

IX SEMEAD – FEA/USP

ÁREA TEMÁTICA: INTERNACIONALIZAÇÃO

Relacionamentos internacionais na rede de franquias O Boticário: uma análise diante a primeira loja nos Estados Unidos

AUTORES

PEDRO LUCAS DE RESENDE MELO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
resendemelo@ig.com.br

FERNANDA CECÍLIA FERREIRA RIBEIRO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
fernandacfr@yahoo.com.br

DÉBORA OLIVEIRA PEREIRA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
deborapereira@ig.com.br

GUSTAVO EGYPTO BARBOSA

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
guegbar@yahoo.com.br

RESUMO

O *franchising* é uma opção estratégica cada vez mais popular em termos globais, responsável por 24% das vendas no varejo no Brasil, país no qual o desenvolvimento do *franchising* tem ocorrido com grande vigor nos últimos anos, em especial a partir da criação da Associação Brasileira de Franchising – ABF, em 1987. No setor de franquias brasileiras de cosméticos e perfumaria a ação de fortes marcas, tais como: O Boticário, L'acqua di Fiori, Chlorophylla e Água de Cheiro, representam cerca de 89% do número de unidades franqueadas em seu segmento. Embora possua forte presença no mercado nacional, posicionando-se como a maior rede de franquias brasileira, O Boticário tem utilizado ações conservadoras em negócios internacionais, fato demonstrado pelas estratégias adotadas em sua expansão para o mercado norte-americano. O objetivo do trabalho é entender as formas como são estabelecidos relacionamentos internacionais, fenômeno observado por meio de um estudo de caso baseado em entrevistas com os envolvidos no estabelecimento da primeira loja da rede O Boticário nos Estados Unidos. Com a pesquisa, foi possível obter maior compreensão sobre o processo de internacionalização e como se dá o relacionamento dessa empresa brasileira com parceiros externos, identificando fatores críticos no estabelecimento de relacionamentos com companhias e investidores estrangeiros.

Palavras-chaves: Internacionalização; Relacionamentos internacionais; *Franchising*.

ABSTRACT

The franchising is each time more useful as strategic option popular in global terms, responsible for 24% of the sales in the retail in Brazil, country in which the development of

the franchising has been happening with great vigor in the last years, especially starting from the creation of the Brazilian Association of Franchising - ABF, in 1987.

In the market of Brazilian franchises of cosmetics and it perfume the action of strong brands, such as: O Boticário, L'acqua di Fiori, Chlorophylla and Água de Cheiro, they represent about 89% of the number of units exempted in your segment.

Although it possesses strong presence in the national market, being positioned as the largest net of Brazilian franchise, O Boticário has been using conservative actions in international businesses, fact demonstrated by the strategies adopted in your expansion to the North American market. The objective of the work is to understand the forms how they are established international relationships, phenomenon observed through a case study based on interviews with involved them in the establishment of the first store of the net O Boticário in the United States. With the research, it was possible to obtain larger understanding on the internationalization process and as it feels the relationship of that Brazilian company with external partners, identifying critical factors in the establishment of relationships with companies and foreign investors.

Key-words: *Internacionalization; International Relationship; Franchising.*

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é entender as formas como são estabelecidas estratégias de relacionamento entre matriz e subsidiárias na internacionalização de empresas brasileiras. O fenômeno foi observado por meio de um estudo de caso na maior rede de franquia brasileira O Boticário. A discussão torna-se relevante ao considerar-se que, para as franquias, a internacionalização assume aspectos mais complexos, pois os processos de escolha de mercados também envolvem a escolha dos franqueados internacionais. Em alguns casos, as lojas internacionais se parecem com uma franquia, mas contratualmente são alianças estratégicas internacionais.

O *franchising* é uma opção estratégica cada vez mais popular em termos globais, responsável por 40% do volume de venda a varejo no Estados Unidos, 32% na Grã-Bretanha, 25% na Austrália e 24% no Brasil, país no qual o desenvolvimento do *franchising* tem ocorrido com grande vigor nos últimos anos, em especial a partir da criação da Associação Brasileira de Franchising – ABF, em 1987. O setor de franquias brasileiras de cosméticos e perfumaria constitui-se da presença de fortes marcas como: O Boticário (45% das franquias de cosméticos), L'acqua di Fiori (17%), Chlorophylla (15%) e Água de Cheiro (12%), representando cerca de 89% do número de unidades franqueadas em seu segmento. As demais quinze franquias de cosméticos e perfumaria filiadas à ABF disputam uma pequena fatia de mercado. Como se pode observar, quinze redes possuem 11% do mercado, enquanto quatro grandes redes detêm 89% (ABF, 2005).

