa mescla é um reflexo da cultura atual da companhia. Segundo material interno de *O Boticário*, esse traço se mantém, sendo que, em 2013,

a companhia contava com 230 funcionários em Portugal e suas nacionalidades se dividiam entre portugueses e brasileiros.

Depois de certo tempo de experiência no mercado português, houve uma reanálise e reestruturação do negócio. Como relata Freire (2001), entendeu-se que *O Boticário* deveria investir mais naquele país para tornar o empreendimento mais lucrativo. Assim, decidiu-se por investir em um maior número de lojas próprias, na visibilidade da marca e fechar as subsidiárias estrangeiras que não eram consideradas “grandes apostas”.

Segundo Rocha e Freire (2003, p. 124), “em Portugal isso implicou uma mudança de diretriz. Um executivo de *O Boticário* assumiu a operação por dois anos e, depois, foi feita a transição para um máster franqueado local”. Grynbaum (*apud* Freire, 2001) relata que foram três as fases de internacionalização em Portugal. A primeira, foi a do primeiro franqueado de confiança, que se estabeleceu no mercado português (abrindo as três primeiras lojas). A segunda teve um brasileiro na liderança, um executivo enviado para a abertura de várias novas lojas, para que a marca de fato tivesse notoriedade no mercado local. Dois anos depois, em uma terceira fase, um novo máster franqueado local, uma pessoa de confiança com conhecimento do mercado português, assumiu algumas das operações das novas lojas em Portugal: “*O Boticário* manteve algumas lojas próprias no mercado português e as demais foram repassadas ao [máster] franqueado. A empresa reconhecia que dispor de loja própria no mercado português era ‘fundamental’” (Rocha; Freire, 2003, p. 124).

Com o tempo, Portugal passou a dispor, no escritório local, de áreas específicas próprias, como departamento de *marketing*, pesquisa, vendas, treinamento e distribuição, porém seguindo sempre as orientações da matriz brasileira (Freire, 2001). Até hoje ainda não houve a transferência de produção para Portugal, e o nível mais avançado de internacionalização, além das lojas próprias e das franqueadas, é o estabelecimento do escritório local.

Atualmente, segundo a equipe de Assuntos Institucionais, Portugal é o maior mercado externo da companhia, contando com 55 lojas “monomarcas” da rede. Ainda deve-se observar uma importante mudança ocorrida em Portugal desde o início do processo de internacionalização: hoje todas as lojas estabelecidas naquele país são próprias de *O Boticário*.⁵

⁵ A respeito desse fato, houve certa dificuldade para se conseguir dados atuais a respeito das motivações para que o sistema de *franchising* fosse extinto naquele país, já que a empresa tem certa reserva em comentar sobre o assunto. A informação atual de que todas as lojas são próprias foi fornecida via e-mail pelo escritório

2.3 A internacionalização de *O Boticário* na América Latina

Esta seção analisa quais foram as influências no processo decisório que levaram a empresa a se internacionalizar na América Latina. Sua elaboração contou com uma entrevista com a ex-gerente internacional de *O Boticário* Brasil e ex-diretora geral das empresas de *O Boticário* México, Iara de Fatima Todesco Mariano, que esteve no grupo nos períodos de 1989 a 1991 e 1995 a 2006. Da mesma forma, foram realizadas entrevistas com funcionários da Área Internacional e da área de Assuntos Institucionais de *O Boticário*. Con-tou-se, também, com material institucional fornecido pelo Centro de Memória. Não há registros de uma publicação acadêmica anterior a esta sobre a internacionalização de *O Boticário* na América Latina, à exceção de alguns dados na dissertação de Freire (2001). Portanto, as demais referências, além das entrevistas, que complementam este trabalho provêm de publicações em jornais e de materiais internos do Centro de Memória *O Boticário*.

A primeira fase de internacionalização para a América Latina, assim denominada em entrevista por Iara de Fatima Todesco Mariano (2018), teve início pouco tempo após a internacionalização para Portugal, em 1987. Nesse ano, quando havia 1.100 pontos de vendas nacionais, a firma contava com 21 lojas franqueadas no exterior. Houve muitos mercados pequenos, latino-americanos, em que a marca começou a atuar na época, como Chile (1987), Paraguai (1993), Peru (1996) e Bolívia (1999) (Freire, 2001). Esses países, segundo Mariano (2018), por serem pequenos, eram perfeitos para um teste de mercado.

