

ÁREA TEMÁTICA: 4 ESTRATÉGIA

TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO
CASO O BOTICÁRIO

Resumo

Com o avanço do processo de globalização e o aumento da circulação de produtos, capitais e informação, diversas empresas passaram a ver na internacionalização a oportunidade de expandir seus mercados e por consequência aumentar seus lucros. Neste artigo, serão abordados os principais aspectos relativos à internacionalização de empresas, os modos de entrada, principais dificuldades e motivações das empresas bem como as principais teorias de internacionalização. Este artigo traz o caso de internacionalização de O Boticário para Portugal, que ocorreu no ano de 1986, com a finalidade de analisar como as teorias de internacionalização podem ser usadas como forma de análise nesse caso. Na pesquisa foram usados dados primários, através de uma entrevista semiestruturada com um representante da empresa, e dados secundários coletados no *site* da empresa e em artigos acadêmicos. A partir dos dados coletados foi feita a análise do processo de internacionalização de O Boticário por meio da Teoria de Uppsala e da Teoria dos Custos de Transação a fim de compreender os principais aspectos envolvidos.

Palavras-chave: Internacionalização, Teoria dos Custos de Transação, Teoria Uppsala.

Abstract

Amidst the process of globalization and the increase of product, capital and information circulation, many companies started to rely on internationalisation as an opportunity to expand their markets and consequently increase their profits. In this study, the main aspects of companies internationalisation are approached, including the methods of expansion, main difficulties and motivations as well as its major theories. This article brings the case of “O Boticário” internationalisation to Portugal, which happened in 1986, with the purpose of evaluating how the theories can be applied as a method of analysis in this case. For the research, primary data obtained through a semi-structured interview with a representative of the company and secondary data collected on the company's website and academic articles were used. On account of the data collected, an analysis of the process of “O Boticario” was made based on the Uppsala model of Internationalisation and the transaction cost theory for the purpose of comprehending the major aspects involved.

Key Words: Internationalization, Transaction Cost Theory, Uppsala Theory

Introdução

Com o avanço do processo de globalização, vemos gradativamente o aumento da circulação de produtos, capitais e informação, trazendo transformações no sistema internacional e proporcionando a crescente participação de diferentes atores como empresas, OIGs (Organizações Internacionais Governamentais) e ONGs (Organizações Não Governamentais), Estados e indivíduos.

Analisando o cenário internacional em uma perspectiva econômica, percebe-se a integração de economias nacionais a esse ambiente globalizado e a crescente complexidade nas relações estabelecidas. Bhagwati (2004) define a chamada globalização econômica justamente como essa integração de economias por meio do comércio, investimento estrangeiro direto, fluxos de capitais de curto prazo, fluxo de trabalhadores e pessoas em geral e fluxos de tecnologia.

Tendo em vista esse novo dinamismo do mercado, diversas empresas veem na internacionalização a oportunidade de expandir seus mercados e por consequência aumentar seus lucros. Esse processo não é simples, envolve diversos atores, diferentes etapas e grandes riscos. Nesse estudo de caso, será analisado o processo de internacionalização da empresa brasileira de cosméticos: O Boticário.

Assim inicialmente serão apresentadas as diferentes formas de internacionalização que podem ser adotadas pelas empresas em buscas de novos mercados; as principais teorias existentes no âmbito acadêmico que tem por objetivo explicar os processos de internacionalização; e finalmente, são apresentados os principais pontos da internacionalização de O Boticário, com ênfase em sua ida para Portugal, e como as Teorias de Internacionalização podem ser aplicadas a esse caso.

Globalização e Internacionalização de Empresas

O processo de globalização atualmente é abordado por diferentes áreas da ciência e pelas mais diversas áreas do conhecimento, revelando sua face complexa, multifacetada e inacabada. Magnoli (2003, p. 11), por exemplo, sustenta que “globalização é o processo pelo qual o espaço mundial adquire unidade” e deve-se enfatizar toda construção do processo, não somente das últimas décadas, como explicação de diversos fenômenos econômicos e políticos.