Embora possua forte presença no mercado nacional de franquias, O Boticário tem utilizado ações conservadoras em mercados internacionais, o que é demonstrado pelas estratégias adotadas para o estabelecimento de sua primeira loja nos Estados Unidos. O processo escolhido, ao proporcionar grande autonomia ao parceiro internacional, acabou limitando o aprendizado sobre o perfil e características do mercado local, trazendo dificuldades no estabelecimento de vantagens competitivas efetivas. Nesse contexto, o estudo de caso apresenta os fatores críticos no estabelecimento de relacionamentos internacionais, e as alternativas teóricas com relação ao tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Teorias de Internacionalização

Podemos entender a internacionalização como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (Hitt, Ireland e Hoskison, 2002). Na definição, em função da palavra processo, é possível compreender a internacionalização como um fenômeno evolutivo composto de etapas sequenciais que as empresas devem seguir, partindo da simples exportação até alcançar a construção de subsidiárias próprias. Embora essa visão seja defendida pelo modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), o processo gradual de internacionalização é contestado por evidências empíricas, tal como o fenômeno das *born globals* (Madsen e Servais, 1995), empresas que praticamente já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional. Torna-se necessária, desse modo, a adoção de uma abordagem pluralista, envolvendo diversos modelos que promovam um melhor entendimento do fenômeno.

As diferentes formas de alianças estratégicas internacionais permitem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos para entrar em mercados estrangeiros. Em muitos casos, as alianças estratégicas são feitas entre uma firma do país anfitrião, que conhece as condições competitivas, as normas legais e culturais do país, o que ajudará a firma entrante a comercializar um produto competitivo. O estabelecimento de uma subsidiária totalmente própria (*greenfield venture*) é um processo mais complexo e dispendioso, com a vantagem de garantir à firma o máximo controle sobre seus ativos.

As teorias acerca do processo de internacionalização podem ser divididas em dois blocos: os modelos econômicos (teorias da internalização; custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, teoria do ciclo de vida do produto e teoria das vantagens das nações) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes, Estratégia de Negócios e as Born Globals).

As teorias Econômicas, de modo resumido, possuem cinco limitações principais. Primeiro, as teorias explicam o IDE, mas dão pouca atenção as formas de internacionalização. Segundo, as teorias de caráter estático, dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional e do processo. Terceiro, elas não explicam as formas de cooperação empresarial. Quarto, as teorias são mais voltadas para as atividades de manufatura, que serviços. Quinto, o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização.

Já as teorias comportamentalistas surgiram para tentar explicar a internacionalização a partir das decisões dos executivos e dos aspectos psicológicos envolvidos nessas decisões. No modelo de Uppsala, que é o mais proeminente, a internacionalização pode ser entendida como um processo de acúmulo de conhecimento através de aprendizagem das empresas. As limitações desse modelo são, muitas vezes, de uma visão linear, esquemática e determinista; não considerando a possibilidade de 'queimar etapas', essencial para empresas dos países em desenvolvimento e para as empresas da nova economia e era digital. Além disso, não considera que a sequência e velocidade do processo de internacionalização podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios.

A evolução das teorias comportamentais trata a internacionalização como um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao processo de evolução das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998), onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a sequência dos modos de entrada é descontínua. Já a abordagem pluralista segue a idéia de Whitelock (2002) que sugere um modelo que incorpore os elementos-chave das várias teorias, para explicar de uma maneira mais abrangente a internacionalização das empresas.

No entanto, de modo amplo, deve-se considerar que, quando a empresa decide internacionalizar suas atividades, é possível optar entre diferentes modos de atuação no estrangeiro, desde a simples exportação indireta até operações estrangeiras mais complexas e

com maior comprometimento de recursos, como a instalação de subsidiárias próprias. Hitt, Ireland e Hoskison (2002) definem cinco formas principais de atuação no exterior: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de uma subsidiária totalmente nova.

