

Gestão de Marketing 3 no Varejo

Organizador
Antonio Carlos Giuliani

Adriano Aparecido Lazarim	Juliano Santiago Angeli
Amilton Fernandez	Marcelo Marques de Oliveira
Ana Renata P. Galvão Gonçalves	Marcos Jair Ribeiro
Cesarino Carvalho Junior	Maria Izalina Ferreira Alves
Dalila Alves Correa	Mário Sacomano Neto
Eduardo Eugênio Spers	Maurício Sanitá de Azevedo
Fernando Jerônimo Neto	Nadia Kassouf Pizzinatto
Francisco Ignácio Giocondo César	Oswaldo Elias Farah
Graziela Oste Graziano	Pedro Tadeu Bertto
José Vicente	Silvia Maria Morales Pereira
Juliana Savoy Fornari	TheI Augusto Monteiro

CRÉDITOS

CAPA: ANA PAULA MALANDRI

REVISÃO SEMÂNTICO-SINTÁTICO E ORTOGRÁFICA: PROF. JOSÉ LUIS DE OLIVEIRA

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

Giuliani, Antono Carlos, 1963

Gestão de marketing no varejo 3 / organização: Antonio
Carlos Giuliani. – Itu: Ottoni Editora, 2006.

Vários autores
Inclui bibliografia
ISBN 85-7464-268-1

1. Marketing – Administração. 2. Comércio varejista –
Administração 1. Giuliani, Antonio Carlos.

Fale com os autores: giuliani.marketing@uol.com.br

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL, DE QUALQUER FORMA OU QUALQUER MEIO.
A VIOLAÇÃO DOS DIREITOS DE AUTOR (LEI Nº 9.610/98) É CRIME ESTABELECIDO
PELO ARTIGO 184 DO CÓDIGO PENAL.

ESTA OBRA FOI CATALOGADA NO CIP
ISBN 978-85-7464-268-1
ISBN 85-7464-268-1

DIAGRAMAÇÃO E IMPRESSÃO:

OTTONI
EDITORA

Rua Garcia Moreno, 60 – Centro – CEP 13300-095 – ITU/SP
Fones/Fax: (0xx11) 4022-5309 / 4022-5312 / 4023-0197
www.ottonieditora.com.br – e-mail: ottoni@ottonieditora.com.br

Internacionalização do varejo brasileiro: estudo de caso “O Boticário”

Theil Augusto Monteiro
Antonio Carlos Giuliani
Eduardo Eugênio Spers

Objetivo do Capítulo

A competitividade tornou-se elemento fundamental para o setor varejista e, com ela surgiu a necessidade das empresas expandirem para o mercado consumidor, continuando a oferecer produtos de qualidade que apresentem preço competitivo.

No varejo o processo de internacionalização tem sido interpretado como uma etapa a ser cumprida, caso a empresa brasileira varejista queira continuar competitiva no mercado em que atua. Neste capítulo, serão apresentadas as diversas teorias de internacionalização das empresas, bem como suas vantagens e limitações. A empresa O Boticário foi utilizada como caso para o estudo das formas de internacionalização, permitindo verificar os fatores favoráveis e sugerir soluções apropriadas para a implantação da internacionalização em outras empresas.

1. Apresentação

A importância da discussão sobre a internacionalização das empresas tem aumentado desde o início da década de 90. Produtos de consumo brasileiros vem ganhando espaço no mercado internacional. Muitos exemplos podem ser citados: o sucesso de vendas das sandálias Havaiana em diversos mercados na Europa e Estados Unidos e de várias marcas dos segmentos vestuário, acessórios e calçados, cosméticos, artesanato e bebidas, entre outros.

Valdés (2003), afirma que, por si só, a tendência das empresas passarem pelo processo de internacionalização, não é suficiente para garantir o sucesso de médio e longo prazos: o desenvolvimento de estratégias consistentes e abrangentes de distribuição e inserção em escala no varejo dos países alvo, é fundamental, e devem ter como objetivo a sustentabilidade da iniciativa. Isso demanda uma análise criteriosa de oportunidades para fugir de situações meramente, oportunistas, cuja implementação requer energia significativa dos gestores do negócio. As empresas que pretendem desenvolver esse tipo de negócios, devem tentar para o risco de criar modelos que dependam, em excesso, de fatores conjunturais, como a desvalorização cambial e modas suscetíveis a mudanças.

O contexto apresentado leva a refletir sobre o motivo que levam as empresas brasileiras do segmento varejista a buscar o mercado externo. Quais os critérios a serem adotados ao selecionar o mercado alvo? Existe um grande número de agências que apóiam as empresas no processo de exportação de seus produtos (por exemplo, o Sebrae) e que facilitam e fomentam o desenvolvimento de relacionamentos, entre vendedores nacionais e compradores internacionais. Contudo, há pouco apoio no desenvolvimento de estratégias de negócios, que atentem para as questões levantadas acima. As empresas precisam dedicar esforços para um bom entendimento da dinâmica dos mercados, nos quais pretendem se envolver em muitos casos, radicalmente, diferentes da realidade nacional à qual estão acostumadas, e à definição de estratégias que reflitam essa compreensão e identifiquem as oportunidades de maior relevância e viabilidade.

A globalização é uma das tendências mais significativas observadas nos últimos anos. A fronteira entre os âmbitos nacional e internacional se torna cada vez mais difusa e algumas formas de concorrência internacional se tornaram obsoletas. A maior afinidade entre os países, produzida pelo desaparecimento de barreiras alfandegárias, o desenvolvimento tecnológico e a globalização dos

mercados, tem significado modificações importantes, na área internacional, uma vez que têm suscitado um crescente interesse pelos negócios, fora do próprio país. Esses e outros acontecimentos da vida econômica supõem, não só uma mudança na economia internacional, mas são a raiz de um fenômeno de largo alcance, que se manifesta com uma grande intensidade: trata-se da globalização dos mercados que, simultaneamente, é causa e conseqüência do fenômeno universal da internacionalização das empresas. Fato característico dessa época, é precisamente a rapidez e intensidade com que os fenômenos estão se estendendo. (VALDÉS, 2003, p. 89).

O investimento de tempo e recursos de forma concentrada numa etapa preliminar do processo pode trazer benefícios significativos e poupar as empresas de um mau uso de suas energias.

Apresentar os critérios a serem adotados pelas empresas brasileiras varejistas para atuar em um novo mercado, os fatores determinantes para a internacionalização de uma empresa, conceituar as teorias de internacionalização e identificar a questão de padronização dos produtos, no mercado alvo, é o Objetivo do Capítulo.

Podem ser apontados dois pressupostos para apoiar o estudo. O primeiro refere-se à questão das empresas brasileiras varejistas buscarem a internacionalização, para se manterem mais competitivas no mercado em que atuam. O segundo diz respeito a uma conseqüência natural do sucesso no âmbito nacional, ou seja, após o estabelecimento no âmbito nacional, a empresa não tem mais para onde crescer em seu mercado de origem.

É importante destacar que, para atingir um nível de excelência perante seus concorrentes e aumentar o reconhecimento da marca e o ganho de economia de escala, a internacionalização pode ser a melhor estratégia.

O capítulo apresenta e analisa o caso da empresa O Boticário, considerando os elementos de seu processo de internacionalização e o sucesso alcançado.

2. Internacionalização de empresas no varejo

A internacionalização de uma empresa e os problemas dela derivados requerem cada dia, maior atenção por parte dos seus dirigentes dos homens de governo, de acadêmicos e de meios de informação.