A internacionalização para os países da América Latina, nessa primeira etapa, começou por uma demanda externa. Como relata Mariano (2018), as pessoas vinham até *O Boticário* porque conheciam o potencial da marca, requisitando abrir franquias em seus países. Nem sempre se tratava de empresários. Assim, *O Boticário* avaliava cada situação: o investidor interessado, o país de destino, e dava o suporte necessário para o processo de internacionalização. “Nós tratávamos da melhor maneira possível, com os melhores recursos de que a empresa podia dispor, com todo o cuidado e zelo para que a marca não fosse manchada de forma alguma, porque ali seria um embrião de uma futura operação” (Mariano, 2018).

de *O Boticário* em Portugal. Já o início desse processo de substituição foi identificado apenas por uma fonte externa, proveniente de 2011 (*Jornal do Comércio*), que trouxe a informação de que as operações foram reassumidas pelo *O Boticário* porque “o marketing português não fechava com a linha de trabalho da empresa”.

Mariano (2018) conta que à época do início da expansão para a América Latina *O Boticário* no Brasil estava estruturando a fábrica para o processo de internacionalização. A indústria ainda não tinha a rotulagem específica, a “cultura internacional”, e, também, muitas pessoas na fábrica não falavam outros idiomas. Desse modo, “acabaram sendo permitidos de certa forma muitos desafios internacionais. Foi um período muito desafiador, para o empresário de lá e para a gente aqui” (Mariano, 2018).

Os países da América Latina têm certa vantagem, segundo a entrevistada, por terem similaridades culturais. Porém, deve-se levar em consideração suas peculiaridades e as diferenças nos hábitos de consumo. Na primeira fase da internacionalização para o continente, diz Mariano (2018), não havia adequações das peças de *marketing* e de comunicação à realidade local de cada país. Eram elaboradas campanhas intermediárias, que fossem de certo modo “neutras” e conseguissem ser utilizadas em todos os países da América Latina. Esse procedimento mudou totalmente na segunda fase, quando já se contratava uma agência local, interpretava-se o que aquele produto poderia dizer para cada público específico e faziam-se campanhas próprias de comunicação para cada país, tornando a marca íntima àquele mercado.

Num primeiro momento, tudo era desafiador, pois o mercado ainda era desconhecido. Como relata Mariano (2018), mesmo que houvesse estudo e planejamento estratégico, havia “arrestas”. Na primeira fase da internacionalização para os países vizinhos, o que se fez foi tentar replicar a experiência de sucesso do Brasil, com as mesmas lojas padronizadas, os mesmos treinamentos e os mesmos produtos oferecidos em território nacional. Isso também se alterou mais tarde, quando começou a elaboração de produtos específicos para certos públicos.

Assim, chegou-se na então denominada “segunda fase” da internacionalização na América Latina, para a qual a empresa no Brasil estava mais preparada. Desde os proprietários até o chão de fábrica estavam mais habituados com a ideia de que a firma iria se internacionalizar. A partir disso, o sistema de gestão passou por etapas e se estruturou uma área internacional mais sólida. Cada área, pensando globalmente, desenvolveu as competências necessárias. Da mesma forma, linhas novas de produtos foram lançadas pensando no mercado externo e não somente no Brasil. Assim, hoje o que se vê já é uma segunda etapa, estruturada.

Essa “segunda fase” da internacionalização, de acordo com Mariano (2018), iniciou por volta dos anos 2000. Segundo Chiara (2002), em 2000 a

empresa havia investido aproximadamente R\$ 5 milhões na automatização e ampliação de sua fábrica em São José dos Pinhais, sendo que, dois anos depois, a capacidade ociosa era tão grande que seria possível triplicar a produção. A empresa possuía uma variedade de 540 produtos em linha.

Segundo Chiara (2002), *O Boticário* faturou, em 2001, R\$ 377,16 milhões, um aumento de 21,5% em relação a 2000, sendo que as exportações correspondiam a 1,3% do faturamento. Em 2002, *O Boticário* era a maior rede de perfumaria de Portugal, com 57 lojas. No total, eram 71 lojas no exterior, com dez lojas na Bolívia, duas no Paraguai e duas no Peru. A empresa também atuava no Japão, porém de modo diferenciado, em 399 pontos de venda, em lojas multiprodutos (de outros fabricantes). No Brasil, em 2002, a marca estava presente em 97% das cidades com mais de 30 mil habitantes, totalizando 2.112 lojas, sendo 44 próprias.

O faturamento de *O Boticário*, em 2002, foi de R\$ 1,3 bilhão (Rios, 2003), sendo que 2% do faturamento devia-se à participação do mercado externo. Em 2003, a marca tinha 2.196 lojas no Brasil e mais 520 pontos de venda no exterior. Atuava, além dos tradicionais pontos de venda no exterior, na recente internacionalização para Uruguai, Paraguai, Peru, Bolívia e México.