Vários estudos sobre internacionalização têm sido realizados no âmbito das pesquisas acadêmicas nacionais e internacionais, sendo que a maioria dos estudos brasileiros se concentra em adotar uma das teorias de internacionalização, com uma clara preferência ao modelo da Escola de Uppsala (1977; 1990). Poucos estudos nacionais como o de Borini et al (2004), seguem a linha pluralista de Whitelock (2002) e explicam a internacionalização da firma utilizando diferentes modelos.

A discussão proposta neste item não tem como objetivo não é concluir se uma teoria é mais ou menos adequada para explicar o modo de internacionalização de empresas brasileiras, mas mostrar as diferentes teorias, explicitando a flexibilidade de interpretação do fenômeno e como a interação entre os modelos, em alguns casos, pode ser interessante para entender o processo de internacionalização.

2.2. Relacionamentos internacionais e criação de valor

Além de buscar um entendimento acerca do modo como as empresas iniciam suas atividades em mercados internacionais, há diversas teorias que discutem a forma como os ativos mundialmente dispersos devem ser gerenciados, de modo a agregar valor real para a companhia. Essa análise alinha-se aos atuais desafios empresariais, no qual empresas que atuam em negócios internacionais enfrentam uma nova realidade, onde há poucas diferenças entre os diversos concorrentes, resultando em uma dinâmica competitiva cada vez mais acirrada. Nesse novo ambiente, as organizações não competem com pequenas empresas de atuação local, mas sim, vêem-se diante de grandes empreendimentos globais com estruturas e competências bastante semelhantes (Nohria, 1997).

Como consequência dessa nova dinâmica mercadológica, verifica-se uma crescente preocupação, por parte dos gestores de multinacionais, com relação à eficácia das estratégias implementadas nesses mercados. Todavia, uma avaliação das empresas que atuam no mercado internacional revela que grande parte das estratégias tradicionalmente adotadas tem como característica a manutenção de ações conservadoras, havendo pouca inovação nas estratégias dessas organizações na atuação global (Khanna, 2005).

Visando reforçar ainda mais a necessidade de diferenciar os tipos de estratégias aplicáveis a mercados domésticos em comparação aos globais, Porter (1986) apresenta duas observações importantes, ao afirmar que a atuação no mercado internacional deve considerar (i) a configuração da organização ou da quantidade e as localidades por onde passam o fluxo da cadeia de valores da organização e; (ii) a coordenação de como estão ligadas as atividades mundiais da organização. Desse modo, para o autor, a definição de uma estratégia em negócios internacionais refere-se diretamente às decisões quanto à forma como a empresa estruturará seus ativos dispersos mundialmente – uma visão muito mais voltada à análise da forma como são estabelecidos os relacionamentos entre as diversas partes envolvidas.

Sob essa ótica, na gestão estratégica de multinacionais, a empresa estaria muito mais voltada à contínua avaliação dos custos envolvidos no processo de internacionalização, buscando estabelecer uma interação eficiente entre as partes, de modo a adicionar valor aos seus negócios. Este seria o aspecto central para o sucesso de uma empresa global no longo prazo, uma vez que a vantagem competitiva de uma empresa em sua atuação mundial não deveria ser avaliada sob a simples perspectiva da produção, já que o valor pode ser criado a partir de atividades diversas, tais como Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing, Gestão de Marca, entre outras.

Contudo, além da questão da coordenação e configuração, há uma outra abordagem da estratégia em multinacionais, a qual volta-se à avaliação da empresa não apenas sob a ótica do número de subsidiárias e da forma como estas interagem, mas principalmente considerando o conhecimento das características específicas dos diversos países em que uma empresa atua. Ricart (2004: 196), ao abordar essa questão, defende que “a localização é de fato o tema distintivo das estratégias em negócios internacionais, trazendo como questões fundamentais o entendimento do por que os países ou localidades diferem entre si.” A importância da abordagem do autor dá-se ao transferir a questão de uma visão interna para uma visão externa à empresa, partindo do princípio de que o grau de conhecimento de um mercado é que definirá a efetividade das estratégias implementadas por uma organização.

Porém, embora a opção por países de clima e cultura semelhantes possa facilitar o processo de internacionalização, algumas características intrínsecas às empresas afetam fortemente a escolha de estratégias em mercados internacionais. Desse modo, muito além dos custos de produção, a criação de valor em mercados globais envolveria a avaliação das características específicas dos países nos quais serão iniciadas atividades, buscando identificar áreas específicas com potencial de gerar sinergias para todo o sistema.