A globalização da vida econômica internacional afeta as empresas de maneira direta, abrindo novas oportunidades de expansão no exterior. As possibilidades de diversificação em outros mercados geográficos, nunca haviam sido tão altas, como na atualidade em um mundo com barreiras comerciais decrescentes com extraordinária facilidade de comunicação e custos de transportes inferiores. Entretanto, a globalização implica certos desafios. O primeiro é a crescente presença de empresas estrangeiras nos mercados locais, tanto por meio da exportação, como pelo investimento direto – isso significa uma rivalidade maior, mais concorrência de preços e pressão adicional para melhorar constantemente a qualidade dos produtos. A globalização tem provocado nos últimos anos, uma crescente e intensa rivalidade internacional em muitos setores da economia. Para Valdés (2003), os objetivos perseguidos em uma estratégia de desenvolvimento internacional são fundamentalmente os seguintes:

- ampliar a demanda potencial;
- diversificar o risco comercial;
- ampliar o ciclo de vida do produto;

- proteger-se da concorrência;
- reduzir custos de armazenamento e de produção;

Segundo LeRoy, Richard e Sallenave (1978), as modalidades de desenvolvimento internacional são caracterizadas em seis etapas, a saber:

1. **Exportação** – a necessidade de saída de um excedente de produtos.
2. **Estado contratual** – a empresa busca acordos a prazo mais longo, com o objetivo de estabilizar suas saídas particularmente quando sua capacidade de produção foi calibrada em função do potencial de exportação;
3. **Participativo** – por razões de controle sobre o parceiro estrangeiro, ou para financiar sua expansão, a empresa pode ser induzida a comprometer diretamente o seu capital, mediante o estabelecimento de sociedades comerciais ou em co-propriedade;
4. **Investimento indireto** – quando o compromisso pode ser total possuindo a empresa 100% do capital da filial estrangeira;
5. **Filial autônoma** – a filial estrangeira busca desenvolver-se de forma autônoma, utilizando financiamento local e uma atividade de pesquisa e desenvolvimento próprios, distintos da matriz;
6. **Empresa global** – administra o mercado global como se fosse um mercado único e igual. Esse tipo de empresa se apóia na interdependência entre os mercados, os quais já não são administrados de forma autônoma. Essa evolução implica mudanças importantes no pensamento estratégico e coloca o dilema padronização-adaptação como enfoque.

A essas diferentes etapas de desenvolvimento internacional correspondem a modalidades específicas de organização, reveladoras de concepções distintas de “marketing” internacional.

Ao analisar os estudos de Keegan (1989) é possível estabelecer uma distinção entre quatro orientações diferentes:

- **Organização doméstica** – a empresa está centrada em seu mercado interior e a exportação é uma atividade esporádica como resposta a oportunidades, sem que se haja uma visão de longo prazo. Esse tipo de filosofia de gestão é comum nas empresas que estão no estado de “marketing” passivo;
- **Organização Internacional** – a internacionalização se faz de forma mais ativa, mas sempre centrada no mercado interno que segue sendo a preocupação principal. A empresa apresenta uma orientação etnocêntrica e, consciente ou inconscientemente, considera que os métodos, os valores, as visões e as pessoas do país de origem são transferidos a outros países. Acentuam-se as semelhanças com os países de origem, e a estratégia básica é a de expansão; os produtos pensados para os países de origem são exportados sem qualquer modificação para os outros países.
- **Organização mult-doméstica** – após um certo número de anos de prática nos mercados externos, a empresa se torna consciente da importância das diferenças entre os mercados e se esforça para adaptar sua estratégia de “marketing” às particularidades locais. A empresa se converte em multinacional (em oposição a uma orientação doméstica) e a orientação é policêntrica. Essa orientação considera que os mercados são diferentes e únicos, e que, para ter sucesso é necessário adaptar-se o melhor possível às

particularidades nacionais. Cada país tem sua organização própria e é dirigido como uma identidade independente.

- **Organização global ou transnacional** - um mercado global é um mercado em que as necessidades podem aparecer por um produto básico e sustentado pelos mesmos argumentos de venda e de comunicação. A empresa tem uma visão geocêntrica, que se apóia na hipótese de que os mercados pelo mundo são tanto similares como diferentes, e que é possível desenvolver uma estratégia global que se apóie nas similitudes, que transcendem às particularidades nacionais, adaptando-se às diferenças locais, onde for necessário. Fala-se, então, de organização transnacional, mais que global. É a fase que, atualmente, está se impondo na economia mundial.

Concordam com os autores que, além das etapas e das orientações, ao inserir-se no mercado internacional, há também a questão política e econômica, uma vez que fatores contingenciais interferem no processo de decisão do empreendedor atual. Além dos objetivos já elencados, é possível citar outros, como a necessidade de estar próximo ao cliente conquistando novos mercados e fontes internacionais de financiamento.

2.1. Razões para o investimento estrangeiro no exterior

As razões para o investimento estrangeiro podem ser classificadas em dois grandes grupos. O primeiro inclui investimentos que buscam expansão ou diversificação de mercado. O segundo corresponde a investimentos que perseguem vantagens do ponto de vista do custo do levantamento de recursos.

Segundo Valdés (2003), são vários os fatores que influem na tomada de decisão, em direção à internacionalização da empresa. Na globalização das atividades econômicas, uma empresa deve analisar sua posição competitiva e decidir se a mesma será reforçada por um processo de internacionalização, ou, ao contrário, se a dimensão internacional introduz uma ameaça adicional, sem que, simultaneamente, proporcione fontes adicionais de vantagens competitivas.

O custo do transporte é uma das primeiras razões para o investimento direto, orientado para o mercado. Os modelos clássicos do comércio internacional não levavam em consideração o custo do transporte, do lugar de produção até o de consumo. Sem embargo, com a internacionalização dos mercados, há numerosos produtos de baixo custo, cujo alto custo de transporte faz com que seja impossível sua exportação direta, motivo pelo qual as empresas que decidirem abastecer o mercado estrangeiro, devam instalar-se nos respectivos países.

Outro motivo de investimento estrangeiro tem a ver com a existência de taxas alfandegárias altas ou de outras barreiras protecionistas que desestimulam os intercâmbios comerciais.

Uma razão adicional relacionada com o mercado, são os investimentos motivados pela estratégia de seguir os clientes e competidores. Esse tipo de decisão é muito importante nas empresas fornecedoras de outras multinacionais nas de turismo.

Para Ansoff (1984), uma empresa pode procurar os mercados internacionais motivadas por dos tipos de fatores:

- necessidades operacionais, dentre as quais é preciso destacar: assegurar o fornecimento e manutenção de bens de capital, assegurar o fornecimento de matérias-primas, assegurar a

- disponibilidade e uso de tecnologia ou distribuir excessos de produção final (por excederem a demanda, em seus mercados locais);
- b) necessidades estratégicas, distinguindo entre: assegurar a sobrevivência da empresa diante de futuras mudanças no ambiente; assegurar o crescimento contínuo por meio de manutenção da tendência de crescimento histórica ou evitar o estancamento causado pela saturação; aumentar o volume de negócio ou aumentar a taxa de crescimento e assegurar e aumentar a rentabilidade.

Além dos motivos citados pelos autores acima, outros são necessários para que um empresário do varejo brasileiro opte pela internacionalização. Outros pontos devem ser levados em consideração: a reação ao comportamento da concorrência, o fato de poder ultrapassar barreiras protecionistas ou, até mesmo, estar presente em blocos.

2.2. Dinâmica do processo de internacionalização da empresa

Andersen (1997) afirma que o processo de internacionalização de uma empresa é condicionado intrinsecamente pelos recursos e capacidades que ela possui e, extrinsecamente pelas características específicas do país receptor. Ambos os condicionantes respondem às perguntas sobre que bens serão vendidos, que mercados serão escolhidos e como entrar nesses mercados que estariam integrados em um contexto de controle, total ou parcial, que é, em última instância, a estratégia desenhada pela estrutura de propriedade da empresa.