Nessa segunda fase, segundo a equipe da Área Internacional do grupo *O Boticário*, a internacionalização era estratégica para esse mercado, diferente da primeira fase, em que a demanda era majoritariamente unilateral, dos empresários interessados em abrir franquias. Os fatores relevantes para essa decisão se baseavam na proximidade geográfica, nas semelhanças climáticas (que influenciam na categoria de produto comercializado) e nas práticas de consumo. Da mesma forma, proximidade cultural e linguística são fatores importantes para o investimento nesses mercados, pois demandam menos adaptações na embalagem e na comunicação.

As principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização no mercado latino-americano, segundo a equipe da Área Internacional, estão relacionadas aos custos e ao tempo necessário para o registro sanitário. Além disso, mesmo com a proximidade geográfica, houve problemas relacionados à disponibilidade e à qualidade dos fretes marítimo, aéreo e rodoviário.

O padrão de expansão por franquias seguido no Brasil não foi o mesmo em todos os casos de internacionalização na América Latina. Realizou-se análise caso a caso, e dependendo do tipo do mercado, foi escolhido o modelo de negócios. Segundo a equipe da Área Internacional, há na região lojas

próprias, lojas de departamento e lojas multimarcas, a depender do potencial e do comportamento de consumo de cada país.

Segundo a equipe, a busca de conhecimento de mercado para percepção de riscos e oportunidades deu-se por estudos de mercado. Essas pesquisas analisaram o potencial máximo do mercado de beleza local, além da adequação do portfólio nacional, sendo que, para alguns países, houve o lançamento de produtos específicos que se adequassem àquele público.

Houve adaptações de *marketing* e da linha de produtos para as lojas da América Latina, conforme o padrão de consumo e preferências do consumidor de cada público específico em cada país da América Latina. Porém, manteve-se a mesma identidade visual utilizada nas lojas do Brasil. Da mesma forma, para manter padronizada a cultura organizacional, as lojas no exterior contam com funcionários brasileiros além dos locais.

Em 2018, a marca contava com dois escritórios internacionais, sendo que um se localizava em Portugal, e outro, na Colômbia. Como relata a equipe da Área Internacional, os fatores que influenciaram na escolha da Colômbia para abrir o segundo escritório, depois da escolha óbvia de Portugal, que é o maior mercado externo da empresa, basearam-se no potencial do mercado de beleza colombiano, nas práticas de consumo e na proximidade cultural daquele mercado com o brasileiro.

Na segunda fase, um dos exemplos mais marcantes de internacionalização ocorreu em 2002, com a expansão para o México. Segundo Rios (2003), *O Boticário* entrou no México quando já haviam sido investidos, até 2003, R\$ 6 milhões. Na época, havia quatro lojas próprias no país e 14 quiosques em lojas de departamento. Segundo Grynbaum (*apud* Rios, 2003), o objetivo de abrir lojas próprias era conseguir se adaptar mais rapidamente ao mercado, já que o perfil de consumo das mexicanas era diferente do das brasileiras, sendo a maquiagem um item muito mais visado por elas.⁶

Segundo Mariano (2018), os principais motivos que levaram a empresa a se internacionalizar para o México estavam ligados a uma estratégia pensada para um mercado consumidor com uma proximidade física e cultural e também a uma oportunidade externa que surgiu. De acordo com Mariano, os brasileiros têm muitas diferenças, mas também muitas semelhanças com os mexicanos.

⁶ O maior mercado de *O Boticário* no Brasil, em 2003, eram os perfumes, correspondendo a 80% da receita, sendo que a maquiagem correspondia a somente 8% (Rios, 2003).

[Somos] diferentes enquanto população no que diz respeito a hábitos e costumes, talvez até mesmo com relação a uma postura social. Ao mesmo tempo, somos extremamente parecidos em termos de valorização do ser humano, busca por harmonizar os momentos sociais, valorização da família, postura nacionalista em crise devido às imposições dos “colonizadores”... Enfim! Somos simpáticos, alegres, humildes, valorizamos o bem-estar, a boa comida, o entretenimento, as viagens e, certamente, a beleza, sendo que no Brasil temos um apelo mais “natural” e no México o hábito dos cosméticos é mais acentuado. (Mariano, 2018)

O México foi escolhido por ter potencial na beleza. É o segundo maior mercado consumidor de produtos de beleza, logo após o Brasil. Segundo a ABIHPEC (2018), o México possui 14,4% do *market share* de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Segundo o Ebanx (2018 *apud* Wroblewski, 2018), o México cresceu em média 11% ao ano nos últimos tempos, representando o dobro da média latino-americana. Pela mesma fonte, cada mexicano gasta em média R\$ 728,13 por ano com produtos de beleza. Como afirma Mariano (2018), em 2001, quando se iniciaram os planos de crescimento para aquela região, as probabilidades de sucesso eram grandes. Já para Chiara (2002), quando *O Boticário* entrou no México, em 2002, aquele mercado de cosméticos movimentava cerca de US\$ 3,5 milhões por ano; e além de ser uma ótima oportunidade por si próprio, era também uma porta de entrada para os Estados Unidos. Segundo Rios (2003), depois de entrar no México, o próximo plano de internacionalização da marca era ir para os Estados Unidos, visando primeiro às regiões com grande concentração de população latina, para depois abranger o restante do mercado.