Um dos principais desafios dos gestores no desenvolvimento de estratégias para mercados internacionais torna-se, desse modo, a obtenção de uma visão abrangente sobre as características específicas dos diversos países em que a empresa atua, fator que acaba influenciando na decisão de optar por parcerias em processos de internacionalização. Essa necessidade faz com que o levantamento de dados sobre semelhanças e diferenças entre culturas, línguas, valores e necessidades passe a ser uma premissa básica para as empresas, podendo ser encarada como um desafio ou um potencial para a geração de valor a clientes e *shareholders*, nas diferentes localidades. (Govindarajan, 2001).

A relevância dessas variáveis no estabelecimento de estratégias em mercados globais é tão elevada que Porter (1986) chega a definir a administração de negócios internacionais como a gestão de diversos mercados domésticos, considerando de suma importância o constante compartilhamento de *know how*. Para o autor, a grande vantagem competitiva das transnacionais está localizada em sua habilidade de explorar o conhecimento desenvolvido pela dinâmica estabelecida entre as diversas localidades. Nesse contexto, torna-se essencial que o gestor estabeleça uma visão de longo prazo, como decorrência de diversas ações que variarão de acordo com cada país. Da mesma forma, a vantagem competitiva será diferente de acordo com cada localidade.

Desse modo, para que uma empresa efetivamente adicione valor ao seu negócio através de uma atuação global, é necessário identificar e entender as características locais, adaptando sistematicamente a sua oferta. Todavia, essa atividade demanda o estabelecimento de estruturas gerenciais que possibilitem gerenciar o conhecimento criado nas diferentes regiões em que a organização se faz presente, criando modos de distribuir as informações relevantes para o restante de sua estrutura.

Sobre esse aspecto, Govindarajan (2001) comenta que uma administração voltada ao compartilhamento de conhecimentos acaba por proporcionar maiores vantagens em termos de resultados, uma vez que produtos poderiam ser desenvolvidos em menor espaço de tempo, além de serem reduzidos os riscos de que os mesmos esforços estejam sendo implementados em diferentes partes da cadeia de valor. Ressalta ainda que somente através da gestão de conhecimentos específicos é que uma organização estará apta a aproveitar as oportunidades presentes no mercado global.

É relevante ressaltar que a necessidade de conhecer e adaptar a oferta às características locais não significa necessariamente estabelecer total independência da subsidiária em relação à matriz. Em alguns casos, a questão da independência é entendida como algo que dificulta a gestão de negócios internacionais, sem necessariamente resultar em benefícios adicionais.

Nohria (1997), ao abordar os pontos negativos da autonomia das subsidiárias, comenta que a delegação às filiais não necessariamente ocorre em redução de custos e que também pode inibir a troca de conhecimento, caso exista uma visão conflitante entre a filial e a matriz. Já Porter (1986) defende que, caso uma empresa deseje efetivamente criar valor em suas atividades, torna-se essencial proporcionar independência às suas subsidiárias, fazendo com que estas sejam geridas como um portfólio.

Independentemente da forma como uma empresa opte por gerenciar suas subsidiárias, as declarações deixam claro que a definição do modo como as diferentes partes da empresa irão interagir é um componente essencial para o alcance da vantagem competitiva. Deve-se considerar também que a forma como as subsidiárias se relacionam com a matriz é uma variável que reflete diretamente o estilo de gestão da empresa, impactando, desse modo, no estabelecimento de suas estratégias.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é entender as formas como são estabelecidas estratégias de relacionamento entre matriz e subsidiárias, na internacionalização de empresas brasileiras, discutindo o papel e atuação dos aliados estratégicos na atuação internacional da empresa. O fenômeno foi observado por meio de um estudo de caso na maior rede de franquia brasileira O Boticário.

O estudo qualitativo (Goode e Hatt, 1979) e o método de estudo de caso (Yin, 1994) foram escolhidos, por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores. Escolhemos estudar as franquias devido ao crescimento internacional de franquias brasileiras e ao fato da maior parte das pesquisas acadêmicas e referências acerca das alianças estratégicas e internacionalização de empresas.