Assim, Bradley (1995) apresenta os fatores e as decisões estratégicas-chaves, em relação à internacionalização: 1) a empresa transfere produtos, serviços ou recursos, além das fronteiras nacionais, ou seja, tem que escolher os países nos quais vão se realizar as transações; 2) a empresa tem que escolher a modalidade de realização dessas transações, ou seja, tem que escolher um modo de entrada. Esses dois aspectos - a escolha do mercado internacional e a escolha do modo de entrada - reapresentam as decisões estratégicas-chaves, em relação à internacionalização de uma empresa

Canals (1994) afirma que é necessário analisar o grau atual e futuro da globalização no setor correspondente, pois o sucesso da decisão sobre a internacionalização da empresa está condicionado à situação em que este se encontra: fase emergente ou fase madura. O último estágio para culminar o processo de internacionalização é alcançado com a escolha do modo de entrada, que dependerá da natureza das vantagens específicas que a empresa tem ou espera ter no exterior. Quando uma empresa investe nos mercados exteriores, combina alguma das vantagens específicas desenvolvidas no próprio país, que podem ser exploradas no exterior, a um custo marginal baixo, com outros ativos disponíveis no país anfitrião.

No mesmo sentido, Hennart e Park (1993) mencionam que o nível e a natureza das vantagens específicas da empresa investidora determinam se a entrada terá de ser feita por meio de aquisições ou mediante novos estabelecimentos. A escolha de um mercado externo para entrar mediante a participação total ou parcial em outra empresa, pode ser resultado de uma escolha racional de um país determinado ou uma consequência inerente à disponibilidade, ou não, de uma empresa para ser adquirida.

Andersen (1997) afirma que o processo de aquisição propicia o surgimento de oportunidades que favorecem o entendimento do processo de aculturação, como uma dimensão importante da internacionalização. As três etapas descritas configuram um esquema teórico a seguir pela empresa,

e se integram em uma quarta fase, de controle, em que a empresa expressa a maneira de exercer os direitos de propriedade em sua projeção ao exterior.

Da mesma forma, Shing (1988) mostra que processo será impulsionado em seu comportamento dinâmico pelo potencial de internacionalização específico de cada empresa, que é determinado basicamente, por dois fatores: o grau de especificidade do ativo e a cultura empresarial internacional de cada empresa.

Por se tratar de um aspecto macroeconômico como a cultura, pode-se afirmar que o empreendedor não terá total controle sobre esse processo, cabendo a ele (o empreendedor) elencar os fatores decisivos que envolvam a cultura de sua empresa e a do mercado-alvo em que pretende atuar.

2.3. Principais abordagens para a internacionalização

Para Kindleberger (1969), as imperfeições do mercado são um resultado das vantagens de “propriedade” que possuem as empresas estrangeiras e seu sucesso depende das vantagens de inovação, custos, finanças ou “marketing” (condição necessária para a produção internacional) e a existência de mercados imperfeitos (tanto de produtos, como de fatores).

Nesse contexto, toda a empresa que possua certas vantagens comparativas tentará apropriar-se da totalidade de rendas de que delas possam derivar, controlando as vantagens em diferentes países e eliminando, ao mesmo tempo, a concorrência potencial, o que implica, por sua vez, aumento das barreiras de entrada. Assim é que as grandes empresas se encontram imersas em um processo contínuo de desenvolvimento de novos conhecimentos como fonte principal de renda.

A partir desses conceitos, diversas teorias relacionadas com o processo de internacionalização das empresas têm sido desenvolvidas sendo as principais:

- teoria da internalização;
- teoria dos custos de transação;
- teoria da agência;
- teoria de recursos e capacidades;
- teoria eclética;
- modelo Uppsala de internacionalização.

2.3.1. Teoria da internacionalização

Segundo Coase (1963), conhecimentos tecnológicos (de distribuição e comercialização) de gestão em um sentido amplo podem ser utilizados pela empresa multinacional, sem necessidade de incorrer pela segunda vez no mesmo tipo de custos originais de desenvolvimento dos mesmos.

Por isso, conhecimentos especiais e próprios da empresa podem ser considerados como seus “bens públicos”, posto que podem ser utilizados por uma filial, sem praticamente nenhum custo adicional e sem afetar a possibilidade de exploração por qualquer outra unidade do grupo que o integre.

Isso permite à empresa multinacional reduzir o custo de produção e venda abaixo do que conseguiria uma empresa local, devido a seus conhecimentos tecnológicos e empresariais, que dão base a que a vantagem comparativa se apóie na exploração interna desses conhecimentos, assumindo, assim, as funções que, teoricamente corresponderiam ao mercado.

Valdés (2004) menciona que o motivo para o investimento direto no exterior, em um sistema de mercados imperfeitos, pode estar no fato de que o custo de oportunidade da utilização do bem ou bens primitivos e peculiares da empresa em outro país, seja nulo ou relativamente menor do que a rentabilidade que pode ser obtido pelo emprego desse bem, em investimentos diretos e que essa rentabilidade deve depender, de alguma maneira, da localização das atividades da empresa.

A partir dos conceitos apresentados pelos autores, é possível constatar que a teoria da internalização identifica as situações nas quais as empresas decidem internalizar seus mercados, isto é, são aquelas operações com as quais as empresas possuem e controlam atividades de valor agregado fora de suas fronteiras naturais. Para que esses ativos intangíveis tenham um valor agregado no âmbito internacional, as empresas têm que "internalizar" os mercados externos, mediante o investimento direto do país de origem. Como ressalta Mork (1992), o valor da empresa aumenta se o benefício de utilizar seus ativos intangíveis em um mercado estrangeiro é maior do que o custo de abertura, coordenação e operação de uma filial.

Dunning (1992) nos mostra que as empresas decidem investir em pesquisa e desenvolvimento cada vez que percebem que os benefícios líquidos de suas atividades domésticas, juntamente com os de suas atividades externas, superarão os benefícios obtidos por meio de suas relações comerciais externas.

2.3.2. Teoria dos custos de transação

A teoria dos custos de transação, cuja raiz se encontra em um artigo original de Coase (1937), apresenta "as imperfeições do mercado" como atributos inerentes ao conhecimento, atribuindo às empresas o papel de evitar tais imperfeições. Essa teoria tem sido desenvolvida por diversos autores,, como Mcmanus (1972), Buckley e Casson (1976), Brown (1976) e Hennart (1977, 1982). Milgrom (1992) afirma que na teoria econômica, a transação representa a unidade básica de análise de uma empresa. Por transação, entende-se a transferência de bens ou serviços de um indivíduo a outro. Segundo o autor, as transações se realizam de diferentes maneiras, a saber:

- se a transação ocorre periodicamente e de um modo similar, as pessoas desenvolvem rotinas e procedimentos;
- no caso de transações não-usuais, as partes envolvidas têm que negociar e definir as condições, o que determina um aumento do custo da transação.

Segundo Coase (1939), os custos de transação dependem tanto da natureza da transação, como do modo empregado para sua realização. Assim, segundo o princípio de eficiência, a tendência é adotar o modo de organização que reduza os seus custos. Em consequência, as transações tendem a se realizar em mercados em que as formas de organização são mais eficientes.

A teoria dos custos de transação introduz também o conceito de compromisso imperfeito, que se refere em grande medida, ao comportamento oportunista das pessoas. O oportunismo se evita por meio dos contratos que especificam os papéis e estabelecem responsabilidades e normas ou por meio da internalização dos mercados, que cria hierarquias que protejam a organização do comportamento oportunista.

Com base na opinião dos autores citados, é possível dizer que os aspectos mencionados na teoria dos custos de transação (o oportunismo, a falta de confiança a normas e a motivação), são

elementos que fazem parte da cultura, tanto da empresa investidora, como do mercado estrangeiro em que ela vai operar. Por esse motivo, a cultura está incluída nessa teoria.