Quando a empresa decidiu se internacionalizar para o mercado mexicano, em 2001, Mariano (2018) relata que a fábrica já havia passado pela adequação de rotulagem ao espanhol e as formulações já haviam sido adequadas a vários mercados mundiais, mesmo ao FDA americano. Logo, o mercado mexicano já estava previsto na rota de internacionalização muitos anos antes da expansão de fato ocorrer.

As maiores dificuldades no processo de internacionalização, apontadas por Mariano, estavam relacionadas aos entraves burocráticos informais. Para ela, “existem os hábitos de ‘restrições situacionais’, onde temos sempre que prever um possível atraso na liberação e para evitar isso temos que contar com ‘especialistas’ de apoio para esse processo”. Outra dificuldade encontrada se relaciona ao fato de não haver uma bilateralidade contábil com o México.

Desse modo, “sempre há que se prever trâmites legais de qualquer espécie com os prazos oficiais e margens de segurança. O mesmo ocorre com custos e transferência de recursos. Não há acordos bilaterais para facilitar as negociações e convivências” (Mariano, 2018).

Outra dificuldade quando se pensa em expandir para outros mercados está relacionada à adaptação para o mercado local. Por mais que se trate de culturas próximas – o que de fato facilita essa inserção –, ainda assim há que se considerar as peculiaridades de cada público. Em relação ao México, não foi diferente. Mariano (2018) relata que houve a necessidade de adequar campanhas de *marketing* para comunicação; houve uma reorganização institucional e até mesmo lançamento de produtos específicos. Por experimentação no mercado é que foi possível desenvolver as peças publicitárias e fazer a adequação dos conceitos da marca, que eram desenvolvidos por agências locais. Outro desafio ainda relatado pela ex-diretora diz respeito ao seu papel enquanto comando executivo feminino, no qual sofreu uma série de dificuldades, por ser uma posição majoritariamente ocupada por homens.

Já na escolha do modelo de negócios, isto é, o modo de entrada no México, para construir um conceito e uma identidade, foi fundamental o estabelecimento de lojas exclusivas. Optou-se, então, por entrar com uma base de lojas próprias. Além disso, para um maior alcance de mercado, foi importante identificar onde todos os concorrentes internacionais estavam, abrangendo a atuação em lojas de departamento e quiosques em *shopping centers*.

Sobre os aspectos levados em consideração para optar por tal modelo de entrada no México e a necessidade de estudo de mercado, Mariano (2018) afirma:

Sempre entendemos que há que se investigar e respeitar até certo ponto o que já está “funcionando” em cada mercado, mas também já comprovamos várias vezes que as pessoas e seus mercados necessitam inovações, ousadias, desde que coerentes com sua característica ou que sejam tão criativas, inéditas, que lhes roubem o fôlego ou lhes deem conforto e bem-estar superiores. Isso nos exige conhecer muito o consumidor e seu mercado antes de entrar.

Assim, a busca de conhecimento de mercado para percepção de riscos e oportunidades na internacionalização para o México se apoiou em pesquisas de mercado, parcerias locais, estudos de legislação, estudos de viabilidade

econômica, participação em comissões internacionais para conhecer os trâmites e exigências, simulação de importação e, depois da certeza da viabilidade, apostou-se em lojas piloto. Segundo Fonseca e Costa (2002), para entrar no México, a empresa fez pesquisas e estudos de mercado por dez meses.

Em relação à cultura organizacional, Mariano (2018) relata que toda a expertise técnica com relação à abordagem, às técnicas de demonstração e vendas, ao conceito de loja e seus controles de qualidade e de motivação de equipe foram realizados seguindo o modelo do Brasil e com adequações já existentes em outros mercados internacionais. Contudo, observou-se que sempre é necessário realizar adaptações, já que “seus hábitos locais diferem dos nossos, afinal são de outra origem, tiveram outras realidades ao longo dos séculos, então houve sim adequações necessárias nas rotinas de trabalho, treinamento, motivação e performance laboral” (Mariano, 2018).

Por fim, para Mariano (2018), a experiência de *O Boticário* no México foi uma das mais importantes até agora em termos de investimento e de experiência local. Para ela, “essa foi uma das experiências mais completas de presença da marca original, no conceito original e na presença física original que a marca teve em um mercado estrangeiro depois de Portugal”.