Decidido o caminho, o passo seguinte foi contatar o aliado internacional em Nova York, seu sócio no Brasil e também a matriz produtiva do O Boticário no Paraná. Foram realizadas entrevistas com dois franqueados brasileiros e um aliado internacional e uma funcionária da loja de Nova York. Os questionários foram enviados via Internet e respondidos por escrito pelos entrevistados, contendo perguntas abertas sobre as estratégias utilizadas pelas franquias internacionais e as lojas dos aliados internacionais. Com o sócio de uma loja internacional, foi realizada uma entrevista por telefone. Outra entrevista foi realizada com a consultora brasileira envolvida no desenvolvimento do *Business Plan* da loja de O Boticário em Nova York.

4. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICO E PERFUMARIA NO BRASIL

As grandes empresas nacionais do setor de perfumaria e cosmético, Natura (1969), O Boticário (1977), Água de Cheiro (1976) e L'Acqua di Fiori (1980) começaram com operações muito pequenas para consumidores de poder aquisitivo de médio a alto, e se fortaleceram durante o período de recessão dos anos 80, graças as políticas governamentais de proibição de importações e altas taxas alfandegárias. Neste mesmo período, algumas empresas multinacionais do setor atuantes no país, como Revelon e Yardley, decidiram abandonar o mercado brasileiro.

Dado o espaço deixado pelas concorrentes internacionais Natura, O Boticário, Água de Cheiro e L'Acqua di Fiori, a partir dos anos 80, passaram a investir no crescimento de suas parcelas de mercado (Rocha e Freire, 2002). A estratégia de expansão de mercado utilizada por O Boticário, Água de Cheiro e L'Acqua di Fiori foi o sistema de franquias, diante do alto

custo dos produtos de perfumaria e cosméticos e o baixo capital de giro de que as empresas dispunham (Rocha e Freire, 2002). Seguindo o exemplo da empresa americana Avon, a Natura optou em 1974 pela estratégia de vendas por meio do consultor de negócio.

O início dos anos 90 representou para o setor de franquias de perfumaria e cosméticos um período de reestruturação com enxugamento das redes de franquias, redução de custos e margens de lucro, modernização tecnológica, aumento da capacidade produtiva, entre outras mudanças. Apesar de nos anos 80 ter havido uma rápida expansão do setor, esta havia sido pouco planejada e com um sistema de controle ineficiente. Portanto, a reestruturação, dada a abertura da economia brasileira, foi essencial para manter a competitividade das empresas nacionais frente as concorrentes internacionais do setor de perfumaria e cosméticos. Atualmente o mercado de franquias de perfumaria e cosmético no Brasil é constituído por cerca de 5.100 unidades franqueadas em 19 redes de franquias filiadas à ABF – Associação Brasileira de Franchising (ABT, 2005).

5. RELACIONAMENTOS INTERNACIONAIS DO O BOTICÁRIO

5.1 Atuação da empresa no Brasil

Em março de 1977, Miguel Krigsner e mais três sócios fundaram a Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda, inicialmente funcionando como uma farmácia de manipulação em Curitiba/PR. As restrições às importações mantinham a concorrência baixa no mercado nacional e isso favoreceu o crescimento do O Boticário nos anos iniciais de sua existência, favorecendo a implantação, em 1979, de uma filial junto ao aeroporto Afonso Pena, situado na região metropolitana de Curitiba. Em pouco tempo o número de interessados em comercializar os produtos O Boticário cresceu rapidamente. Inicia-se então, em 1980, o processo de adoção do *franchising* como meio de expansão da rede, culminando, em 1982, na construção de sua primeira fábrica de produtos de cosméticos, antes restrita aos pequenos laboratórios de manipulação.

Dando continuidade ao plano de expansão da rede e de uma maior produtividade na fábrica recém inaugurada, inicia-se em 1984 a utilização de campanhas publicitárias em cadeia nacional. Entretanto, em 1989 o processo de crescimento do número de franqueados, em cerca de 300, aumentou o risco da divulgação feita pelos próprios franqueados prejudicar a credibilidade da marca e romper o padrão do negócio. Assim, O Boticário passou por uma reestruturação, com a implantação de novos critérios de qualidade e de seleção de franqueados. As campanhas publicitárias tiveram um novo direcionamento, voltando-se às revistas femininas de circulação nacional que davam status ao produto e permitiam que se veiculasse uma comunicação padronizada. Quanto à expansão da rede de franquias, estabeleceu-se que seriam abertas novas lojas em localidades distantes dos grandes centros, visando atender novas localidades e limitando a concorrência entre franqueados O Boticário nas grandes cidades.