O sociólogo Giddens (1990 apud SANTOS, 2005, p. 26) define a globalização como “a intensificação de relações sociais mundiais que unem localidades distantes de tal modo que os acontecimentos locais são condicionados por eventos que acontecem a muitas milhas de distância e vice versa”. Assim, a análise não deve se concentrar apenas na economia mas sim em “um conjunto de fatores que provocou a elevação do grau das relações na projeção terrestre de tal forma que se interconectam e se referem reciprocamente” (OLSSON, 2003, p. 114).

A internacionalização das empresas está diretamente ligada ao processo de globalização, uma vez que a chamada globalização econômica, e as consequentes abertura e desregulamentação dos mercados, difusão de novas técnicas de comunicação e tecnologias possibilitaram que as empresas transnacionais ganhassem força de modo a ignorar as barreiras geográficas dos Estados. Assim, esse fenômeno denominado internacionalização é uma das mudanças mais recentes no cenário global, ainda mais quando nos referimos a países emergentes.

Rocha e Barreto (2003, p. 30) conceituam internacionalização de empresas da seguinte forma:

Internacionalização pode ser definida como “...um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Essas operações internacionais podem ser essencialmente de dois tipos: para dentro (inward) e para fora (outward). (...) Acredita-se que as duas direções, combinadas, permitam maior aprofundamento do processo de internacionalização das empresas.

Analisando esse processo vinculado à tomada de decisão das empresas pode-se ter um conceito muito amplo, em que a internacionalização é considerada como empresas que tem suas tomadas de decisão vinculadas a elementos fora do território do Estado onde estão originalmente instaladas.

Formas de internacionalização

De acordo com Barbosa (2004), a entrada em mercados externos pode assumir várias formas em função do amplo conjunto de atividades que os negócios internacionais envolver. Para Dunning (1988 *apud* BARBOSA, 2004) a forma que as empresas escolhem para se internacionalizar é condicionada pelas características do país para o qual a empresa pretende ir, como por exemplo os riscos políticos, a dimensão do mercado e sua perspectiva de crescimento. Nesse artigo, serão abordadas as seguintes formas de internacionalização: Exportação, Vias Contratuais – Licenciamento, Franquia, Contratos de Gestão e Alianças Estratégicas – e Investimentos Diretos no Exterior.

A exportação é a forma menos complexa para explorar o mercado estrangeiro (BORINI *et al*, 2006), isto é, não há implantação estável e permanente no exterior na forma de subsidiária ou filial (CERCEAU e TAVARES, 2002 *apud* BARBOSA, 2004). De acordo com Jain (1990 *apud* BARBOSA, 2004), a exportação pode ser direta, intermediada e auxiliada ou cooperativa. Na exportação direta, a empresa estabelece sua própria área de exportação para a venda de seus produtos no mercado externo, dando à empresa um maior controle sobre seus produtos. Na exportação intermediada e auxiliada, há um contato mais rápido da empresa com o mercado externo, os custos são menores e não há muitos riscos, porém, por causa do menor comprometimento da empresa, pode haver a falta do controle sobre seus produtos. E na exportação cooperativa, uma empresa exportadora usa a rede de canais de distribuição de outra empresa local para vender seus produtos, dando a empresa um controle maior sobre tais produtos se comparado à exportação intermediada e auxiliada (JAIN, 1990 *apud* BARBOSA, 2004).