2.3.3. Teoria da agência

A teoria da agência entende a organização como um conjunto de contratos. Uma das razões pelas quais um contrato é estabelecido e o problema da confiança entre as partes. A falta da confiança, a incerteza e, em parte, a assimetria da informação fazem com que se firmem contratos que implicam custos elevados. As duas contrapartes de um contrato são o principal e o agente. Para Dutta et al. (2003), tanto o principal como o agente estão motivados por seus próprios interesses e atuam racionalmente. Assim sendo, os conflitos surgem porque o principal e o agente têm diferentes metas e estão dispostos a assumir riscos distintos. A meta de ambos é maximizar sua utilidade e cada um atua em seu próprio interesse justamente devido às diferenças culturais, pois podem aumentar a desconfiança na governança corporativa e, assim, podem aumentar os custos da agência.

2.3.4. Teoria de recursos e capacidades

De acordo com Barney et al. (2001), a teoria de recursos e capacidades estuda a relação que existe em uma empresa entre seus recursos, tangíveis e intangíveis, sua estratégia e seus resultados.

Dunning (1993) afirma que, para poder investir em um mercado estrangeiro, uma empresa tem que levar em conta certos tipos de recursos para a decisão estratégica de investimento tais como:

- **recursos intangíveis** – são recursos como a marca ou a capacidade de inovação. Geralmente são difíceis de serem copiados e, portanto, representam uma importante fonte de vantagem competitiva, ou poder de mercado;
- **recursos financeiros** – referem-se aos meios financeiros, como a margem custo / preço ou o disponível. Os dirigentes têm a opção de redistribuir os recursos financeiros disponíveis, como dividendos, ou reinvesti-los em novos mercados, incluindo os mercados estrangeiros para aumentar seus benefícios;
- **recursos físicos** – referem-se aos investimentos em plantas ou equipamentos. Esses recursos devem permitir à empresa produzir novos produtos mais eficientemente, e, por isso, é muito importante a existência de operações e atividades internacionais;
- **recursos operacionais** – referem-se à habilidade dos dirigentes de coordenar e criar processos administrativos, capazes de converter as matérias-primas em serviços e produtos finais.

Elango (2000) mostra que a presença ou ausência desses recursos, pode motivar ou não, a empresa a perseguir uma estratégia de internacionalização e, por essa via, aumentar seu tamanho e rentabilidade. Dessa maneira, os recursos representam um fator significativo na definição da estratégia de internacionalização de uma empresa e, por consequência, na escolha da modalidade de entrada em um mercado estrangeiro.

Comparando as opiniões dos diversos autores sobre as teorias de internacionalização, é possível afirmar que, para alcançar resultados sustentáveis as empresas devem dispor ou desenvolver recursos que se caracterizem por sua raridade, alto valor, dificuldade de imitação e que não tenham substitutos.

Em outras palavras, a vantagem competitiva das empresas baseia-se em desenvolver recursos de alto valor agregado e difíceis de duplicar. Quando elas não dispõem de certos tipos de recursos, podem adquiri-los ou desenvolvê-los. A aquisição desses recursos pode ser feita de maneira rápida, das alianças internacionais, de aquisições e fusões ou por meio da pesquisa e desenvolvimento.

2.3.5. Teoria eclética

Dunning (1979) propõe um paradigma eclético baseado em um conjunto de fatores: vantagens de propriedade, vantagens de internacionalização e vantagens de localização. Os primeiros guardam relação com as capacidades da empresa que forem superiores às das empresas do país anfitrião; o segundo grupo de fatores faz referência às vantagens da empresa em explorar (internalizando) suas próprias capacidades, em lugar de cedê-las, mediante licenças ou patentes. Finalmente, o último conjunto de vantagens decorre da utilização dos fatores de produção localizados fora do país de origem para levar a cabo o processo produtivo em outro país.

A teoria eclética reúne três teorias focadas no estudo da escolha da modalidade de entrada em um novo mercado: a teoria de recursos, a teoria de "internalização" e a teoria dos custos de transação.

Dunning (1988) afirma que o sucesso da internacionalização das empresas depende de sua capacidade de gerar e aproveitar as vantagens de propriedade, localização e internalização. As vantagens de propriedade, na visão do autor, referem-se às capacidades e ativos específicos da empresa, que são tangíveis (como o capital ou os recursos naturais), enquanto que as capacidades são intangíveis (como a informação, habilidades de empreendedores, de direção ou de "marketing").

Root (1987) afirma que as vantagens de localização se referem à atratividade que apresenta um país, ou região, em função do potencial de mercado e o risco de investimento. Adicionalmente, outros fatores incluem a similitude de culturas, alta qualidade dos ambientes políticos, legais e institucionais, as políticas do governo, a estrutura do mercado e a possibilidade de reduzir os custos de produção.

Finalmente, Dunning (1988) mostra que a vantagem de internalização se refere ao custo de operação, com uma estrutura hierárquica interna, em lugar de uma externa.

2.3.6. Modelo Uppsala de internacionalização

A teoria gradualista, ou modelo Uppsala, consiste em considerar que muitas empresas começam suas operações internacionais, quando são ainda muito pequenas e se expandem gradualmente. Assim, a empresa se desenvolve primeiro em seu mercado nacional e a internacionalização, é a consequência de uma série de decisões adicionais.

Hanson / Nahlme (1990) mostra que o modelo Uppsala é o resultado de uma pesquisa realizada por um grupo de estudiosos da Universidade de Uppsala, na Suécia. Ele condiciona a internacionalização da empresa a um processo incremental, que depende do conhecimento e da experiência das empresas nos mercados estrangeiros. Assim, a imperfeição do mercado implica alto grau de incerteza no processo de internacionalização, que faz com que os dirigentes se orientem,

em uma primeira etapa em direção aos mercados, “psicologicamente”, mais próximos e que comprometam durante essa etapa, uma quantidade restrita de recursos.

Com o aumento da experiência comercial em mercados estrangeiros, as empresas estarão dispostas a atribuir cada vez mais recursos para as operações internacionais e a investir em países distintos do país de origem.

O modelo descreve o processo de internacionalização das empresas em quatro etapas:

- exportações, sem regularidade;
- exportações, via agente independente;
- filiais comerciais;
- filiais de produção.

Contudo, Andersen (1993) afirma que uma limitação desse modelo, é a falta de mecanismos para determinar a relação entre a experiência nos mercados estrangeiros e a alocação de recursos nesses mercados. Por outro lado, Forsgren (2000) mostra que o modelo é válido somente, nas primeiras fases dos processos de internacionalização, quando a falta de conhecimento do mercado e a atribuição de recursos podem ser consideradas restrições.

Os fatores anteriormente, mencionados não são importantes, quando a empresa está já presente em vários mercados. Na teoria de Uppsala, a cultura é o elemento central, e a distância cultural determina a confiança dos investidores nos mercados estrangeiros. À medida que ganham experiência nos mercados similares, culturalmente, as empresas se dispõem a arriscarem seus investimentos em mercados diferentes.