Com sua estrutura atual, a empresa consegue gerar cerca de 12 mil postos de trabalhos diretos e indiretos, contando com 1.500 funcionários em sua unidade industrial e escritório central, possuindo uma rede de 2.321 lojas, sendo estas 66 no exterior (Portugal, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão e EUA) e 920 pontos de venda internacionais (Portugal, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão, EUA, Arábia Saudita, Emirados Árabes, Duty Free Brasil, Moçambique, Austrália, Jordânia, Malásia, Taiwan, El Salvador, Nicarágua e Angola).

5.2 Atuação do O Boticário em Mercados Internacionais

O início da internacionalização do O Boticário nos anos 80 configurava-se de forma passiva respondendo apenas a pedidos espontâneos vindos do exterior. A primeira loja em Portugal foi aberta por sócios de uma franquia máster no Brasil, em conjunto com parentes sediados em Portugal. Apesar dos inúmeros pedidos de interessados em abrir lojas do O Boticário no exterior, nesse momento a direção da empresa priorizava que o franqueado externo a conhecesse de perto e fosse de confiança da empresa. Esta particularidade corrobora a proposição de que no Brasil as *networks* empresariais e pessoais podem funcionar como mediadoras do processo de internacionalização, reduzindo o risco percebido em operar no exterior. Corrobora também a falta de uma estratégia deliberada de internacionalização por parte do O Boticário (Rocha e Freire, 2002).

O processo de entrada no mercado norte americano iniciou-se em abril do ano de 2004, quando o alemão Klaus B. Zensen iniciou o primeiro contato com O Boticário a fim de estabelecer uma parceria comercial na cidade americana de Newark, no estado de Nova Jérsei, a cerca de 30 minutos de Nova York. Tendo vivido no Brasil por cerca de 10 anos e reconhecendo a qualidade dos produtos O Boticário, além de contar com relacionamentos com uma franqueada há 18 anos em Salvador/BA, o empresário alemão decidiu tomar adiante o plano de estabelecer nos EUA a primeira loja O Boticário. Entre tantas outras opções de se estabelecer um negócio, a iniciativa em optar pelos produtos O Boticário veio do reconhecimento da alta qualidade presente nos mesmos e do baixo custo em relação aos produtos concorrentes vendidos no mercado norte-americano.

A afirmativa da matriz foi positiva, permitindo que fosse a diante o planejamento com a loja americana. Entretanto, foi estabelecida a condição de que não se trataria de uma relação de franquia, mas de uma loja exclusiva de produtos O Boticário. A proposta foi aceita pelo pretendente à abertura da loja americana e colocou-se em prática as ações necessárias para sua concretização. Os benefícios nesta relação se configuraram em uma maior independência nas decisões por parte do proprietário desta loja, sejam elas quanto ao planejamento de marketing, financeiro e gerencial, como da ausência da necessidade de contribuições de taxas adicionais pagas pelos franqueados.

As pretensões iniciais com a implantação da loja em solo americano tinham como público-alvo os brasileiros e seus descendentes residentes na região de Nova Jérsei, devido ao grande contingente de brasileiros que ali vivem, adicionado ao fato de O Boticário ser uma das marcas de cosméticos de maior reconhecimento no Brasil.

As dificuldades enfrentadas nos EUA para o estabelecimento desta loja O Boticário vieram principalmente das barreiras legais estabelecidas pelo governo e, num maior grau, das regras instituídas pela FDA (Ministério da Saúde), quanto ao estabelecimento de rigorosos e dispendiosos testes clínicos nos produtos. A dificuldade de registro de marca dos produtos também se constituiu como um obstáculo à comercialização destes. Estas limitações impostas acabaram reduzindo o número de produtos comercializados pela loja, de um total de 550 para 100 no mercado americano.

Logo no primeiro ano de atividade da Beleza Inc., razão social da loja americana de produtos O Boticário, foi estabelecido um plano de expansão, com o abertura de dois quiosques em *shoppings centers*. Um deles em uma área com consumidores sem laços com brasileiros, não conseguindo atingir o *break-even* nos três meses que sucederam. O outro em uma área onde 40% dos consumidores eram brasileiros e, mesmo tendo atingido o *break-even* operacional nos três meses posteriores, foi decidido encerrar as atividades destes dois quiosques e estabelecer um novo modelo de vendas. Atualmente, há 30 pontos de vendas nos estados de Nova Jérsei e Nova York, com a expectativa de abrir uma a duas lojas em 2006.

