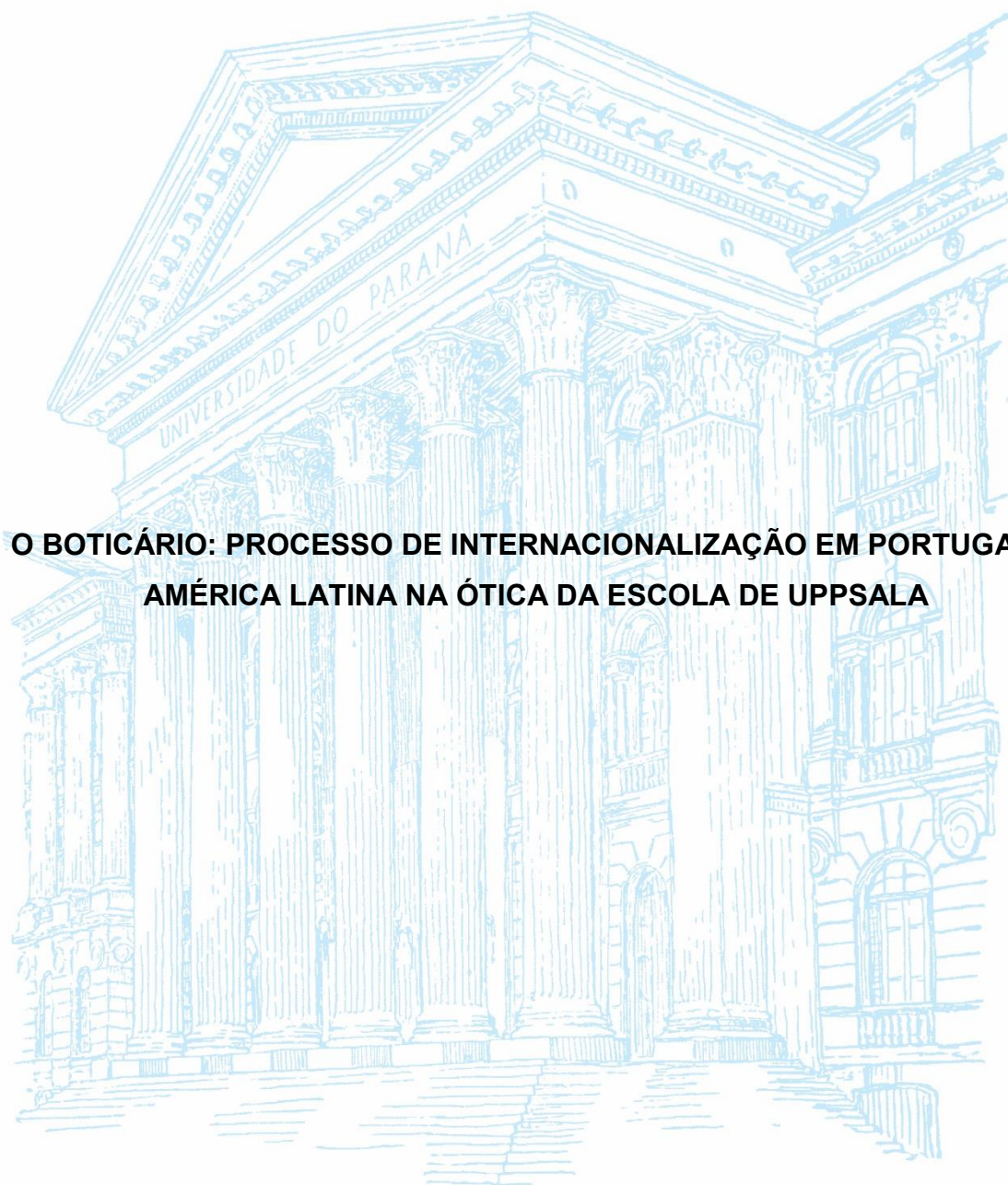


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DANIELI LURDES STADNIK



**O BOTICÁRIO: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM PORTUGAL E  
AMÉRICA LATINA NA ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA**

CURITIBA

2018

**DANIELI LURDES STADNIK**

**O BOTICÁRIO: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM PORTUGAL E  
AMÉRICA LATINA NA ÓTICA DA ESCOLA DE UPPSALA**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de bacharela em Ciências  
econômicas.