3. Análise comparativa do caso *O Boticário* à luz da teoria de Uppsala

A teoria de Uppsala descreve em seu modelo que, ao se internacionalizar, as firmas usualmente passam por fases de um envolvimento gradual e um crescente comprometimento com o mercado do país de destino. Esse envolvimento tende a ficar mais complexo, quanto mais se conhece do mercado em questão. Essa entrada aos poucos ajuda a determinar conhecimentos estratégicos, como o tamanho e a complexidade do mercado, reduzindo riscos posteriores.

O envolvimento com o mercado português iniciou por meio de uma demanda externa, que seria o agente. Este, por sua vez, introduziu uma subsidiária de vendas, sem passar pela fase de exportação, estabelecendo, porém, uma loja piloto. Depois dessa, outras duas lojas piloto foram abertas, antes da decisão pelo investimento abundante no país com lojas próprias. Por fim, uma fase mais avançada de internacionalização ocorreu com a abertura de um escritório em Portugal.

Nos mercados latino-americanos, na primeira fase de internacionalização

a empresa enviava produtos via exportação ou encomendas de uma revendedora local. Esse envolvimento, da mesma forma que em Portugal, também ocorreu gradualmente. Na primeira fase de expansão, houve uma demanda de empresários interessados em abrir franquias de *O Boticário*; por se concentrarem em países pequenos, foram perfeitos para testar o mercado latino-americano. Na segunda etapa, com um maior interesse por esse mercado, a marca abriu lojas próprias. Por fim, o maior nível de envolvimento com essa região ocorreu com a abertura do escritório na Colômbia. *O Boticário* mantém o processo produtivo apenas no Brasil, sendo, portanto, a fase de abertura de escritórios, em ambos os países, a etapa mais avançada de internacionalização a que chegou.

Assim, mesmo que não siga todas as fases de internacionalização previstas no modelo de Uppsala, é razoável observar que de fato a firma segue, tanto em Portugal quanto na América Latina, um padrão de expansão gradual. O que se segue na história de *O Boticário* é um crescente comprometimento com o mercado externo, como sugerem os estudos de Johanson e Vahlne (1977).

Sendo o conhecimento de mercado um importante quesito na internacionalização de empresas para reduzir os riscos associados, um fator de destaque no modelo de Uppsala é o da distância psíquica entre o país de origem da firma e o de destino. Segundo o modelo, seria mais vantajoso para uma companhia escolher se internacionalizar para um país com uma menor distância psíquica, já que reduziria os riscos associados e facilitaria o processo, aumentando a chance de sucesso da expansão.

Em relação à distância psíquica, é claro na escolha de Portugal que quando o investidor interessado se apresentou, um dos principais fatores levados em consideração para autorizar a abertura da franquia foi justamente o fato de o mercado ser interessante à empresa. Primeiro devido ao fato de imaginar-se uma proximidade cultural que facilitaria a adaptação da marca (tanto em relação a campanhas de *marketing* quanto em relação à aceitação dos produtos). Depois, houve o fator da língua, que foi decisivo pelo fato de não ser necessária a tradução dos rótulos das embalagens (para o inglês e o espanhol).

Já no que se refere ao mercado latino-americano, a distância psíquica também teve peso decisivo no processo de internacionalização. Em sua primeira fase, quando as demandas eram externas, de investidores interessados em abrir franquias, a análise do empresário estava ligada à do país que apresentasse futuras oportunidades para a marca. O fato de apresentar uma cultura próxima à brasileira teve peso relevante na abertura das primeiras franquias.

Como não havia uma preparação da empresa para o mercado externo, era mais simples para a empresa ir para mercados que não precisavam de grandes adaptações de *marketing* (sendo que à época era feito um padrão para toda a América Latina) e que se adequassem aos produtos que ainda não contavam com embalagens traduzidas. Já na segunda fase da expansão latino-americana, que contava com uma internacionalização planejada, com lojas próprias, a proximidade cultural e linguística também foi um fator relevante para o investimento, pois demandava menos adaptações na embalagem e na comunicação.

Em 2018, a marca contava com apenas dois escritórios internacionais, sendo um deles em Portugal (que é o maior mercado externo), e outro, na Colômbia. Como relata a equipe de Assuntos Internacionais do Grupo Boticário, um dos fatores importantes para a decisão de abrir o escritório na Colômbia (que ainda é um mercado em desenvolvimento) esteve relacionado justamente com a proximidade cultural desse mercado com o brasileiro. Isso ressalta o fato de que as empresas acabam prosperando mais em mercados com proximidade psíquica, pois eles diminuem os riscos associados ao desconhecido e aceleram o processo de desenvolvimento.