A loja atual é composta por cinco funcionários, sendo quatro brasileiras e uma colombiana, demonstrando que alguns passos precisam ser vencidos quanto ao treinamento e capacitação de funcionários. A barreira da língua inglesa constitui-se um das principais

complicações, devido ao fato de que apenas três de suas funcionárias são fluentes no idioma, enquanto as demais possuem afinidade no trato com brasileiros e latinos, entretanto, o ideal seria que ambas dominassem tanto o inglês para tratamento do público não-brasileiro como do português para o público brasileiro. O treinamento fornecido é proveniente de gravações em DVD's, fornecidos pela matriz, e adicionalmente conta com a ajuda de um relacionamento profissional que possui com uma franqueada O Boticário em Salvador/BA. A inexistência de um treinamento formal acarreta em dúvidas sobre os produtos pelas funcionárias.

A parceria com a matriz O Boticário tende a fortalecer o laço dos consumidores no mercado americano, através de subsídios para a confecção de *outdoors* e veiculação de comerciais com a TV Globo Internacional. Entre americanos que conhecem o Brasil, a aceitação é maior, a imagem de alegria, bom humor, criatividade e do exótico é transmitida aos produtos da empresa.

Algumas limitações são encontradas quando se trata da logística com a matriz estabelecida em Curitiba/PR, havendo, em algumas situações, demora na entrega dos pedidos. Entretanto, há uma compreensão por parte da loja americana quanto aos trâmites de transporte e de fiscalização que são impostos nestas importações pelo governo norte-americano. O ciclo empreendido inicia-se através do transporte marítimo, mas, quando há urgência, implementa-se o transporte aéreo, passando posteriormente pela alfândega e finalmente o transportador local que faz a entrega da mercadoria à loja americana.

6. ANÁLISE DO CASO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar as atividades nos Estados Unidos, O Boticário, diferentemente de sua atuação no Brasil como franquia, optou por atuar como uma loja exclusiva de produtos. Essa ação resultou em maior independência nas decisões por parte do proprietário desta loja, sejam elas quanto ao planejamento de marketing, financeiro e gerencial, como na ausência de contribuições adicionais pagas pelos franqueados. O comentário do parceiro de Nova York deixa clara a iniciativa de autonomia na atuação da loja norte americana:

Acredito que tenho autonomia como aliado estratégico. No contrato, O Boticário claramente queria dizer que são duas companhias e que eles não têm nenhuma responsabilidade do que a Beleza Inc. faz.

A autonomia estabelecida entre a loja americana e a matriz brasileira é bastante ampla, numa relação onde a loja no exterior recebe as sugestões e decide se é melhor ou não o seu enquadramento, deixando de ser algo impositivo. A loja foi implantada com o apoio da empresa no Brasil, que efetuou investimentos de marketing, mas não houve uma estratégia clara de adaptação dos produtos ao consumidor norte americano, como tradução dos rótulos para o inglês, treinamento dos funcionários para adaptação ao padrão do país, nem mesmo houve preocupação se as funcionárias tinham a língua inglesa fluente.

Embora o proprietário da loja americana participe com sugestões referentes aos comportamentos e necessidades dos consumidores que considera importantes, as necessárias adaptações dos produtos, como tradução dos rótulos para o inglês, não foram estabelecidas. A decisão sobre os preços é sugerida pelo O Boticário, por outro lado, a loja americana realiza alterações de acordo com o comportamento observado do seu consumidor diante daquele preço, ficando a decisão final para o aliado externo. Decisões quanto à distribuição ocorrem sem muitos impedimentos.

A proposta do plano de expansão inicial, em estabelecer dois quiosques em *shoppings centers*, foi enviado à matriz, após ocorreu sua aprovação e estabelecimento dos quiosques. Quando observada a não viabilidade do empreendimento, informou-se novamente à matriz, que concordou com a decisão. Quanto ao pequeno varejo, a autorização concedida à loja

americana restringia-se aos estados de Nova Jérsei e Nova York, devido ao fato, de possuir outros três distribuidores O Boticário nos EUA, evitando uma guerra entre os mesmos.