Dentre as vias contratuais, o Licenciamento é uma forma de baixo custo de entrada e conquista de mercados externos e as empresas podem utiliza-lo para a fabricação de bens e produtos, utilização da marca, distribuição, patentes, tecnologias, serviços, entre outros (BARBOSA, 2004). Porém, conforme Keegan e Green (1999 *apud* BARBOSA, 2004), as empresas licenciadas podem acabar se tornando concorrentes. Nos acordos de Franquia, há o fornecimento ao franqueado do direito de utilização do conceito do negócio, isto é, planos de marketing, manuais, marcas, competência, sistema de gestão e serviços, entre outros, em troca do pagamento de *royalties*, sendo o franqueado quem cuida da gestão do negócio e geralmente conhece o mercado (BARBOSA, 2004; CERCEAU e TAVARES, 2002 *apud* BARBOSA, 2004). Nos Contratos de Gestão, uma empresa se compromete a gerenciar todas ou parte das operações da empresa estrangeira, através de um

rendimento fixo ou de participação nos lucros (CERCEAU; TAVARES, 2002 *apud* BARBOSA, 2004). Porém, para Barbosa (2004), a grande desvantagem é que a empresa que gerenciar as operações da outra também pode se tornar uma concorrente. As alianças estratégicas são uma união entre duas ou mais empresas que sejam benéficas para todas as envolvidas. Essas alianças proporcionam maior probabilidade de sucesso na entrada de um determinado empreendimento do que se as empresas entrassem sozinhas. Dentro da gama de alianças que podem ser feitas pelas empresas, há as *joint ventures*, em que duas empresas, geralmente uma nacional e outra estrangeira, decidem estabelecer uma nova empresa no mercado de destino (BARBOSA, 2004; CERCEAU e TAVARES, 2002 *apud* BARBOSA, 2004; LORANGE e ROOS, 1996 *apud* BARBOSA, 2004).

Segundo Abrantes (1999), o Investimento Direto no Exterior consiste na posse e controle de ativos no exterior. Esses investimentos podem ser na aquisição de uma planta já existente no mercado – dentre as vantagens estão o acesso rápido ao mercado e a possibilidade de acesso às marcas já estabelecidas – ou no início de um novo negócio por meio da construção e implantação de subsidiárias e filiais – o que traz para a empresa maior flexibilidade na tomada de decisões sobre os recursos humanos, logística, tecnologia de produção, entre outros (BARBOSA, 2004; KOTABE e HELSEN, 1998 *apud* BARBOSA, 2004).

Teorias de internacionalização

De acordo com inúmeros estudos, as teorias de internacionalização podem ser divididas em duas vertentes: a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A abordagem com base em critérios predominantemente econômicos, para Carneiro e Dib (2007), aborda os processos de internacionalização que seriam orientados para a maximização dos retornos econômicos. Já a abordagem com base na evolução comportamental trata dos processos de internacionalização que seriam orientados para a redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir e leva em conta que esses processos dependem das atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisões.

Abordagem Econômica

Neste artigo, serão tratadas na abordagem econômica a Teoria de Internalização, a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria dos Custos de Transação, ou seja, teorias que buscam explicar a internacionalização a partir de um foco mais racional e financeiro.

Segundo Borini *et al* (2006), a Teoria de Internalização parte do pressuposto de que a empresa precisa internalizar as transações mais ineficientes ou mais custosas quando realizadas pelo mercado do que quando realizados na estrutura da empresa, isto é, a empresa passa do processo de exportação para processos mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa, garantindo que as capacidades e recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais dela. Assim, é mais vantajoso desenvolver transações – desde produtos até tecnologia, conhecimento e formas de gestão – na empresa do que entre diferentes empresas (BORINI *et al*, 2006).

De acordo com Aldea (2010), a empresa procura se internacionalizar para maximizar a eficiência e, assim, decide o que será feito pela própria empresa e o que

será terceirizado, sendo que qualquer produto, serviço, tecnologia ou atividade pode ser feito por uma empresa em outro país, desde que o retorno seja benéfico. Para Carneiro e Dib (2007), a empresa analisa a relação custo *versus* benefício para determinar o grau de integração em suas atividades internacionais.