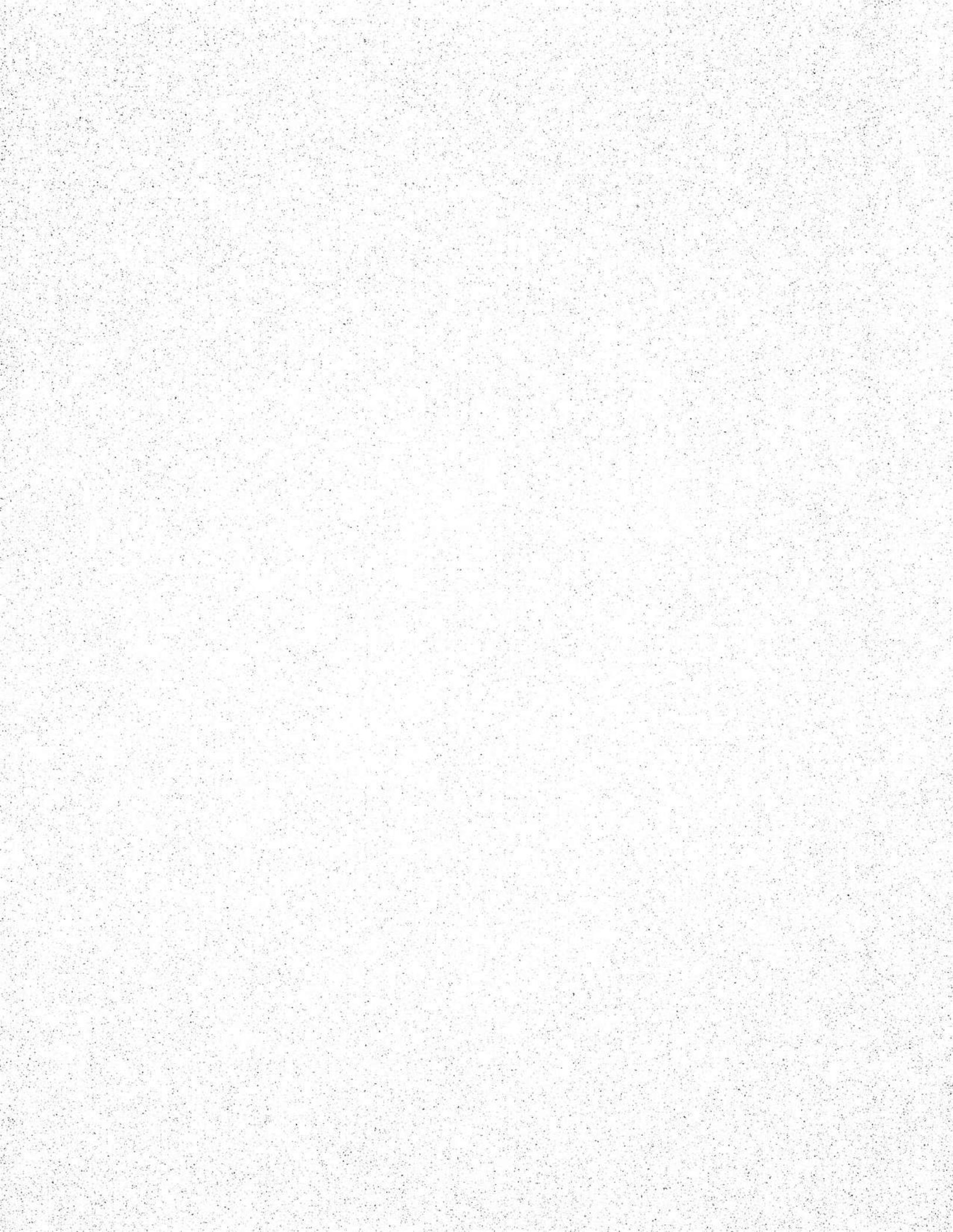
Levando em consideração as observações de Dunning, é possível dizer que, no modelo da Universidade de Uppsala, o processo de internacionalização da empresa implica, de um lado, interação entre o desenvolvimento do conhecimento acerca do mercado e as operações externas e, de outro, maior compromisso de recursos com tais mercados. É possível delimitar os aspectos estático e dinâmico da internacionalização. O primeiro refere-se ao conhecimento e ao compromisso do mercado perante as empresas e, segundo, às atividades de negócio correntes e as decisões sobre o comprometimento de recursos.

Quadro 1 - Principais Teorias da Internacionalização

Teorias	Propostas	Vantagens	Limitações	Autor/Ano
Internalização	Identificar as situações, nas quais as empresas decidem internalizar seus mercados, quer dizer, aquelas operações em que as empresas possuem e controlam atividades de valor agregado fora de suas fronteiras naturais.	O valor da empresa aumenta, se o benefício de utilizar seus ativos intangíveis, em um mercado estrangeiro, é maior do que o custo de abertura, coordenação e operação de uma filial.	Investir em pesquisa e desenvolvimento cada vez que percebem que os benefícios líquidos de suas atividades domésticas, juntamente, com suas atividades externas, superarão os benefícios obtidos por meio das relações comerciais externas.	Coase (1963) Dunning (1992)

Teorias	Propostas	Vantagens	Limitações	Autor/Ano
Custos de transação	Representar a unidade básica de análise de uma empresa.	Propõe que sejam evitadas as imperfeições do mercado de uma maneira contingencial e proativa.	Introduz o conceito de compromisso imperfeito, que se refere, em grande medida, ao comportamento oportunista das pessoas. Os indivíduos não respeitam os compromissos, não mantêm as promessas, ou apresentam informação incompleta ou distorcida para confundir os demais.	Mcmanus (1972), Buckley Casson (1976), Brown (1976), Hennart (1977, 1982)
Agência	Entender a organização, como um conjunto de contratos	Utilização de um modelo burocrático ideal, com a formalização, a impessoalidade e o profissionalismo.	A falta da confiança, a incerteza e, em parte, a assimetria da informação fazem com que sejam firmados contratos que implicam custos elevados.	Bergen, Dutta, Walker (1992)
Recursos e Capacidades	Estudar a relação que existe em uma empresa, entre seus recursos tangíveis e intangíveis, sua estratégia e seus resultados.	A vantagem competitiva das empresas baseia-se em desenvolver recursos de alto valor agregado e difíceis de duplicar.	As empresas devem dispor, ou desenvolver recursos que se caracterizem por sua raridade, alto valor, dificuldade de imitação e que não tenham substitutos.	Elango (2000)
Eclética	Propor um paradigma eclético, baseado em um conjunto de fatores: vantagens de propriedade, vantagens de internacionalização e vantagens de localização.	Similaridade de culturas, alta qualidade dos ambientes políticos, legais, e institucionais, as políticas do governo, a estrutura do mercado e a possibilidade de reduzir os custos de produção.	Modelo fechado e restrito, somente, ao país de origem, não abrindo campos para novos mercados.	Dunning (1988)
Modelo Uppsala	Considerar que muitas empresas começam suas operações internacionais, quando são ainda muito pequenas, e se expandem, gradualmente.	A empresa se desenvolve, primeiro, em seu mercado nacional, e a internacionalização é a consequência de uma série de decisões adicionais.	Dependência do conhecimento e da experiência das empresas, nos mercados estrangeiros.	Johanson/Wiedersén-Paul (1975) Hanson/Nahlme (1990)

Fonte: Elaborado pelos autores



3. Metodologia

Por meio da análise de um estudo de caso ilustrativo foram identificados os critérios a serem adotados pelas empresas brasileiras varejistas para atuar em um mercado internacional. A empresa selecionada foi O Boticário, exemplo no campo da internacionalização do varejo, devido ao seu sucesso no mercado externo e sua competitividade perante outros concorrentes do mesmo setor.

As variáveis analisadas foram:

- os determinantes da internacionalização de empresas;
- os motivos pelos quais o varejo decide-se pela internacionalização;
- quais os critérios adotados ao selecionar o mercado-alvo;
- as formas de implementação do processo de internacionalização; e
- como é tratada a questão padronização e os aspectos culturais, no mercado-alvo.

Para Gil (1996, p.58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um, ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

A maior utilidade do estudo de caso é o estímulo para novas descobertas que ele proporciona. Isso se deve em razão de sua flexibilidade. Outra vantagem decorre da importância que é dada à totalidade do problema, focalizando-o como um todo e, não, em partes dissociadas. A simplicidade dos procedimentos de coleta e análise de dados, além da linguagem acessível no relatório de pesquisa, torna-o, um procedimento técnico com muitas vantagens. A partir da definição dos objetivos da pesquisa decidiu-se pela utilização de entrevista como forma de coleta de dados, sendo realizada uma entrevista com a gerente regional do Boticário no interior do Estado de São Paulo.