As ações implementadas demonstram que O Boticário não possui uma estratégia internacional claramente definida. Sua opção em conceder autonomia à loja americana, que passa a decidir a forma como posicionará a oferta, sem possuir uma metodologia clara para coleta e análise de dados, faz com que a empresa deixe de obter informações indispensáveis a um maior conhecimento sobre o perfil do mercado local. A postura da empresa demonstra estar muito mais voltada ao ambiente interno, voltando-se a questões operacionais relativas a custos e logística, deixando de dar a devida atenção para a necessidade de adaptar a oferta às características de um novo mercado – fator crucial para obter sucesso em internacionalização.

Além disso, ao partir apenas de opiniões do proprietário, incorre no risco de tomar decisões baseadas em aspectos subjetivos e pontuais, sem verificar o impacto em sua cadeia de valor e não compondo um histórico que possa ser recuperado, visando respaldar decisões futuras.

O foco em atividades operacionais e a falta de cuidado no posicionamento da oferta demonstram que a empresa está voltada para questões de curto prazo, não estabelecendo uma visão de futuro para a situação do O Boticário no mercado internacional. Embora seja claro que o foco da empresa esteja no mercado brasileiro, os problemas existentes na loja dos Estados Unidos podem impactar a imagem da marca junto ao consumidor, o que, caso futuramente a estratégia da empresa venha a se alterar nessa direção, dificultaria o crescimento orgânico da companhia no mercado norte-americano.

O caso do O Boticário corrobora os resultados da pesquisa da Fundação Dom Cabral “Pesquisa Global Players – Investigação sobre processos de internacionalização de empresas no Brasil” que investigou o universo das 1000 maiores empresas nacionais. Muitas das organizações analisadas nessa pesquisa apoiaram-se em vantagens competitivas que conseguiram estabelecer no Brasil para conseguirem se internacionalizar (Goulart, Arruda e Brasil, 1996). A pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC, 2002) revela ainda que, de forma geral, as operações internacionais das empresas brasileiras seguem o caminho iniciado com as exportações e que a maior parte das empresas brasileiras tem um tímido relacionamento internacional, pois têm no mercado nacional seu foco de atuação mercado nacional .

Embora os resultados do estudo não possam ser generalizados para além do presente caso, acredita-se que maiores investigações sobre o tema permitam melhor entendimento dos aspectos críticos nos relacionamentos internacionais estabelecidos por empresas brasileiras.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Guia Oficial 2005**. Empreendedor, São Paulo: 2005.

ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. http://www.abihpec.com.br/noticias_texto.php?%&id=210. Acesso em: 22 fev. 2006.

BIRKINSHAW, J; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies. **Academy of Management Review**, vol 23, n.4, p.773-795, 1998

BORINI, F.M.; RIBEIRO, F.C.F.; COELHO, F; PISCOPO, M.R. **O Prisma da Internacionalização**. Anais do CLADEA, 2004.

BRUYNE, P; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

- EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 14 (4): 532:550, 1989.
- FREIRE, C. M.; ROCHA, A. O Paradoxo da distancia cultural: O Boticário em Portugal. In: ROCHA, A., (org.). In: **As novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- GOODY, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1999
- GOULART, L., ARRUDA, C. A. e BRASIL, H.V. A internacionalização de empresas brasileiras. In: Fundação Dom Cabral (org) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Ed. Qualimark, 1996.
- GOVINDARAJAN, V.; Gupta, A.K. **The quest for global dominance: transforming global presence into global competitiva advantage**. San Francisco: Jossey Bass, 2001.
- JOHANSON, J. and VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. Vol. 8, n.1, 1977, pp 23-32.
- KHANNA, T. *et al.* Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, pp. 1-15, 2005.
- KIRK, J.; MILLER, M.L. **Reliability and Validity in Qualitative Research**. Beverly Hills: Sage, 1986.
- MADSEN, T.K. e SERVAIS, P. **The internationalization of Born Globals – an evolutionary process?** Proceedings of the fourth CIMaR Symposium. San Diego, California, 1996.
- NOHRIA, N.; Ghoshal, S. **The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- O BOTICÁRIO. <http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/>. Acesso em 21 fev. 2006.
- PORTER, M. E. (Org.) **Competition in global industries**. Boston: Harvard Bus. School Press, 1986.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga - 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- RICART, J. E. *et al.* New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, 35, pp. 175-200, 2004.
- WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. In **International Marketing Review**, vol 19, n.4, 2002, pp. 342-347.
- YIN, R. **Case Study Research**. London: Sage, 1994.