Segundo Carneiro e Dib (2007), a Teoria de Poder de Mercado parte da premissa de que a empresa aumentaria continuamente sua participação no mercado doméstico através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade, até que existiria um ponto em que restariam poucas empresas, deixando a expansão no mercado doméstico mais difícil. De acordo com Aldea (2010), a empresa precisa consolidar-se nos mercados em que atua através de uma posição que seria praticamente um monopólio pelo uso de suas vantagens específicas, assim, a empresa se internacionalizaria quando houvesse a percepção de que as oportunidades de fortalecimento de sua posição no mercado doméstico acabaram, então, ela buscaria intensificar sua posição no exterior.

Segundo Borini *et al* (2006), a Teoria dos Custos de Transação leva em conta que desde a exportação, que é a forma menos complexa de atuação no mercado estrangeiro, a empresa tem custos, sejam associados à busca de informação ou ao cumprimento de contratos, e quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, surgem novos custos. Assim, a empresa decide com base nesses custos se irá ou não se instalar com subsidiárias no mercado (BORINI *et al*, 2006). Porém, ainda de acordo com Borini *et al* (2006), também é necessário considerar aspectos da localização, que incluem custos de transporte e produção, da estratégia da empresa e da concorrência no mercado estrangeiro.

De acordo com Aldea (2010), a Teoria do Paradigma Eclético de Dunning considera que a busca de mercado, de eficiência, de ativos estratégicos e de recursos fora do país sede são algumas das razões principais para a internacionalização das empresas e que o local para elas se internacionalizarem precisa oferecer vantagens como a abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade de baixo custo. Dunning (1980 *apud* ALDEA, 2010) propôs três conjuntos de vantagens para explicar a extensão, a forma e o padrão de produções internacionais, a saber: vantagens de propriedade, que são as competências da empresa, como por exemplo tecnologia e recursos humanos, fazendo com que esteja em vantagem sobre os concorrentes no exterior; vantagens de localização, que são as vantagens que o local oferece, como por exemplo infraestrutura, qualificação de mão-de-obra, sistema tributário, recursos naturais, entre outros; e as vantagens de internalização, que confere à empresa a possibilidade de decidir sobre atuar como fabricante no mercado estrangeiro ou ser apenas exportadora.

Abordagem Comportamental

A abordagem comportamental considera que processos de internacionalização são orientados para a redução de risco nas decisões e leva em conta que esses processos dependem das atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisões. Nesse artigo, serão tratados o Modelo de Uppsala, a Teoria das Redes ou Networks e a *Born Global*.

Segundo Borini *et al* (2006), o Modelo de Uppsala pressupõe a falta de conhecimento como o maior obstáculo da internacionalização, o conhecimento adquirido através da experiência como o mais importante nesse processo e que a empresa se internacionaliza investindo gradualmente, ou seja, trata-se de um processo de acúmulo de conhecimento através da aprendizagem que parte do menor envolvimento para o maior envolvimento.

Assim, conforme há a redução do grau de incerteza sobre as operações estrangeiras, a empresa pode aumentar o investimento em suas subsidiárias (BORINI *et al*, 2006). Porém há limitações nesse modelo, sendo algumas delas a visão linear, esquemática e determinista, não considerar que o processo pode ser afetado pelos diferentes ambientes de negócios e não considerar que uma empresa pode parar de investir no mercado estrangeiro (BORINI *et al*, 2006). Conforme Carneiro e Dib (2007), esse modelo considera que a empresa irá se internacionalizar quando perceber que as possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas e que a seleção do país para a internacionalização seria feita através da distância psíquica entre o país de escolha e o de origem.

Conforme Carneiro e Dib (2007), a Teoria das Redes considera que os mercados devem ser vistos como redes de empresas e que as decisões sobre o processo de internacionalização serão realizadas direta ou indiretamente com base nas relações no interior das redes de negócios. De acordo com Borini *et al* (2006), essa teoria evidencia que a percepção psíquica pode afetar o processo de seleção dos mercados em nível de decisão individual. Para Aldea (2010), essa teoria acrescenta a noção de que o relacionamento com outros parceiros pode vir a caracterizar e facilitar a internacionalização das empresas.