Orientador: Profº Dr. Armando João Dalla Costa

**CURITIBA**

**2018**

Aos meus pais, Dionizio Stadnik e Elenir Fátima Mosko Stadnik, minhas maiores referências, por todo o apoio, incentivo e carinho. Ao Guilherme Lages Guerra, minha companhia em todos os momentos desse percurso, por toda a dedicação e amor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço enormemente ao meu orientador, Armando João Dalla Costa, por ter me apoiado e incentivado na elaboração desse projeto e na minha vida acadêmica como um todo. Ao grupo Boticário e todos os funcionários envolvidos que se dispuseram a fornecer entrevistas e compartilhar materiais, tornando esse trabalho possível, assim como, a Lara Mariano, que gentilmente respondeu a todos os meus questionamentos sobre a história de O Boticário. Para todos os mestres e profissionais da área que fizeram com que a minha admiração e interesse pelo estudo das Ciências Econômicas aumentasse a cada dia mais, em especial aos meus mentores da Copel Telecomunicações. A todos os familiares e amigos que se fazem presentes na minha vida, que tornaram esse período da graduação mais tranquilo, me incentivaram e comemoraram comigo cada uma das conquistas ao longo desse caminho. Ao Guilherme Lages Guerra, meu grande motivador e apoio fundamental, por ter estado ao meu lado em todos os momentos da graduação, por sua compreensão, seu apoio e carinho. Em especial, aos meus pais, Dionizio Stadnik e Elenir Fátima Mosko Stadnik, por sempre acreditarem nos meus sonhos, se esforçarem junto comigo para que eu alcance todos eles e nunca deixarem de apoiar e incentivar minha formação e acima de tudo, minha felicidade.

## 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, através do modelo de franquias. Com o tempo de atuação e um conhecimento amplo daquele mercado, houve maior investimento, com a abertura várias lojas próprias e uso de recursos especializados. A expansão de O Boticário para a América Latina iniciou pouco tempo depois da expansão para Portugal, dividindo-se em duas fases. A primeira no ano de 1987, a segunda, por volta dos anos 2000. Na primeira fase da internacionalização houve muitos mercados pequenos latino-americanos em que a marca começou a atuar. Nessa primeira fase a internacionalização se deu por demandas de empresários interessados em abrir franquias de O Boticário em seus países e não havia recursos especializados para cada um, mas um “padrão” utilizado para toda a América Latina. Isso foi totalmente diferente na segunda fase, quando a marca começou a abrir lojas próprias no exterior, de modo estruturado e passou a investir em projetos publicitários individuais para cada país. Analisados os casos de internacionalização de O Boticário para Portugal e América Latina, passou-se à análise comparativa destes à luz da teoria da Escola de Uppsala. Concluiu-se que a empresa internacionalizou de forma gradual, passando a dispor de recursos especializados quanto mais aumentou 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.

## 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.

## **LISTA DE SIGLAS**

- E.A.C. -Equipe de Assuntos Corporativos do Grupo O Boticário
- E.A.C.I. -Equipe de Administração Comercial Internacional do Grupo O Boticário
- E.A.I -Equipe de Assuntos Institucionais do Grupo O Boticário
- A.I. -Equipe da área Internacional do Grupo O Boticário

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. O MODELO DE UPPSALA.....</b>	<b>10</b>
<b>3. ANÁLISE DO CASO O BOTICÁRIO .....</b>	<b>14</b>
3.1 HISTÓRICO DE O BOTICÁRIO.....	14
3.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE O BOTICÁRIO EM PORTUGAL .....	16
3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE O BOTICÁRIO NA AMÉRICA LATINA.....	22
<b>4. ANÁLISE COMPARATIVA DO CASO O BOTICÁRIO À LUZ DA TEORIA DE UPPSALA .....</b>	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>34</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>37</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A teoria de Uppsala, desenvolvida por Johanson e Vahlne em 1977, buscava compreender os fatores que influenciavam no processo de tomada de decisão na internacionalização das firmas. Esse estudo buscou identificar elementos comuns nas situações de decisão para desenvolver assim 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 firma passa a compreender mais sobre a nação escolhida e, por meio do conhecimento, diminuir 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. A marca se internacionalizou pela primeira vez para Portugal em 1985, através do modelo de franquias. Com o tempo de atuação e um conhecimento mais amplo daquele mercado, houve um maior investimento de recursos, com a abertura de uma grande quantidade de lojas próprias. Da mesma forma, foi aberto um escritório com áreas especializadas para aquele mercado, com departamentos próprios, tornando aquele o principal mercado externo da marca.

O outro foco de investigação desse estudo é a internacionalização da empresa para a América Latina, o segundo mercado de atuação da marca. Ele é visto como um todo, diferente de Portugal, pois a história da expansão nessa região é muito similar.

A expansão de O Boticário para a América Latina iniciou pouco tempo depois de Portugal, dividindo-se em duas fases. A primeira no ano de 1987, a segunda, por volta dos anos 2000. Na primeira fase da internacionalização, 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 de origem. 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. Este 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, faz-se uma análise comparativa de ambos à luz da teoria de Uppsala. Objetiva-se analisar se o modelo de Uppsala pode ser explicativo à esses casos.

Para elaborar esse 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, Iara de Fatima Todesco Mariano, 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.

## 2. O MODELO DE UPPSALA<sup>1</sup>

Toda a sessão a seguir foi desenvolvida utilizando-se como base o estudo desenvolvido pelos teóricos Johanson e Vahlne em 1977, da Universidade de Uppsala. Seu estudo, que se finda 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”.