Para Lakatos e Marconi (2001, p.107), a entrevista que é uma conversação efetuada face-a-face, de maneira metódica; proporciona, ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. Gil (1996) considera a entrevista uma forma de diálogo assimétrico em que o entrevistador procura coletar os dados e o entrevistado apresenta-se como fonte de informações

4. Estudo de caso: a internacionalização de “O Boticário”

4.1. O perfil da empresa

O Boticário iniciou suas atividades em março de 1977, em Curitiba, como uma pequena farmácia de manipulação. A primeira loja iniciou as atividades no aeroporto Afonso Pena, de onde seus produtos começaram a ser distribuídos pelos comissários de bordo e viajantes, que levavam para outras cidades. Isso favoreceu a implantação do sistema de franquias, utilizado para distribuição dos produtos. Em 1982, a empresa inaugurou sua fábrica e seu complexo administrativo em São José dos Pinhais, com uma área de 950m², de indústria e 50m², de escritório. Atualmente, está em um terreno de 132.000m², com 36.000m² de área construída.

A empresa produz e comercializa mais de 500 produtos, que em 2077 lojas no país e no exterior. O fato de O Boticário estar localizado em São Jose dos Pinhais, município da grande Curitiba, dá-lhe uma condição estratégica em relação aos mercados interno e externo, pois é onde

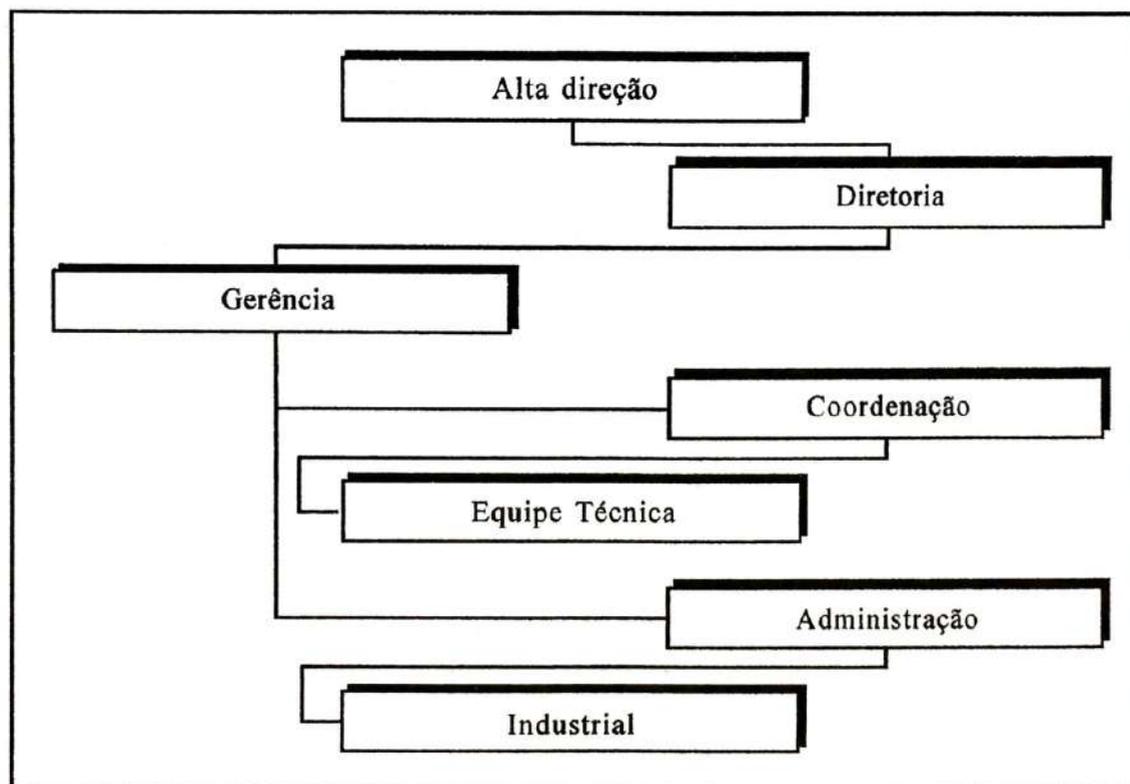
se localiza o Aeroporto Internacional Afonso Pena, o maior corredor de exportação do sul do país. O seu faturamento industrial em 2005, foi de R\$ 2 bilhões, com um crescimento a uma taxa de 20%, ao ano. O faturamento da rede de varejo totalizou aproximadamente, R\$ 985 milhões, em 2005.

O grupo Boticário é um forte gerador de empregos, diretos e indiretos, com 1.255 colaboradores em seu grupo de empresas e mais de 7.000, na sua rede de franquias. A empresa está presente em três setores econômicos:

- a) na indústria, que inclui a administração de "franchising";
- b) no comércio, atuando como rede de lojas próprias;
- c) na prestação de serviços.

Além disso, fazem parte do grupo a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, a Associação dos Funcionários e uma entidade de previdência privada. O organograma do Boticário é constituído de cinco níveis hierárquicos, que determinam o processo decisório e de reporte, estruturado em alta direção, diretoria, gerência, coordenação/técnica e administrativo/industrial. Esses níveis compõem as atuações, estratégica, tática e operacional da empresa (Figura 1).

Figura 1 – Organograma da empresa O Boticário



Fonte: Elaborado pelos autores

O sistema de informações do grupo dispõe de recursos tecnológicos de última geração, atingindo todos os setores e níveis hierárquicos, além de contribuir para a geração e manutenção da inteligência competitiva da empresa. É dessa forma que a empresa criou o SIM (Sistema de Informações de Mercado), que fornece dados sobre os mercados, geral e específico, suas tendências, evoluções e comportamento.

A organização utiliza o conceito de comunicação integrada, fazendo com que franqueados, fornecedores e consumidores, estejam em contato rápido e constante com os valores, as idéias e os conceitos da empresa. Investindo em diversas áreas da informação, o Boticário é presença contínua nos meios de comunicação de massa, “merchandising”, patrocínios, eventos e encontros, com o objetivo de informar, integrar e receber contribuições.

O Boticário tem como missão ser uma empresa de classe mundial e ter sua marca reconhecida como um importante referencial na área da beleza. Criando produtos e serviços competentes, a empresa quer ter os seus valores reconhecidos pelos clientes, conquistando fidelidade e assegurando a rentabilidade da empresa.

A sua estratégia de negócio consiste em ser uma empresa cada vez mais completa, percebida pelos seus clientes como uma grande marca de produtos de beleza, além de uma instituição que promove o benefício dos cidadãos e das comunidades dos países onde atua. A gestão da marca é de extrema importância para a instituição, pois é ela que concentra todas as considerações e juízos que o público forma a respeito da organização.

Sendo assim, a empresa realiza pesquisas, quantitativas e qualitativas, para poder avaliar continuamente o nível de satisfação dos consumidores, com as suas relações com a empresa como um todo.

O Boticário aponta para uma empresa jovem, moderna, simpática e inovadora. Seu comprometimento com a questão ambiental é destacado em todo Brasil. A importância da marca é evidenciada por meio dos diversos prêmios que recebeu no ano de 2005, que a destacam como uma das mais lembradas do Brasil. Com relação aos seus funcionários, prima pelo respeito, transparência e comprometimento mútuo.

O que valoriza nos seus colaboradores, é a participação, o trabalho em equipe, o empenho, o entusiasmo, a criatividade e a competência. O Boticário é orientado para a excelência e considera essa filosofia o seu grande diferencial, que viabiliza os resultados da empresa e lhe garante um crescimento equilibrado.

O relacionamento da organização com seus fornecedores, também é baseado no respeito mútuo e no comprometimento. Essa parceria estabelece padrões de excelência e coloca em discussão, seu próprio planejamento, abre seus resultados e aceita contribuições de todos os participantes do processo. Portanto, compõe com seus fornecedores um grupo de trabalho pautado na ética e na transparência.

Sendo a satisfação do cliente, fundamental para a sobrevivência do negócio, todos se unem com a missão de gerar o diferencial e a qualidade. A empresa criou um Programa de Avaliação de Desempenho de Fornecedores (PADF), em que todos os envolvidos no processo avaliam e são avaliados, buscando maior eficiência no desempenho profissional e contribuindo com sugestões de melhorias para o futuro da organização.