Penrose (1966 *apud* Johanson; Vahlne, 1977, p. 28) descreve dois tipos diferentes de conhecimento: um que pode ser aprendido por meio de outras pessoas, e outro, experimental, que só se pode obter por experiência própria. Assim, na internacionalização, o conhecimento experimental no país de destino, para os autores, é essencial, pois ele abre a possibilidade para perceber por si as oportunidades nas características específicas do mercado.

Um exemplo a ser citado do conhecimento experimental, destacado por Penrose, deu-se na experiência portuguesa, na qual os primeiros anos não foram tão fáceis quanto se projetava. A Equipe de Assuntos Corporativos salienta que houve dificuldades referentes ao conhecimento da marca, bem como na experimentação e adaptação aos padrões de consumo que não eram esperados. Isso confirma a ideia de que, mesmo que se tenha conhecimento do mercado (como era o caso, já que o investidor tinha família em Lisboa), ainda assim, nada substitui o conhecimento experimental para medir a aceitação e o alcance da marca. Porém, é claro que diversos fatores podem reduzir os riscos associados e acelerar o processo desse “conhecimento experimental”. Um deles é justamente a proximidade cultural com o mercado de destino.

Segundo o modelo de Uppsala, um maior entendimento do mercado,

caso ele não seja totalmente instável, diminui a percepção dos riscos, e, conseqüentemente, espera-se que aumente a escala de atuação da empresa no país. Assim, o grau de comprometimento com o mercado tende a ficar cada vez maior, utilizando-se mais recursos integrados e especializados no país de destino.

Desse modo, quando se fala de Portugal, para reduzir os riscos associados ao desconhecimento de atuação naquele mercado, *O Boticário* colocou como prioridade que o investidor da primeira franquia internacional já tivesse conhecimento do mercado português. Optou-se, portanto, por um gestor que tinha família em Lisboa. Depois de certo tempo de atuação e conhecimento experimental, optou-se por ampliar o negócio, com investimento em um maior número de lojas. Com o tempo, a empresa passou a dispor de recursos especializados naquele país, com um escritório local com áreas específicas próprias, como departamento de *marketing*, pesquisa, vendas, treinamento e distribuição.

Em relação à América Latina, em sua primeira fase de internacionalização, a indústria ainda não contava com rotulagem específica para esse mercado. Da mesma forma, não havia adequações das peças de *marketing* e de comunicação a uma realidade local de cada país. Eram elaboradas campanhas intermediárias, que fossem de certo modo “neutras” e conseguissem ser utilizadas igualmente em todos os países. Isso se alterou na segunda fase, quando houve um maior estabelecimento e conhecimento de atuação nesse mercado e uma redução dos riscos associados. Nesse segundo momento, já se trabalhou com agências de publicidade locais, interpretando o que os produtos poderiam dizer para cada público específico, elaborando campanhas próprias de comunicação para cada país, tornando a marca íntima desse mercado. Linhas novas de produtos foram lançadas pensando no mercado externo como um todo e não somente no Brasil.

Assim, observa-se que tanto em Portugal quanto na América Latina, *O Boticário* aumentou seu grau de atuação com recursos especializados quando teve uma percepção de redução de riscos com um aumento de conhecimento sobre o mercado em questão.

4. Conclusão

Por esta pesquisa tratar de um estudo de história de empresa, suas conclusões estão limitadas ao caso estudado. Portanto, não se pode ampliar seus

resultados como generalizações a outras firmas. Porém, o texto comprova a validade de elementos do modelo de Johanson e Vahlne (1977) para este caso em especial.

O caso de *O Boticário* sustenta a tese da universidade de Uppsala de que as firmas passam por fases de um envolvimento gradual com o mercado estrangeiro e um crescente comprometimento com o mercado do país de destino em virtude do conhecimento adquirido. É claro nos casos de Portugal e da América Latina que o nível de integração com esses mercados, que chega até o nível do estabelecimento de escritório em ambos, passa por etapas graduais. Não foram respeitadas, no caso analisado, as fases previstas inicialmente pelo modelo, porém a expansão seguiu um padrão gradual que deu à firma um reconhecimento de mercado no qual se inseriu.

Com esse maior entendimento do mercado e uma percepção de menores riscos, o modelo de Uppsala espera que a empresa aumente a escala de atuação no mercado externo e passe a utilizar recursos mais especializados para cada país de destino. Isso também se confirmou no caso de *O Boticário*, visto que a empresa abriu em Portugal um escritório local com áreas específicas próprias, como departamento de marketing, pesquisa, vendas, treinamento e distribuição. Da mesma forma, na primeira fase de internacionalização na América Latina havia um *marketing* unificado para toda a região, passando a ter, na segunda fase, uma publicidade específica para cada país. *O Boticário*, no decorrer dos anos, também passou a produzir rótulos em inglês e espanhol, aumentando sua inserção internacional. Além disso, começou a fazer linhas de produtos específicas para o público de cada país, demonstrando uma maturidade de conhecimento de mercado e uma especialização de recursos.