Em 1977, Johanson e Vahlne desenvolveram um estudo que buscava compreender os fatores que influenciavam no processo de tomada de decisão na internacionalização das firmas. Essa teoria buscou identificar elementos comuns nas situações de decisão para desenvolver assim um modelo com valor explicativo. Partiu-se do pressuposto de que a falta de conhecimento é um dos principais obstáculos à internacionalização. O modelo observou então que as firmas ao se internacionalizar 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 através de um agente, depois estabelecem uma subsidiária de vendas e, em alguns casos, começam a produzir no país anfitrião”<sup>2</sup> (JOHANSON e 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

---

<sup>1</sup> JOHANSON, Jan. VAHLNE, Jan- Erik. **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.

<sup>2</sup> “Typically, firms start exporting to a country via an agent, later establish a sales subsidiary, and eventually, in some cases, begin production in the host country”.

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. Para o qual “a distância psíquica é definida como a soma de fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado”<sup>3</sup> (JOHANSON e 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, se tornaria 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.

Há para Penrose (1966, apud JOHANSON e VAHLNE, 1977 p. 28, tradução nossa) dois tipos diferentes de conhecimento: um que pode ser aprendido através de outras pessoas, e outro, experimental, que só se pode obter através da experiência própria. Para a autora " a própria experiência nunca pode ser transmitida, ela produz uma mudança [...] nos indivíduos e não pode ser separada deles" <sup>4</sup>(PENROSE, 1966 apud JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 28, tradução nossa). 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. Ou seja, é claro que é possível obter o conhecimento de mercado a partir da contratação de uma pessoa que já obtenha informações sobre ele -o que inclusive acelera o processo de compreensão sobre o mesmo-. Porém, somente com a firma atuando naquele mercado é que será possível de fato ter o conhecimento experimental citado por Penrose. O conhecimento

---

<sup>3</sup> “The psychic distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the Market”.

<sup>4</sup> “experience itself can never be transmitted, it produces a change [...] in individuals and cannot be separated from them”

experimental levará a conclusões de como o mercado reage à aquela firma especificamente e como a firma se posiciona naquele mercado.

Um conhecimento maior sobre o mercado irá mudar a percepção de riscos e oportunidades percebidos pela empresa. Um maior entendimento do mercado, caso esse não seja totalmente instável, diminui a percepção dos riscos, e conseqüentemente, espera-se aumente a escala de atuação da empresa no país. “A experiência de mercado levará a um aumento gradual na 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”<sup>5</sup> (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 31, tradução nossa). Assim sendo, o comprometimento com o mercado tende a ficar cada vez maior.

No que tange o 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. Assim, “quanto mais especializados os recursos são para o mercado específico, maior é o grau de comprometimento”<sup>6</sup> (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 27, tradução nossa). 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 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 estará sujeita e então, a empresa 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

---

<sup>5</sup> “Market experience will lead to a step-wise increase in the scale of the operations and of the integration with the market environment where steps will be taken to correct imbalance with respect to the risk situation on the market.”

<sup>6</sup> “The more specialized the resources are to the specific market the greater is the degree of commitment.”

internacionalização, podendo chegar até à transferência de produção para aquele país.

### 3. ANÁLISE DO CASO O BOTICÁRIO

Nesta seção é realizada uma análise do caso de O Boticário, com uma explanação mais ampla do caso de internacionalização da empresa para Portugal e de sua internacionalização para a América Latina.

#### 3.1 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 (BOTICÁRIO, 2018). 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 acabou tornando-se uma referência juntamente com sua embalagem, que é um símbolo da marca (BOTICÁRIO, 2018). Com seu maior reconhecimento, O Boticário abriu sua 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 mais 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 500 pedidos por mês.

Para expandir a nível nacional, como uma forma de utilizar menores investimentos, a empresa 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 no ano de 1980 em Brasília, e pouco tempo após, em 1982, inaugurou-se a primeira fábrica da empresa (BOTICÁRIO, 2018).

Conforme dados do site (BOTICÁRIO, 2018), em 2010 foi formalizada a formação do Grupo Boticário que hoje compreende além da original também as marcas *Eudora*, *Quem disse, berenice?* e *The Beauty Box*. O Boticário conta também com a recente aquisição da brasileira *Vult cosméticos*, ampliando ainda mais sua participação nesse mercado, abrangendo uma diferente segmentação de público, voltado a 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 2.000”. Atualmente, segundo dados da 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 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 tem crescido muito no Brasil, sendo que hoje 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 dentre elas, 15 de grande porte, que representam 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 um dos gigantes desse mercado brasileiro.

Atualmente a empresa conta 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 4.000 lojas de marca própria no Brasil, em 1.750 cidades, sendo a quinta maior rede de varejo do país (BOTICÁRIO, 2018).

Em 2018, além do estabelecimento no mercado nacional, O Boticário busca cada vez mais conquistar espaço no exterior. Segundo entrevista concedida pela equipe de assuntos institucionais do grupo O Boticário (E.A.I)<sup>7</sup> (2018) a empresa atua, além do Brasil, em 10 outros países: Colômbia, Costa Rica, Paraguai, Venezuela, Portugal, Moçambique, Angola, Líbano, Japão e Estados Unidos. Além disso, ainda há lojas piloto na Bolívia, Suriname e Guiana e um projeto de abertura nos Emirados

---

<sup>7</sup> A equipe de assuntos institucionais do grupo O Boticário, ao conceder essa entrevista, optou pela não publicação de nomes individuais dos funcionários, por se tratar de um conhecimento plural da equipe.