Segundo Borini *et al* (2006), as *born globals*, empresas que já nascem voltadas para o exterior, derivam de um conjunto de fatores, como por exemplo a influência das inovações tecnológicas, o crescente número de pessoas com experiência internacional em negócios e a crescente especialização dos mercados. De acordo com Carneiro e Dib (2007, p.18), “as *born globals* são fruto de um cenário competitivo caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico” e geralmente são empresas de pequeno ou médio porte que conseguem competir de fato contra empresas maiores já estabelecidas no mercado em questão. Ainda de acordo com os autores, essas empresas também dependem das *networks* para estabelecerem acordos de cooperação e terem acesso a financiamento, recursos, mercado, entre outros.

O Boticário

O Boticário é uma marca internacional brasileira de cosméticos e perfumaria que foi fundada em 1977 na cidade de Curitiba, Paraná. Com a criação do Grupo Boticário em 2010, a empresa passa a ter em seu portfólio as marcas o Boticário; Eudora; Quem Disse, Berenice?; Beautybox; Vult; Multi B e Beleza na Web. Hoje a empresa conta com cerca de 13 mil colaboradores diretos e outros 40 mil indiretos, cerca de 4 mil lojas no Brasil, duas fábricas – uma em São José dos Pinhais (PR) e outra em Camaçari (BA) – e teve faturamento de aproximadamente R\$16 bilhões em 2020, sendo cerca de 5% vindos do exterior. Em relação à presença no mercado internacional, hoje em dia o Grupo Boticário atua com algumas marcas em 15 países, além do Brasil (GRUPO BOTICÁRIO, 2020; SALOMÃO, 2021).

O caso analisado neste artigo trata da internacionalização de O Boticário para Portugal que ocorreu no ano de 1986 com a finalidade de analisar como as teorias de internacionalização podem ser usadas para explicar esse caso. Na pesquisa foram usados dados primários, através de uma entrevista via *zoom* com Felipe Salomão, gerente de Relações Governamentais e Institucionais do Grupo Boticário, e dados secundários coletados no *site* da empresa e revisão de literatura quanto as teoria de

internacionalização para poder fundamentar a análise e reconhecer qual possui mais pontos em comum com o caso analisado.

A história de O Boticário começou com a abertura de uma farmácia de manipulação no dia 22 de março de 1977 em Curitiba, Paraná. Nessa farmácia, seu fundador, Miguel Krigsner, vendia tanto remédios manipulados como também cosméticos manipulados que geralmente eram feitos e entregues no mesmo dia em que o pedido era feito. Um dos pontos diferenciais dessa farmácia em comparação com as concorrentes era o ambiente em que os clientes aguardavam, pois havia a possibilidade de, por exemplo, tomarem chá, experimentarem alguns dos cosméticos ali disponíveis, entre outros.

Posteriormente com a fabricação de produtos já com a marca O Boticário, em 1979, Krigsner abriu a primeira loja da marca no Aeroporto Internacional Afonso Pena em São José dos Pinhais, Paraná, tendo como um dos motivos para a abertura nesse local a grande circulação de pessoas. Logo, O Boticário começou a ser mais conhecido tanto dentro como fora do Brasil e também mais desejado tanto por consumidores como por possíveis revendedores dos produtos. Após 5 anos, Miguel Krigsner já havia aberto aproximadamente 500 lojas exclusivas da marca O Boticário no Brasil e tinha o intuito de continuar expandindo no país (GRUPO BOTICÁRIO, 2020; SALOMÃO, 2021).