Por fim, o caso que mais chama a atenção neste estudo refere-se à distância psíquica, citada pelo modelo de Uppsala. Em relação a Portugal, um dos principais fatores levados em consideração para autorizar a abertura da primeira franquia foi o fato de o mercado português ser interessante à empresa pela proximidade psíquica. Primeiro por se imaginar uma proximidade cultural que facilitaria a adaptação da marca àquele mercado (tanto em relação a campanhas de *marketing* quanto em relação à aceitação dos produtos). Depois, houve o fator da língua, que foi decisivo por dispensar a tradução dos rótulos das embalagens.

Já no que se refere ao mercado latino-americano, a proximidade com a cultura brasileira teve peso relevante na abertura das primeiras franquias. Como não havia uma grande preparação da empresa para o mercado externo,

era muito mais simples ir para mercados que não precisavam de grandes adaptações de *marketing* (sendo que à época era feito um padrão para toda a América Latina) e que se adequassem aos produtos que ainda não contavam com embalagens traduzidas. O mesmo ocorreu na segunda fase da expansão latino-americana, que contava com uma internacionalização planejada, com lojas próprias. A proximidade cultural e linguística também foi um fator relevante para o investimento nesses mercados, pois demandava menos adaptações na embalagem e na comunicação.

Hoje o nível mais avançado de internacionalização em que a empresa se encontra é a fase de estabelecimento de escritórios no exterior, que são dois. Eles se localizam em dois mercados estratégicos, um em Portugal e outro na Colômbia. Portugal é o maior mercado externo da firma e a Colômbia foi uma aposta recente, sendo que este último escritório só abriu em 2014. Um dos motivos pela escolha do mercado colombiano, como relata a equipe da Área Internacional, está relacionado com a proximidade cultural desse país com o Brasil. Assim, analisa-se que as duas maiores apostas de internacionalização da marca se deram justamente em mercados com uma menor distância psíquica do país de origem.

Essa análise verifica grande similaridade com um dos pontos-chave do modelo. Sendo o conhecimento um quesito na internacionalização de empresas para reduzir os riscos associados, um fator de importância a ser posto em destaque no modelo é o da distância psíquica entre o país de origem da firma e o de destino. Logo, torna-se mais vantajoso para uma companhia escolher se internacionalizar para um país com menor distância psíquica, já que reduz os riscos associados, facilita o processo de aprendizagem e aumenta as chances de sucesso de sua expansão. Como observado no caso de *O Boticário*, pode haver uma maior chance de sucesso quando a firma se associa a esse fator.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). *Panorama do setor 2018*. Disponível em <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>. Acesso em 1º novembro 2018.

BARA, M. A. S. *A relação de uma empresa franqueadora com suas franqueadas – o*

caso de O Boticário: um estudo comparativo nas lojas de Curitiba e São José dos Pinhais. Porto Alegre: UFRGS, 2001 (Dissertação de mestrado em Administração da UFRGS).

CAMPÊLO, K. B. *Mudança estratégica: o caso da expansão de O Boticário.* Rio de Janeiro: FGV, 2002 (Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial da FGV).

CARNEIRO, M. Economia está dando dois passinhos para trás, diz presidente do Boticário. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 2 jan. 2015. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/01/1569600-economia-esta-dando-dois-passinhos-para-tras-diz-presidente-do-boticario.shtml>>. Acesso em 23 outubro 2018.

CHIARA, M. de. Boticário chega ao mercado mexicano. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 24 abr. 2002. Economia, p. B12.

FONSECA, D.; COSTA, F. Crescer e multiplicar. *América e economia*, São Paulo, p. 20-24, 2 maio 2002.

FRANCISCHINI, A. S. Neto. *Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira.* São Paulo: USP, 2009 (Tese de doutorado em Engenharia de Produção da USP).

FREIRE, C. M. *Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário.* Rio de Janeiro: UFRJ, 2001 (Dissertação de mestrado em Administração da UFRJ).

FORBES. *Brasil tem o maior mercado de perfumes do mundo.* 23 nov. 2014. Disponível em: <http://www.forbes.com.br/negocios/2014/11/brasil-tem-o-maior-mercado-de-perfumes-do-mundo/>. Acesso em 24 outubro 2018.

DALLA COSTA, A. J.; GELINSKI JUNIOR, E.; WICHINEVSKY, M. Multinationals from emerging countries: internationalization of brazilian companies between 1970 and 2013. *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*. v. 41, n. 75, p. 9-46, 2014.