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 internacionalizações 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 E.A.I. (2018) afirmou se tratar de informações confidenciais da empresa.

A E.A.I. (2018) explica que atualmente todos os produtos são produzidos com 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.

### 3.2 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE O BOTICÁRIO EM PORTUGAL<sup>8</sup>

A seção a seguir busca analisar quais as influências no processo decisório que levaram a empresa a optar pela primeira internacionalização para Portugal. Na elaboração foram realizadas entrevistas com funcionários de O Boticário das áreas de Centro de Memória, Assuntos Corporativos e Administração comercial Internacional. Para 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 se pode 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<sup>9</sup> (2015)

---

<sup>8</sup> Esta seção é baseada em dados de estudo realizado por essa mesma autora em: STADNIK, Danieli Lurdes. O Processo de Internacionalização das empresas brasileiras: Análise do caso O Boticário em Portugal. Curitiba, 2015.

<sup>9</sup> Responsável pelo Centro de Memória do Grupo Boticário desde sua fundação, em 2005.

afirma que a primeira loja fora do Brasil foi instalada em 1985<sup>10</sup>, 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 (E.A.C.)<sup>11</sup> (2015) afirma que anteriormente ao processo de abertura da loja na capital portuguesa não havia um sistema de exportação, sendo Portugal o primeiro mercado fora do Brasil acessado pelo O Boticário. 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 empresa enviava produtos para a Bolívia, sob pedidos de uma revendedora local.

A rápida expansão de O Boticário no Brasil se deu não só pela grande 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 cosmético, 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 “neste mesmo período, 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 observa-se que o número atual de lojas O Boticário no Brasil<sup>12</sup>, corresponde à 815% em relação ao número de lojas estabelecidas de 1985. Em relação a esta situação, a E.A.C. (2015) afirma que

---

<sup>10</sup>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.

<sup>11</sup>A equipe de assuntos corporativos do grupo O Boticário, ao conceder essa entrevista, optou pela não publicação de nomes individuais dos funcionários, por se tratar de um conhecimento plural da equipe.

<sup>12</sup>Hoje a marca tem um total de aproximadamente 4000 lojas no Brasil (BOTICÁRIO, 2018).

o momento de internacionalização se inseriu em um contexto de pleno crescimento no mercado nacional. Até aquele momento a empresa 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, através de mais uma proposta de parceria.

A E.A.C. (2015) 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, mas sim como uma oportunidade. Esta 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 E.A.C. (2015) ainda destaca que o custo-benefício de se abrir uma loja no exterior era tão interessante quanto se abrir 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 interessados 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 na empresa.

Com uma série de pedidos advindos do exterior, para diminuir os riscos associados a 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 então a partir de dois pontos cruciais: uma proposta realizada para um país de interesse, ao mesmo tempo em 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 para a empresa teve motivações principalmente relacionadas a proximidade cultural e a questão logística de produção. Segundo a E.A.C. (2015) a definição das estratégias de venda das unidades de negócio de O Boticário sempre se basearam no comportamento da experiência de consumo e desde o início das operações, em 1977, isso se evidenciou. Assim, da mesma forma, a escolha por Portugal, segundo a E.A.C. (2015), se deu por uma pesquisa de mercado que teve a percepção de uma semelhança sensível com o mercado brasileiro.

Outro fator de grande relevância na escolha por Portugal está relacionado a 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, a citar, 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, se baseia também em uma menor necessidade de alteração e tradução dos rótulos.

Como relatado pela E.A.C. (2015), apesar de a escolha de Portugal ter tido como prioridades 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 muito grande com o sucesso de cada unidade.

Esse sistema pode, de certa forma, minimizar o risco e investimento necessários no processo de internacionalização, justamente por se tratar da situação em que o franqueado também assume grande responsabilidade. Segundo a E.A.C. (2015) toda a operação internacional, ainda hoje, 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 E.A.C. (2015), a efetivação da entrada no mercado de Portugal foi facilitada pois O Boticário foi recebido de “braços abertos” quando tomou a decisão de se instalar naquele país<sup>13</sup>, sendo 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, como por exemplo, na homologação de fornecedores e informações nas embalagens.

Na década de 1980, quando iniciou-se o processo de internacionalização de O Boticário, a empresa não contava com um setor estruturado para atender a área internacional. Porém, com o decorrer do processo, foi sentida essa necessidade e, como relata a E.A.C. (2015) algumas mudanças estruturais internas também foram necessárias. A criação de uma área de novos negócios carregou a necessidade de um departamento dedicado à internacionalização e, na medida em que O Boticário foi crescendo, esta área ganhou proporções mais robustas. Em 2018 a firma conta 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 de Portugal.

---

<sup>13</sup> Questionado a respeito das dificuldades enfrentadas no processo burocrático no Brasil na “pré-internacionalização”, a E.A.C. (2015) diz que a empresa prefere não se posicionar sobre esse assunto.