Processo de internacionalização de O Boticário

A ideia de internacionalizar O Boticário surgiu quando um dos clientes de Krigsner negociou cerca de meio contêiner de produtos da marca para expor em uma feira em Portugal; entretanto, houve atraso na entrega desses produtos e quando eles chegaram a Portugal, a feira já havia acontecido. Pelo fato de não valer a pena economicamente transportar essa mercadoria novamente para o Brasil, esse cliente acabou ficando com os produtos em Portugal para tentar vendê-los e rapidamente o fez pela região, chegando até mesmo a solicitar mais, pois a revenda havia sido bem sucedida.

Enquanto isso, O Boticário continuava crescendo no Brasil. No final da década de 1980, O Boticário começou a propagandear seus produtos por meio do *merchandising* em novelas brasileiras, e como essas novelas geralmente eram reprisadas em Portugal poucos meses depois, houve a abertura da primeira loja de O Boticário em Portugal no Centro Comercial das Amoreiras em setembro de 1986 (O BOTICÁRIO, 2019; SALOMÃO, 2021).

O modelo de negócio usado inicialmente foi o licenciamento de marca, neste caso, O Boticário, para as empresas licenciadas em Portugal. A escolha por Portugal, além dos acontecimentos já mencionados, se deu pela proximidade cultural que os portugueses têm com os brasileiros, como a língua, e, de acordo com Januário e Marquez (2015) também por causa da empresa já ter certa afinidade com os profissionais que iria negociar e a estratégia mercadológica, considerando que Portugal é um agente facilitador de entrada para o mercado europeu.

Porém, no que diz respeito ao comportamento de consumo, essas culturas não são tão similares, sendo esse um dos erros identificados por Salomão (2021), pois nesse início de processo de internacionalização, essa diferença não foi muito levada em conta. Outro erro identificado por ele foi ter pensado que o modelo de negócio do Brasil iria ser bem sucedido em Portugal e, com isso, houve muita abertura e fechamento de lojas no país. Ainda assim, Salomão (2021) considera esse último não

como um erro por falta de experiência internacional, uma vez que problemas assim também ocorrem no Brasil, mas sim por causa do modelo de negócio, que é o varejo de cosméticos.

Segundo Salomão (2021), alguns dos pontos para o processo de internacionalização em Portugal ter sido bem sucedido foram a língua portuguesa e a imagem que o Brasil estava adquirindo na época, uma vez que o país estava entrando em evidência no cenário internacional com o crescimento que estava tendo e por estar se tornando uma das maiores economias do mundo, e O Boticário, conforme Salomão, soube aproveitar esse fato. Porém, mesmo que esse processo tenha sido de fato bem sucedido e ter conquistado um grande lugar no mercado português – O Boticário é a maior rede de varejo no geral nesse mercado –, de acordo com Salomão (2021), foram necessários quase 20 anos para a receita compensar os investimentos feitos em Portugal, sendo o crescimento de faturamento vindo majoritariamente do Brasil. Atualmente, O Boticário tem apenas lojas próprias em Portugal, sendo 56 lojas de varejo, com as marcas O Boticário e quem disse, berenice?, e também atua com a venda direta, sendo que aproximadamente 3% do faturamento total da empresa vêm desse país.

Teorias de Internacionalização no caso O Boticário

O modelo de Uppsala

Podemos afirmar que o Modelo de Uppsala pode ser usado para explicar o processo de internacionalização de O Boticário em função de o processo ter acontecido de forma gradual, através da aprendizagem. Segundo Salomão (2021), O Boticário havia tentado se internacionalizar pela forma de franquia, porém esse modelo não foi tão bem sucedido como é no Brasil; além disso, o modelo de marketing que a marca tentou utilizar em Portugal, ou seja, por meio do *merchandising*, também não foi muito bem sucedido.

Assim, vemos que O Boticário foi adquirindo conhecimento ao longo do processo, até chegar ao modelo que é mais bem sucedido hoje, que são as lojas próprias. Em relação ao processo ter sido de forma gradual, vemos que o início da internacionalização aconteceu com a tentativa de vender em Portugal através de uma feira, o que não foi possível por causa do atraso dos produtos, mas acabou que eles foram vendidos mesmo assim, começando, então, a internacionalização através da exportação e depois evoluindo para o licenciamento de marca e, por fim, a abertura de lojas próprias.