Grandes parceiros do Boticário são também os franqueados, pois estão em contato direto com o público, sendo, portanto, importantes fontes de informações que solidificam as estratégias da empresa. Essa integração com os franqueados foi demonstrada por meio do “Prêmio Franqueador do Ano”, da Associação Brasileira de Franchising, conquistado, em 2001.

O relacionamento duradouro com os clientes também faz parte das estratégias do Boticário. A aproximação com os clientes, é alvo de um programa de “marketing” de relacionamento que engloba duas áreas: o Programa Fidelidade e os Clubes de Relacionamento. O modelo de gestão do Boticário

segue os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), integrando normas internacionais para a gestão da qualidade, do meio ambiente, da responsabilidade social, da segurança e da saúde do trabalho. A gestão do Boticário é fundamentada nos seguintes aspectos:

- comprometimento da alta direção;
- visão de futuro de longo alcance;
- gestão centrada, nos clientes;
- responsabilidade social;
- valorização das pessoas;
- gestão baseada, em processos de informações;
- foco, nos resultados;
- ação proativa e resposta rápida;
- aprendizado.

Para que esses fundamentos se realizem, é necessário um processo de planejamento estratégico e operacional que integra toda a organização.

4.2. Relatório dos dados coletados

O Boticário comercializa hoje, cerca de 500 itens diferentes, entre perfumes, cosméticos e produtos de higiene pessoal. No exterior, conta com lojas franqueadas na Bolívia (5 lojas e 50 quiosques), no Paraguai (2 lojas), no Peru (2 lojas), no Uruguai (1 loja), em Portugal (52 lojas) e no México (5 lojas e 14 quiosques). A empresa comercializa também os seus produtos, no Japão onde está presente em 440 pontos de venda.

Atualmente, os produtos já saem da fábrica, contendo textos bilíngües em português e espanhol, e quando é o caso, com etiquetas contendo as informações do importador.

No que se refere ao *mix* de produtos que a empresa disponibiliza em cada mercado estrangeiro, é, praticamente, o mesmo do Brasil. Isto se explica pelo fato de que a empresa não sentiu que exista a necessidade de mudar, ou pelo fato de que o desenvolvimento de produtos específicos envolve altos custos. A empresa afirma que é, na sua comunicação de "marketing", em que as diferenças culturais exercem maior influência assim, contrata para cada país uma agência local, especializada, que fica responsável por criar as campanhas de promoção da marca para aquele mercado, seguindo os valores e características próprias dos consumidores locais.

Suas campanhas não podem ser simplesmente traduzidas para outra língua, pois podem perder completamente o sentido, vindo a significar algo totalmente diferente do que pretendia dizer.

No que é referente ao processo de escolha dos pontos-de-venda no exterior, o que se percebe é que, de uma forma geral, essa decisão é de responsabilidade dos investidores internacionais, fundamentados no conhecimento que esses possuem a respeito dos mercados locais. A franqueadora apenas presta alguma assistência, orientando quanto aos critérios importantes de serem analisados nas decisões, quando é necessário.

O Boticário faz, também, algumas adaptações nos serviços de suas lojas nos diversos mercados, onde atua. De acordo com a empresa, a abordagem das vendedoras aos clientes é, em alguns casos, diferenciada daquela praticada no Brasil. Isso se deve às diferenças culturais existentes entre os

habitantes, pois em alguns países os clientes preferem um atendimento mais distante, sem grande interferência das vendedoras, que os deixem mais à vontade para fazer suas escolhas dentro das lojas. Já em outros, eles preferem um atendimento mais próximo, de maior interação, assim como é o modelo praticado, no Brasil. Mediante os fatos apresentados é possível definir a teoria da internalização como modelo utilizado pela empresa O Boticário para se inserir no mercado externo. Vale lembrar que a proposta da empresa é identificar as situações, nas quais decide internalizar seus mercados, ou seja, aquelas operações em que ela possui e controla atividades de valor agregado, fora de suas fronteiras naturais.

4.2.1. Panorama geral do processo de internacionalização

O que primeiro se percebe, com a análise do caso estudado, é que o processo de internacionalização das redes de franquias brasileiras é algo ainda incipiente, de início recente. O Boticário, que teve sua primeira loja internacional aberta apenas, em 1985, é extremamente recente em termos internacionais, mesmo tendo 52 lojas em Portugal.

Outro ponto importante que merece ser comentado é que a internacionalização muito mais que uma iniciativa, muito mais que uma estratégia das empresas franqueadoras, demonstra ter tido seu início, preponderantemente, por meio do interesse de investidores nacionais e internacionais que procuraram as empresas, objetivando levar as marcas para fora do Brasil, como, no caso, de O Boticário.

4.2.2. Motivações à internacionalização

Vários são os argumentos da empresa para explicar as razões que a motiva a procurar a expansão internacional de sua rede, mas, de uma forma geral, o que se percebe é que os produtos e serviços brasileiros têm sido muito bem aceitos no exterior.

Dessa forma, além da identificação pelas franqueadoras, da existência de espaço, no exterior, para novas marcas, nos ramos de negócios, em que elas atuam, o processo de internacionalização vem garantindo (e promete ainda mais, na medida em que é bem sucedido) boas oportunidades de lucros para as redes de franquias nacionais. Além disso, como consequência, pode vir a garantir a não dependência restrita ao mercado brasileiro.

4.2.3. Principais mercados de atração

No que se refere aos mercados que mais têm atraído as empresas brasileiras de *franchising*, por meio do caso estudado percebe-se que a América (em especial, a América latina), a Europa e o Japão se consolidam como os principais mercados, concentrando praticamente todas as unidades internacionais da rede.

Dessas regiões, dois países parecem também merecer atenção especial das empresas “expansionistas”, o México e Portugal. O Boticário já possui unidades franqueadas, no México, enquanto outras empresas já se preparam para ingressar no mercado mexicano. Quanto a Portugal,

o que se espera é que a semelhança da cultura portuguesa com a brasileira, seja o fator que motive as empresas de franquias nacionais a procurar aquele mercado para iniciarem suas atividades no exterior, pois o país pode ser uma porta de entrada mais fácil para o mercado europeu.

Realmente, esses fatores são verdadeiros e foram citados pela empresa, como sendo importantes, mas, o que é mais interessante, é que a direção de O Boticário afirmou só ter aberto unidades, em Portugal, porque foi procurada por investidores interessados em levar suas marcas para lá e que isso não foi uma estratégia pensada de procura por similaridades culturais para abrir suas primeiras franquias no exterior.

4.2.4. Principais dificuldades enfrentadas pela rede

O que parece ser a maior dificuldade enfrentada pelos franqueadores brasileiros na internacionalização de sua rede, diz respeito às legislações, que se diferenciam em cada país e que, também, muitas vezes, são extremamente exigentes na concessão de permissões de importação de produtos. O Boticário afirmou estar, nos aspectos legais, as suas maiores dificuldades. Além disso, a empresa enfatiza os altos custos envolvidos no registro dos produtos nos Ministérios da Saúde dos diversos países.

Outra questão que dificulta a expansão das franqueadoras brasileiras é a concorrência com outras redes. O Boticário afirmou que existem grandes concorrentes internacionais que possuem enorme capacidade de fazer altos investimentos em propaganda em lojas e em tudo mais que for necessário para promovê-las, dificultando bastante a tarefa de entrada de novas empresas.

Segundo Canals (1994), é necessário analisar o grau atual e futuro da globalização no setor correspondente, verificando se ele se encontra em uma fase emergente, ou madura, pois essa situação pode condicionar o sucesso da decisão. Quando uma empresa investe nos mercados exteriores, combina alguma das vantagens específicas desenvolvidas no próprio país, que podem ser exploradas no exterior a um custo marginal baixo, com outros ativos disponíveis no país anfitrião.