Porém, 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 E.A.C. (2015) 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 sim, 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 a 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 essas aos poucos pudessem treinar as funcionárias para implantar as características da empresa e da marca. A E.A.C. (2015) 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 da empresa, esse traço se mantém sendo que, em 2013, a companhia contava com 230 colaboradores em Portugal e suas nacionalidades se dividiam entre portugueses e brasileiros.

Depois de certo tempo de experiência no mercado de Portugal, houve uma reanálise e reestruturação do negócio. Como relata Freire (2001), houve o entendimento de que deveria haver um maior investimento naquele país por parte da empresa para tornar aquele empreendimento mais lucrativo. Assim, decidiu-se por investir em um maior número de lojas próprias, investir 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 em uma mudança de diretriz. Um executivo da empresa assumiu a operação por dois anos e, depois, foi feita a transição para um máster franqueado local”. Grynbaum (apud FREIRE, 2001, p. 94/95) 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 da empresa 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 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 E 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 aquele país e o nível mais avançado de internacionalização para Portugal é o estabelecimento do escritório local.

Atualmente, segundo a E.A.I (2018) Portugal, o maior mercado externo da companhia, conta 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<sup>14</sup>.

### 3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE O BOTICÁRIO NA AMÉRICA LATINA

A seção a seguir 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-

---

<sup>14</sup> A respeito desse fato, houve certa dificuldade para se conseguir dados atuais sobre quais foram as 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 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 pois “o marketing português não fechava com a linha de trabalho da empresa”.

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 das áreas de Assuntos Institucionais e área Internacional de O Boticário. Contou-se também, com material institucional fornecido pelo Centro de Memória. Não há registros de uma publicação acadêmica anterior a essa sobre a internacionalização de O Boticário na América Latina. Portanto, as referências secundárias que complementam esse trabalho se deram por publicações em jornais e materiais internos do Centro de Memória O Boticário.

A primeira fase de internacionalização para a América Latina, assim denominado em entrevista pela ex-Gerente Internacional de O Boticário Brasil e ex-Diretora Geral das empresas de O Boticário México Iara de Fatima Todesco Mariano (2018), teve início pouco tempo após a internacionalização para Portugal, em 1987. Nesse ano, ao ponto em que 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 que a empresa podia dispor, com todo cuidado e zelo para que a marca não fosse manchada de forma alguma, porque ali seria um embrião de uma futura operação” (MARIANO, 2018).

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 Mariano (2018) por terem similaridades culturais. Porém, deve-se levar em consideração suas peculiaridades e que os hábitos de consumo são diferentes. Na primeira fase da internacionalização para o continente, segundo 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. Este procedimento mudou totalmente na segunda fase, onde já contratava-se uma agência local, interpretava-se o que aquele produto poderia dizer para cada público específico e fazia-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, como explica Mariano (2018): nesta 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 ia se internacionalizar. A partir disso, o sistema de gestão passou por etapas e se estruturou uma área internacional mais sólida. Cada área desenvolveu as competências necessárias pensando globalmente. 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- Paraná 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. Ao total eram 71 lojas no exterior, com 10 lojas na Bolívia, 2 no Paraguai e 2 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.

Segundo Rios (2003), o faturamento de O Boticário em 2002 foi de R\$ 1,3 bilhão, sendo que 2% de sua participação no faturamento era devida ao mercado externo. Em 2003, a marca tinha 2.196 lojas no Brasil e mais 520 pontos de venda no exterior. A empresa atuava, além da recente internacionalização para o Uruguai, Paraguai, Peru, Bolívia, México, Portugal e Japão.

Nessa segunda fase da internacionalização para a América Latina que iniciou em princípios da década de 2000, em entrevista concedida pela equipe da Área Internacional do grupo O Boticário (A.I.)<sup>15</sup>(2018), declara-se que 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, semelhanças climáticas (que influenciam na categoria de produto comercializado) e 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 A.I. (2018), estão relacionadas aos custos e tempo da necessidade de registro sanitário. Além disso, mesmo com a proximidade geográfica, houve problemas relacionados a exportação no que tange a disponibilidade e qualidade de frete marítimo, aéreo ou 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

---

<sup>15</sup> A equipe da área Internacional do Grupo O Boticário, ao conceder essa entrevista, optou pela não publicação de nomes individuais dos funcionários, por se tratar de um conhecimento plural da equipe.

caso, e dependendo do tipo do mercado, foi escolhido o modelo de negócios. Segundo a A.I. (2018) 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 A.I. (2018) a busca de conhecimento de mercado para percepção de riscos e oportunidades, se deu 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. 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 (E.I., 2018).

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

Na segunda fase, um dos exemplos de internacionalização mais marcantes da empresa ocorreu em 2002, com a expansão de O Boticário para o México. Segundo Rios (2003), O Boticário entrou no México onde, segundo Grynbaum (apud RIOS 2003), já haviam sido investidos até 2003, R\$ 6 milhões. Em 2003, já havia 4 lojas no país e 14 quiosques em lojas de departamento. O México foi o primeiro país em que O Boticário investiu na abertura de lojas próprias. 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 das brasileiras, sendo a maquiagem um item muito mais visado por elas<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> 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).