Na tentativa de melhor enquadramento entre as teorias de internacionalização, levando em conta a história da marca e os procedimentos decisórios em busca de novos mercados, podemos analisar o caso O Boticário a partir da teoria comportamental desenvolvida pela escola de Uppsala. Como já citado, essa teoria pressupõe que o limite de crescimento da empresa não é definido primordialmente pela demanda, mas pelos recursos e conhecimento disponível. O crescimento é pautado no comportamento oportunista das empresas, que se internacionalizam dando pequenos passos, geralmente em mercados próximos (com semelhanças culturais como idioma, cultura, desenvolvimento), adquirindo o conhecimento necessário para a expansão.

Ainda tendo em mente a história de O Boticário, é de fácil assimilação os pontos de convergência com a teoria criada pela escola de Uppsala. Apontando-as, temos o

modo como Miguel Krigsner se aproveitou de oportunidades para levar seus produtos a Portugal, que é um país muito próximo culturalmente do Brasil.

A Teoria dos Custos de Transação

Pode-se afirmar que a Teoria dos Custos de Transação também é um adequado modelo teórico para explicar a internacionalização de O Boticário. Essa teoria considera que a empresa terá custos desde o momento em que decide atuar no mercado externo e sabendo que O Boticário foi pioneiro do *merchandising* em novela, e na época as novelas do Brasil reprisavam em Portugal, isso foi um dos fatores que fizeram com que ocorresse a abertura da primeira loja em Portugal, já que essa ferramenta terá custos, mas será muito mais barata, e assim, essa acabou sendo uma forma de divulgar a marca de O Boticário do Brasil.

A Teoria dos Custos de Transação trata de custos que a empresa terá quando decide explorar mercados externos, que, nesse caso, apresenta uma vantagem por ter um marketing do *merchandising*, mesmo que não opte por internalizar qualquer parceria por atividade relacionada com o mesmo. Para tomar a decisão de a empresa se instalar ou não com subsidiárias no mercado, é preciso levar esses custos em consideração e também aspectos da localização, da estratégia e da concorrência no mercado estrangeiro.

Outro fato que podemos analisar com base nessa teoria, é que O Boticário não abriu uma fábrica em Portugal por conta de ser um passo irrelevante a partir do momento que não compensaria o investimento a esse ponto. Quando houve um problema regulatório com hidratantes corporais em Portugal, que fizeram a nomenclatura na embalagem desses produtos mudarem no Brasil e, conseqüentemente, na venda desses produtos para todos os outros países também, houve uma boa chance de abrir uma fábrica nesse outro país, mas não compensaria na questão do retorno financeiro, segundo Salomão (2021). É também relevante mencionar que um crescimento maior em Portugal não é muito provável pelo fato de que O Boticário já é a maior rede de varejo em Portugal, então caso houvesse a abertura de uma fábrica nesse país, seria para uma expansão comercial mais agressiva do Boticário nos outros países da Europa (SALOMÃO, 2021).

Considerações finais

A busca por novos mercados tem levado empresas brasileiras a optarem pela estratégia de internacionalização de seus negócios em um contexto de globalização em que as empresas transnacionais emergem como novos e importantes atores. Nesse contexto, as empresas brasileiras que buscam a internacionalização, seja como forma de sobrevivência ou expansão de sua produção/lucro, optam por diferentes modos de entrada para se internacionalizarem, cada um com suas vantagens e desvantagens. Após a análise da internacionalização de O Boticário a partir das diferentes teorias de internacionalização, pode-se ver que é possível apontar duas das teorias, uma de cada abordagem (Comportamental e Econômica): A Teoria de Uppsala e a Teoria dos Custos de Transação.