Completando o raciocínio, Hennart e Park (1993) mencionam que o nível e a natureza das vantagens específicas da empresa investidora determinam se a entrada terá de ser feita por meio de aquisições ou mediante novos estabelecimentos. A escolha de um mercado externo para entrar mediante a participação total ou parcial em outra empresa, pode ser resultado de uma escolha racional de um país determinado ou uma consequência inerente à disponibilidade, ou não, de uma empresa para ser adquirida.

5. Considerações Finais

A busca por mercados internacionais é uma realidade para as empresas varejistas brasileiras. Apesar de ser uma experiência recente, verifica-se um crescimento significativo do número de empresas na expansão internacional, mesmo sendo pequeno.

As dificuldades existem, principalmente, em relação aos custos envolvidos e às diferenças na legislação de cada país, mas, isso não tem intimidado os empresários. As experiências têm sido bem sucedidas, o que está animando bastante os franqueadores a continuarem buscando o crescimento no exterior.

Percebe-se, também, no estudo de caso, que as modificações realizadas nos compostos de “marketing” visam a uma adaptação às diferentes características de cultura e ambiente dos diversos mercados de atuação. A empresa afirma não perceber na condução dos negócios no exterior, uma necessidade de grandes mudanças no composto de “marketing”, mas, que a adaptação é condição para atingir o consumidor estrangeiro.

Uma possível explicação para essa realidade é que, realmente, com todo o processo de globalização existente hoje, as culturas dos diversos países estão cada vez mais parecidas, exigindo que modificações nos compostos de “marketing” sejam cada vez menos necessárias.

Talvez, as maiores preocupações estejam na comunicação e no “marketing”, onde foi percebida uma política mais efetiva de adaptação à realidade de cada região, mesmo porque é onde erros podem ter conseqüências muito mais graves para a imagem da empresa.

Com relação ao fato de um grande número de empresas estar procurando o mercado mexicano, apesar de serem consideráveis que as diversidades culturais, entre Brasil e México, o que parece é que o mercado daquele país tem recebido muito bem as empresas varejistas brasileiras e que há um mercado consumidor em potencial a ser explorado naquele país.

Em relação ao grande número de investidores, que procuram levar franquias brasileiras para países europeus, isso pode servir para demonstrar que o que há na verdade, são bons olhos dos investidores em relação às oportunidades naquela região quando da abertura de negócios que levem marcas e produtos tipicamente brasileiros.

As estratégias de internacionalização das empresas brasileiras, independentemente, do mercado-alvo, somente poderão ser bem-sucedidas se elas forem capazes de, em primeiro lugar, estabelecer ativos comerciais próprios nos mercados de destino por meio da fixação de marcas e da construção de canais de comercialização e distribuição dos produtos nesses mercados. E isso requer posicionamento. Aliás, algumas empresas brasileiras, especialmente, o caso Boticário, vêm enfrentando dificuldades significativas em seus processos de internacionalização, justamente por não deterem ainda ativos comerciais expressivos nos mercados externos em que elas têm procurado ingressar.

O exemplo do Boticário na Europa, mostra isso claramente, já que o sucesso de sua estratégia nessa região, deve-se fundamentalmente ao esforço de estabelecimento e estruturação do sistema de lojas no Brasil.

Um último ponto a ser destacado relaciona-se com o pequeno tamanho econômico das empresas brasileiras de cosméticos, especialmente, quando comparado com o das grandes empresas internacionais.

Além do excelente desempenho no mercado interno, fica evidente que O Boticário deseja também, conquistar o mercado internacional e, para isso, conta com o grande potencial da sua marca e de todos os valores a ela agregados. Atualmente, a marca está presente no exterior com 61 lojas, em Portugal, cinco, na Bolívia, duas, no Peru e duas, no Paraguai, além dos 399 pontos-de-venda de produtos, no Japão.

À exceção desse caso bem-sucedido, as empresas varejistas brasileiras são muito pequenas, o que certamente dificulta o acesso aos recursos necessários para financiar o processo de expansão internacional. Além disso, ao contrário da maior parte das empresas, o varejo brasileiro é constituído de monomarca, o que acaba por representar um estreitamento da faixa de atuação, no mercado.

Pode-se afirmar que as empresas optam pelo processo de internacionalização pelos seguintes motivos:

- a) necessidade de estar próximo ao cliente;
- b) conquista de novos mercados;
- c) acesso à tecnologia;
- d) estar presente, em blocos regionais;
- e) fontes internacionais de financiamento;
- f) ultrapassar barreiras protecionistas;
- g) ajustar-se às regulamentações do mercado local;
- h) acesso à rede de fornecedores;
- i) reação ao comportamento da concorrência.

O estudo propõe um quadro para auxiliar as empresas no processo de internacionalização. As afirmações abaixo não são caminhos fixos para uma empresa, inserir-se, no mercado externo, e, sim, ideais que podem ser estudadas a fim de que o processo de internacionalização de uma empresa – de qualquer setor – possa ser iniciado.

Sugestões para as empresas que desejam iniciar o processo de internacionalização

POR QUÊ	Potencial de crescimento do mercado Aumento da fonte de suprimentos Diversificação de clientes e fornecedores Aumento de seus lucros
PARA ONDE	Mercados com afinidade em seu conceito Iniciativa de um interessado em levar a empresa para um determinado mercado
COMO	Aspectos operacionais mais padronizados Aspectos mais visíveis ao público consumidor que são mais adaptáveis

Fonte: Elaborado pelos autores

6. Questões para Reflexão

1. A empresa varejista possui vantagem competitiva que seja um diferencial, no mercado-alvo?
2. A empresa possui capacidade suficiente de adaptação, ao mercado, em que pretende atuar?
3. Isso poderá ser algo que determine o seu sucesso ou, até mesmo, seu fracasso?
4. As pessoas não somente envolvidas, mas, comprometidas, com o processo, são capacitadas para promover a internacionalização da empresa de forma adequada?
5. Isso significa exigir maior controle operacional, investimento e “know-how” do mercado, em que atua?

7. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1984.
- BARNEY, J. B. et al. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000. (ANPAD)
- BRADLEY, N. "Sampling for Internet Surveys: An Examination of Respondent Selection for Internet Research". *Journal of the Market Research Society*, vol. 41, n° 4, 1999.
- CANALS, J. *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, 1994. (ANPAD)
- COASE, Ronald H. (1960), "The problem of socialcost". *The Journal of Law & Economics*, III: 1-44.
- ELANGO, B. An empirical examination of the influence of industry and firms drivers on the rate of internationalization by firms. *Journal of International Management*, v. 4, pp 201-221, 2000.
- ESPING-ANDERSEN, G. *Welfare States in transition*. National adaptations in global economies. London, UNRSID/Sage Publications, EUA: 1998.
- DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and Global Economy*. Adisson Wesley Publishing Company. EUA, 1992.
- DUTTA, S. et al. Pricing Process as a Capability: a Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 615-630, 2003.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HENNART, J.F. What is internalization?. In *Weltwirtschaftliches Archiv*, n. 122, 1986.
- KEEGAN, W.; GREEN, M. *Principles of Global Marketing*". New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- KINDLEGERGER, C. P. *American business abroad: six lectures on direct investment*. New Heaven: Yale University Press, 1969.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEROY, Georges, RICHARD, Guy, SALLENAVE, Jena-Paul, *La Conquête des Marchés Extérieurs*, Paris, France: Lês Editions d'Organisation, 1978.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992.
- MORCK, Randall; YEUNG, Bernard; YU, Wayne. The information content of stock markets: why do emerging markets have synchronous stock price movements? *Journal of Financial Economics*, n° 58, 2000, pp. 215-260.
- O BOTICARIO. Disponível em <http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/>. Acesso em 14/05/2006.
- SHING, J. Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues. *Journal of Marketing*, v.52. EUA, 1988
- ROOT, F. J. *Foreign Market Entry Strategies*. New York: Amacom, 1987.
- VALDÉS, Jesús Álvares. *Marketing Estratégico e Estratégia Competitiva*. (tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.