Segundo entrevista concedida pela ex-Gerente Internacional O Boticário Brasil e ex-Diretora Geral das Empresas de O Boticário México Iara de Fátima Todesco Mariano (2018), os principais motivos que levaram a empresa a se internacionalizar para o México estiveram ligados a uma estratégia pensada para um mercado consumidor com uma distância física e cultural próxima e também uma oportunidade externa que surgiu. De acordo com Mariano (2018), os brasileiros têm muitas diferenças mas também muitas similaridades com os mexicanos.

[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 mercado mexicano foi escolhido por ter potencial na beleza. É o segundo maior mercado, logo após o Brasil, consumidor desses produtos. Segundo a ABIHPEC (2018), o México possui 14,4% do market share de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Segundo o Ebanx (2018) o México cresceu a uma média de 11% ao ano nos últimos tempos, representando o dobro da média latina americana. Pela mesma fonte, cada mexicano gasta em média R\$ 728,13 por ano com produtos de beleza. Da mesma forma, como afirma Mariano (2018) em 2001, quando iniciaram-se 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/ano, que além de por si próprio ser uma ótima oportunidade, 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 as 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 pela ex-Diretora de O Boticário México (MARIANO, 2018), 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 aquele país. Desse modo, para Mariano (2018) “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”.

Outra dificuldade quando se pensa em expandir para outros mercados está relacionada a 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 do modo de entrada no México, para construir um conceito e identidade, segundo Mariano (2018), 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 fundamental estabelecer-se também 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, a ex-Diretora 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, ousadas desde que coerentes com sua característica ou que sejam tão criativas, inéditas que lhes roube o fôlego ou lhes dê conforto e bem estar superiores. Isso nos exige conhecer muito o consumidor e seu mercado antes de entrar (MARIANO, 2018).

Assim, a busca de conhecimento de mercado para percepção de riscos e oportunidades na internacionalização para o México, segundo Mariano (2018), se apoiou em pesquisa de mercado, parcerias locais, estudo de legislação, estudo de viabilidade econômica, participação em comissões internacionais para conhecer os trâmites e exigências, simulação de importação e, depois da certeza da viabilidade, lojas piloto. Segundo Fonseca e Costa (2002) para entrar no México, a empresa fez pesquisas e estudos de mercado por 10 meses.

Em relação à cultura organizacional, Mariano (2018) relata que toda a expertise técnica com relação à abordagem, técnicas de demonstração e vendas, o conceito de loja e seus controles de qualidade e de motivação de equipe foram realizados seguindo modelo do Brasil e adequações já existentes de 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 a ex-Gerente Internacional de O Boticário Brasil e ex-Diretora Geral das Empresas de O Boticário México “...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” (MARIANO, 2018).

#### 4. 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.

“Normalmente, as empresas começam a exportar para um país através de um agente, depois estabelecem uma subsidiária de vendas e, em alguns casos, começam a produzir no país anfitrião”<sup>17</sup> (JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 24, tradução nossa). Porém, nos casos analisados de O Boticário, apesar de haver um envolvimento gradual, nesse sentido, a internacionalização não ocorre do modo como descrito pelos autores.

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

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 (MARIANO, 2018) 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. A marca mantém o processo produtivo apenas no

---

<sup>17</sup> “Typically, firms start exporting to a country via an agent, later establish a sales subsidiary, and eventually, in some cases, begin production in the host country”.

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 como na América Latina, um padrão de expansão gradual. O que segue-se na história observada de O Boticário é um crescente comprometimento com o mercado externo, como sugerem os estudos de Johanson e Vahlne.

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, se tornaria 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 do 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, como em relação a aceitação dos produtos). Depois, teve o fator da língua que foi decisivo, pelo fato de não ser necessária a tradução dos rótulos das embalagens.

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. Isso ocorreu até mesmo pelo fato de que, como não havia uma preparação da empresa para o mercado externo, ir para mercados que não precisavam de grandes adaptações de marketing (sendo que à época era feito um padronizado para toda a América Latina) e que se adequassem aos produtos que ainda não contavam com embalagens traduzidas, era mais simples



para a empresa. Já na segunda fase da expansão latino americana, que contava com uma internacionalização planejada com lojas próprias, a proximidade cultural e linguística também foram fatores relevantes para o investimento, pois demandavam 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 A.I. (2018) 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 que as empresas acabam prosperando mais em mercados com proximidade psíquica, pois esses, diminuem os riscos associados ao desconhecido e aceleram o processo de desenvolvimento.