DINHEIRO VIVO. *Boticário procura promotoras de venda, as consultoras B.* Disponível em <<http://www.dinheirovivo.pt/invalidos/o-boticario-procura-promotoras-de-vendas-as-consultoras-b/>>. Acesso em 20 outubro 2018.

G1. *GP Investimentos é a nova sócia do grupo O Boticário.* 13 ABR. 2007. Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL21702-9356,00-GP+INVESTIMENTOS+E+NOVA+SOCI A+DO+GRUPO+O+BOTICARIO.html>. Acesso em 10 novembro 2018.

G1. *Setor de higiene, perfumaria e cosméticos faturou R\$ 101 bilhões em 2014.* 31 mar. 2015. Disponível em <<http://g1.globo.com/globo-news/contacorrente/noticia/2015/03/setor-de-higiene-perfumaria-e-cosmeticos-faturou-r-101-bi-em-2014.html>>. Acesso em 11 de novembro de 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. Equipe de Administração Comercial Internacional. Entrevista concedida a Danieli Lurdes Stadnik. Curitiba, 2015.

GRUPO BOTICÁRIO. Equipe da Área Internacional. Entrevista concedida a Danieli Lurdes Stadnik. Curitiba, 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. Equipe de Assuntos Corporativos. Entrevista concedida a Danieli Lurdes Stadnik. Curitiba, 2015.

GRUPO BOTICÁRIO. Equipe de Assuntos Institucionais. Entrevista concedida a Danieli Lurdes Stadnik. Curitiba, 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. *Nossa história.* Disponível em: <<http://nossahistoria.grupoboticario.com.br>>. Acesso em 15 outubro 2018.

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*. Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

MARIANO, I. de F. T. Entrevista concedida a Danieli Lurdes Stadnik. Curitiba, 2018.

MARINHO, P. L. *Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias*. Curitiba: UFPR, 2013 (Tese de doutorado em Ciências Econômicas da UFPR).

MEIER, R.;VOLPI, A. O Boticário. In: MEIER, R.;VOLPI, A. *O Brasil que encanta o cliente: histórias e segredos de 11 empresas brasileiras que são referência no relacionamento com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 31-47, 2006.

PENROSE, E. *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. *Governo pretende criar novo banco para empresas exportadoras*. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,ERT125200-17180,00.html>>. Acesso em 25 outubro 2018.

POLYDORO, J. (Org.). *Grupo Boticário*. In: INSTITUTO AMANHÃ. *The mind of the tops*. Porto Alegre, p.126-147, 2015.

RIBEIRO, F. C. F.; MELO, P. L. de R. O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano. *FACEF pesquisa*. v. 10, n. 3, p. 299-308, 2007.

RIOS, C. Nova frente de negócios no Uruguai, depois do México. *Gazeta Mercantil*, São Paulo. 23 set. 2003. Comércio e serviços, p.A16.

ROCHA, A. da; FREIRE, C. M. O paradoxo da distância cultural: O Boticário em Portugal. In: ROCHA, A. da (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, p. 103-127, 2003.

ROCHA, A. da; SILVA, J. F. da; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, p. 183-197, 2007.

ROSA, M. A. Projeto do SEBRAE quer estimular setor de cosméticos. *Valor Econômico*, São Paulo, 29 jun. 2015. Disponível em <<http://www.valor.com>.

br/empresas/4112122/projeto-do-sebrae-quer-estimular-setor-de-cosmeticos>. Acesso em 10 outubro 2018.

SILVA, G. P.; DALLA COSTA, A. O Boticário e Miguel Krigsner: papel do empresário schumpeteriano na indústria (1977-2007). *Revista de Economia*. Curitiba, v. 38, p. 1-28, 2017.

SPERS, R. G. *Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais*. São Paulo: USP, 2007 (Tese de doutorado em Administração da USP).

SPOSITO, E. S.; SANTOS, L. B. *O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras*. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

STADNIK, D. L. *O processo de internacionalização das empresas brasileiras: Análise do caso O Boticário em Portugal*. Curitiba: UFPR, 2015 (Trabalho de conclusão do curso de Economia da UFPR).

WROBLEWSKI, E. O crescimento constante do mercado de cosméticos e beleza no México. *LABS: Latin America Business Stories*, 18 mar. 2018. Disponível em <<https://labs.ebanx.com/pt-br/ecommerce/mercado-de-cosmeticos-ebeleza-no-mexico>>. Acesso em 15 novembro 2018.

ZULNI, P. Com mais de 2 mil franquias, O Boticário é a maior rede do Brasil. *Exame*, São Paulo, 18 out. 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/mais-2-mil-franquias-boticario-maior-rede-brasil-582270/#>>. Acesso em 10 novembro 2018.