Observa-se, nesse caso, que nem sempre algo minuciosamente planejado se torna grande sucesso da empresa, como por exemplo no caso da internacionalização da marca em Portugal, em que um exportador parceiro acaba por ter seu objetivo de

levar os produtos do O Boticário em uma feira frustrados; e a partir daí a empresa enxerga uma possibilidade de negócio completamente atraente, dando início a internacionalização da marca. Assim, gradualmente a empresa aprendeu com seus erros e evoluiu de exportação para o licenciamento de marca e, por fim, a abertura de lojas próprias, em um país culturalmente parecido com o Brasil. Pode-se dizer também que a vantagem de Brasil e Portugal serem dois países que compartilham do mesmo idioma, tenha sido um fator que teria ajudado no processo de internacionalização dessa empresa. Algo que facilitaria as trocas comerciais, a própria negociação para a entrada desses produtos em outro país.

Além disso a Teoria dos Custos de Transação também é um modelo adequado para explicar a internacionalização de O Boticário, já que trata dos custos que a empresa tem quando decide explorar mercados internacionalmente, o que, nesse caso, se verificou com o *merchandising* proporcionado pelas novelas brasileiras exibidas em Portugal. Além disso, a decisão de não abrir uma fábrica em Portugal mostra como a relação custo-benefício de novos modelos de negócios são relevantes no processo decisório da empresa.

O Boticário, portanto, torna-se um exemplo de sucesso no processo de internacionalização de empresas, como dito anteriormente que este está em 15 países diferentes, sendo Portugal o mais expressivo além do Brasil. Uma empresa que começou como uma pequena farmácia de manipulação e hoje é um dos maiores distribuidores de cosméticos do varejo.

Referências bibliográficas

ABRANTES, A. A. C. A internacionalização empresarial numa economia mundializada, **Revista Millenium**, número 15, editora Instituto Politécnico de Viseu, Viseu, Portugal, junho 1999.

ALDEA, C. G. **Empresas Nascidas Verdadeiramente Globais**: um estudo de caso sobre empresas sem fronteiras. 113p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010.

BHAGWATI, J. In **Defense of Globalization**. Nova York: Oxford University Press, 2004.

BARBOSA, F. J. **A internacionalização do Grupo Gerdau**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado –Departamento de Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2004.

BARRETO, A.; ROCHA, A. **A expansão das fronteiras**: brasileiros no exterior. p. 29-76. In: ROCHA, Ângela (Org.). As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso, **Faces Revista de Administração**, v. 5, n. 3, p. 42-55, set/dez, Belo Horizonte, 2006.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT** – Revista

Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

Essência. **Grupo O Boticário**, 2020. Disponível em: <<https://www.grupoboticario.com.br/essencia/revista/curiosidades.aspx>>. Acesso em 24 de maio de 2021.

História. **O Boticário**, c2019. Disponível em: <<https://www.oboticario.pt/historia>>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

JANUÁRIO, C. M.; MARQUEZ, R. **Internacionalização da rede**. O Boticário: aspectos positivos e negativos. Campinas, SP, [2015?]. Disponível em: <<https://intermundoblog.files.wordpress.com/2015/09/internacionalizac3a7c3a3o-da-rede-o-boticc3a1rio.pdf>>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

MAGNOLI, D. Globalização: **Estado Nacional e espaço mundial**. São Paulo: Editora Moderna, 2003.

OLSSON, G. **Relações internacionais e seus atores na era da globalização**. Curitiba: Juruá, 2003.

SALOMÃO, Felipe. Entrevista concedida a Débora Maria Kulka, Jordana Cyrillo, Leonardo Fontana e Rafael Buzzo, realizada em 3 de maio de 2021.

SANTOS, M. A.. **A internacionalização da firma**: o caso de uma empresa de médio porte do ramo metal-mecânico. 106 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – PUCPR, Curitiba, 2005.