Penrose (1966, apud JOHANSON e VAHLNE, 1977 p. 28, tradução nossa) descreve dois tipos diferentes de conhecimento: um que pode ser aprendido através de outras pessoas, e outro, experimental, que só se pode obter através da 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, se deu na experiência portuguesa, na qual os primeiros anos não foram fáceis quanto se projetava. A E.A.C. (2015) salienta que houve dificuldades referentes a conhecimento da marca, experimentação e adaptação aos padrões de consumo que não eram esperados. Isso confirma o fato 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, de fato, medir a aceitação e 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 esse não seja totalmente instável, diminui a percepção dos riscos, e conseqüentemente, espera-se que aumente a escala de atuação da empresa no país. Assim sendo, o grau

de comprometimento com o mercado tende a ficar cada vez maior, utilizando-se mais recursos integrados e especializados no país de destino.

Assim, quando fala-se 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 aquele 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 naquele mercado e uma redução dos riscos associados. Nesse segundo momento, já trabalhou-se com agências de publicidade locais, interpretando o que aquele produto podia dizer para cada público específico, elaborando campanhas próprias de comunicação para cada país, tornando a marca íntima daquele 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 como na América Latina, O Boticário aumentou seu grau de atuação com recursos especializados quando tem uma percepção de redução de riscos com um aumento de conhecimento sobre o mercado em questão.

## 5. CONCLUSÃO

Por essa 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, essa pesquisa comprova a validade de elementos do modelo de Johanson e Vahlne para esse 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 segue um padrão gradual que deu à firma um reconhecimento de mercado no qual se inseriu. Como afirma Freire (2001), sem esse conhecimento gradual “provavelmente a empresa não teria mudado de passiva para comprometida em relação a avaliação de oportunidades no mercado internacional, nem teria feito as adaptações necessárias em sua estrutura”.

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 de 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. A marca com o decorrer dos anos também passou a produzir rótulos em inglês e espanhol, aumentando sua inserção internacional. Da mesma forma, a empresa 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 nesse 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 do mercado português ser interessante à empresa pela proximidade psíquica. Primeiro devido ao fato de imaginar-se uma proximidade cultural que facilitaria a adaptação da marca àquele mercado (tanto em relação a campanhas de marketing, como em relação a aceitação dos produtos). Depois, teve o fator da língua que foi decisivo, pelo fato de não ser necessária a tradução dos rótulos das embalagens.

Já no que se refere ao mercado latino americano, o fato desse apresentar uma cultura próxima à brasileira, teve peso relevante na abertura das primeiras franquias. Isso ocorreu até mesmo pelo fato de que, como não havia uma grande preparação da empresa para o mercado externo, ir para mercados que não precisavam de grandes adaptações de marketing (sendo que à época era feito um padronizado para toda a América Latina) e que se adequassem aos produtos que ainda não contavam com embalagens traduzidas, era muito mais simples. 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 foram fatores relevantes para o investimento nesses mercados, pois demandavam menos adaptações na embalagem e na comunicação.

Nota-se, ao analisar seu histórico, que O Boticário passou por diversas experiências de internacionalização posteriores que não tiveram sucesso, como por exemplo, Egito, Noruega, Escócia, Inglaterra, Espanha, Jordânia, Malásia, Nicarágua, Austrália, entre algumas outras oportunidades de negócio que acabaram não se caracterizando como prósperas para a empresa.

Apesar das diversas tentativas no exterior, nota-se que a maioria dos países que mantiveram franquias estabelecidas com sucesso até o momento contêm traços comuns. Portugal, Angola e Moçambique, são países lusófonos, portanto, analisa-se presente a mesma situação que motivou a entrada no mercado português, um traço comum que sugere uma proximidade cultural maior entre os mercados, além da mesma facilidade com menores adaptações necessárias nas embalagens. Da mesma forma, na América Latina, Colômbia, Venezuela, Paraguai e Costa Rica constituem-se mercados territorialmente e culturalmente próximos. A Equipe de Assuntos

Comerciais Internacionais do grupo O Boticário (E.A.C.I.)<sup>18</sup> (2015) pontua que, para a empresa, as duas principais vantagens em atuar nesses países estão nas facilidades de regulamentação dos produtos nesses mercados, e de fato, a proximidade cultural. Por fim, a atuação nos Estados Unidos e no Japão se justificam por serem os maiores mercados consumidores de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal do mundo, ocupando o primeiro e terceiro lugar, respectivamente<sup>19</sup> (ABIHPEC, 2018).

Hoje o nível mais avançado de internacionalização em que a empresa se encontra, é a fase de estabelecimento de escritório no exterior. São dois escritórios externos. Esses, se localizam em dois mercados estratégicos, um em Portugal e outro, na Colômbia. Portugal é o maior mercado externo da empresa e Colômbia foi uma aposta recente, sendo que esse último escritório abriu em 2014. Um dos motivos pela escolha desse último mercado, como relata a A.I. (2018), esteve 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, se torna 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 da empresa associada a esse fator.

---

<sup>18</sup> A equipe de Assuntos Comerciais Internacionais do grupo O Boticário, ao conceder essa entrevista, optou pela não publicação de nomes individuais dos funcionários, por se tratar de um conhecimento plural da equipe.

<sup>19</sup> Segundo análise publicada por Ribeiro e Melo (2007) a entrada no mercado americano havia sido efetivada por meio de franquias, porém, atualmente, a marca atua no país apenas por meio de quiosques em lojas multimarcas. Segundo a E.A.C. (2015) o que inibe a empresa de ampliar suas operações comerciais naquele país é o fato de em uma análise de matriz comparativa que envolve “Volume de investimento versus Competitividade do setor” o investimento não se torna viável. Já no Japão, apesar das grandes diferenças culturais, a empresa mantém alguns quiosques em vista da dimensão do mercado e da necessidade de aproximação com centros de excelência tecnológica na sua área de atuação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC. Panorama do setor 2018. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>. Acesso em 01 de novembro de 2018.

BARA, Marco Antônio Santoro. **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. 118 f. Dissertação (mestrado em administração). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

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

CAMPÊLO, Karen Barreto. **Mudança estratégica: O caso da expansão de O Boticário**. 118 f. Dissertação (mestrado em Gestão Empresarial). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

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

DALLA COSTA, Armando João; GELINSKI JUNIOR, Eduardo; WICHINEVSKY, Mariana. **Multinationals from Emerging Countries: Internationalization of Brazilian Companies between 1970 and 2013**. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Vol. XLI, Nº 75, 2014. p. 9- 46.

DINHEIRO VIVO- PORTUGAL. **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 de outubro de 2018.

EBANX. **O crescimento constante do mercado de cosméticos e beleza no México**. Disponível em: <<https://labs.ebanx.com/pt-br/ecommerce/mercado-de-cosmeticos-ebeleza-no-mexico>>. Acesso em 15 de novembro de 2018.

EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL- GRUPO BOTICÁRIO. **Entrevista concedida à Danieli Lurdes Stadnik**. Curitiba, 2015.

EQUIPE DE ÁREA INTERNACIONAL- GRUPO BOTICÁRIO. **Entrevista concedida à Danieli Lurdes Stadnik**. Curitiba, 2018.

EQUIPE DE ASSUNTOS CORPORATIVOS- GRUPO BOTICÁRIO. **Entrevista concedida à Danieli Lurdes Stadnik**. Curitiba, 2015.

EQUIPE DE ASSUNTOS INSTITUCIONAIS- GRUPO BOTICÁRIO. **Entrevista concedida à Danieli Lurdes Stadnik**. Curitiba, 2018.

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

FOLHA DE S. PAULO. **Economia está dando dois passinhos para trás, diz presidente do Boticário.** 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 de outubro de 2018.

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

FONSECA, Diego. COSTA, Flávio. Crescer e multiplicar. **América e economia**, São Paulo. 02 mai. 2002, p. 20-24.

FRANCISCHINI, Andressa Silva Neto. **Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira.** 198 f. Tese (doutorado em engenharia da produção). São Paulo: Escola politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.

FREIRE, Claudia Marques. **Internacionalização de empresas brasileiras: O caso de O Boticário.** 143 f. Dissertação (mestrado em administração). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

G1. **Setor de higiene, perfumaria e cosméticos faturou R\$ 101 bi em 2014.** 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.

G1. **GP Investimentos é a nova sócia do grupo O Boticário.** Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL21702-9356,00-GP+INVESTIMENTOS+E+NOVA+SOCIA+DO+GRUPO+O+BOTICARIO.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL21702-9356,00-GP+INVESTIMENTOS+E+NOVA+SOCIA+DO+GRUPO+O+BOTICARIO.html)>. Acesso em 10 de novembro de 2018.

IARA DE FÁTIMA TODESCO MARIANO. **Entrevista concedida à Danieli Lurdes Stadnik.** Curitiba, 2018.

JOHANSON, Jan. VAHLNE, Jan- Erik. **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.

MARINHO, Pedro Lopes. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas as novas teorias.** Tese (doutorado em ciências econômicas). Curitiba: UFPR, 2013.

MEIER, Roberto; VOLPI, Alexandre. O Boticário. In: \_\_\_\_\_. **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, 2006. p 31- 47.

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 de outubro de 2018.

POLYDORO, Jorge (org.). Grupo Boticário. In: \_\_\_\_\_. **The Mind of the Tops**. Porto Alegre: Instituto amanhã, 2015. p.126 - 147

RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; MELO, Pedro Lucas de Resende. **O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano**. [S.l.]: FACEF pesquisa, v. 10, nº 3, 2007. p. 299- 308.

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

ROCHA, Angela da; FREIRE, Claudia Marques Freire. O paradoxo da distância cultural: O Boticário em Portugal. In: ROCHA, Angela da (org.). **As novas fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p.103-127.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme (org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 183- 197.

SPERS, Renata Giovinazzo. **Preposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. 331 f. Tese (doutorado em administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

SPOSITO, Eliseu Savério; SANTOS, Leandro Bruno. **O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras**. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

STADNIK, Danieli Lurdes. **O Processo de Internacionalização das empresas brasileiras: Análise do caso O Boticário em Portugal**. Curitiba, 2015.

VALOR ECONÔMICO. **Projeto do SEBRAE que estimular setor de cosméticos**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4112122/projeto-do-sebrae-quer-estimular-setor-de-cosmeticos>>. Acesso em: 10 de outubro de 2018.