

**Pró-Reitoria Acadêmica
Escola de Negócios
Curso de Relações Internacionais
Trabalho de Conclusão de Curso**

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA
MARY KAY COSMÉTICOS E SUA INSERÇÃO NO MERCADO
BRASILEIRO**

Autora: Larissa Oliveira Cardoso

Orientadora: Prof^a MsC. Camilla Sara Goncalves Cunha

Brasília-DF

2015

LARISSA OLIVEIRA CARDOSO

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA MARY KAY
COSMÉTICOS E SUA INSERÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Relações Internacionais da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial de obtenção do Título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Prof^a MsC. Camilla Sara Gonçalves Cunha

**Brasília
2015**



Monografia de autoria de Larissa Oliveira Cardoso, intitulada “Processo de internacionalização da empresa Mary Kay cosméticos e sua inserção no mercado brasileiro”, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais da Universidade Católica de Brasília, em 27 de novembro de 2015, aprovada pela banca examinadora constituída por:

MSc. Camilla Sara Gonçalves Cunha
Orientador

MSc. Camila Carvalho
Examinador

Dr. Christian Klein
Examinador

Brasília
2015

Dedico aos meus pais, Eldeberto e Vilma; aos meus avós, Valentim, Alzira, Olavo e Josina e à minha irmã, Camila.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me capacitado a chegar até o fim dessa graduação e à Nossa Senhora por ter intercedido em todos os momentos. Agradeço imensamente também aos meus amados pais, sem eles esse sonho jamais se realizaria, me deram um apoio muito além do financeiro que foi essencial para a minha caminhada. Minha mãe, Maria Vilma, por todas as conversas e a paciência infinita em escutar meus planos e ser uma verdadeira amiga. Meu pai, Eldeberto, por suas sábias palavras de conforto e apoio e por toda a compreensão.

Agradeço à minha única e muito amada irmã, Camila, que esteve comigo em todos os momentos de desespero e de fragilidade, que me fez sorrir quando eu mais precisava. Obrigada por todos os momentos de risadas e descontração, eles foram mais que importantes para a minha vida. Aos meus avós maternos, Valentim e Alzira, por todo amor e carinho durante essa jornada. Aos meus avós paternos, Olavo e Josina, que desta vida já partiram mas que me iluminaram por maior que fosse a distância.

Agradeço aos meus tios e tias pelas palavras de apoio e carinho durante essa etapa cumprida, em especial à minha tia Sônia e meu tio Adilson. Faço um agradecimento especial aos meus primos Karine, por ter me ajudado com o trabalho, Felipe, Fernanda e Samara que me acompanharam em toda a minha graduação, com visitas inesperadas que alegraram meus dias.

Gostaria de agradecer também a todos os meus amigos, especialmente a Beatriz Morais, Brenda Cunha, Dominick Messias, Lissa Gomes, Raquel Borsoi, Raul Loiola e Thaís Fernandes, que me deram todo o suporte e forças, além de me ouvirem nos momentos que mais precisei. Agradeço ainda à minha Diretora da Mary Kay, Gleidvane Alves por todo o apoio e por se dispor a me auxiliar no que fosse preciso para a realização deste estudo. Um agradecimento especial também à minha professora orientadora Camilla Cunha, por toda a paciência e ajuda acadêmica que foram primordiais para a finalização desta graduação.

RESUMO

Referências: CARDOSO, Larissa. *O processo de Internacionalização da empresa Mary Kay Cosméticos e sua inserção no mercado brasileiro*. 2015: Monografia (Bacharelado em Relações Internacionais) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2015.

Este estudo explora o processo de internacionalização de empresas de cosméticos, tendo como foco e estudo de caso a multinacional Mary Kay. O trabalho analisa a indústria de cosméticos mundial e nacional, observando o comportamento estratégico para a internacionalização de empresas desse segmento. A pesquisa indaga também a questão do marketing na atuação desse setor, bem como seu público consumidor e sua preocupação com a aparência física, levando a indústria de cosméticos ser uma das mais bem sucedidas globalmente. O estudo notou uma atuação das empresas em vendas diretas, em que foi possível concluir uma ligação com a sua distribuição e o tipo de estratégia de internacionalização realizado por elas. Conclui-se ainda que a empresa estudada nesta pesquisa se internacionalizou no Brasil por meio de exportação, atuando por meio dos centros de distribuição e vendas diretas.

Palavras-chave: Internacionalização. Indústria de Cosméticos. Mary Kay

ABSTRACT

This study explores the internationalization of cosmetic companies, focusing on the case study of the multinational: Mary Kay. The study analyzes the global and domestic cosmetics industry, noting the strategic behavior for the internationalization of follow-up enterprises. The survey also asks about the marketing performance of this industry and its consumers, and their concern with the physical appearance that leads the cosmetic industry to its global success. The study noted a performance of the companies in direct sales, it was possible to conclude a connection with the distribution and the type of the internationalization strategy undertaken by them. It was also observed that the company studied in this research starts its internationalization in Brazil through exports, acting by distribution centers and direct sales.

Keywords: Internationalization. Cosmetics industry. Mary Kay

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faturamento da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	24
Quadro 1 – Maiores exportadores mundiais de HPPC	25
Quadro 2 – Maiores importadores mundiais de HPPC.....	25
Quadro 3 – Principais países participantes do comércio mundial de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – bens finais – exportações, importações e saldo comercial	26
Figura 1 – Mapa da presença da Avon no mundo	29
Figura 2 – Mapa da presença de O Boticário no mundo	31
Gráfico 2 – Faturamento da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	36
Tabela 1 – Variação anual (%) do PIB e da Indústria Geral brasileiros	38
Gráfico 3 – Saldo brasileiro do setor de HPPC	39
Tabela 4 – Exportações brasileira de HPPC.....	40
Tabela 5 – Importações brasileira de HPPC	41

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA	9
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1. Objetivo geral.....	12
1.2.2. Objetivos específicos.....	12
1.3. METODOLOGIA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. MARCO TEÓRICO.....	14
2.2.1 Teoria da Internacionalização.....	14
2.2.2 Teoria do Marketing Direto	17
3. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO - A INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS	19
3.1. FORMAS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS (ESTRATÉGIAS).....	19
3.2. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS.....	23
3.3. EXEMPLOS DE EMPRESAS ESTRANGEIRA E NACIONAIS QUE SE INTERNACIONALIZARAM	27
3.3.1. AVON	27
3.3.2. O BOTICÁRIO.....	29
3.3.3. NATURA	32
4. INDÚSTRIA COSMÉTICA NO BRASIL E O PERFIL DO CONSUMIDOR NACIONAL	35
4.1. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NO BRASIL	35
4.2. PÚBLICO CONSUMIDOR.....	42
5. ESTUDO DE CASO MARY KAY	45
5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	45

5.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARY KAY	46
5.3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO NO BRASIL	49
CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE.....	61

1. INTRODUÇÃO

1.1. O PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

O processo de globalização é caracterizado por Sarfati (2005) por dinâmicas mudanças tecnológicas, pela decisão global de produção por parte das multinacionais e pelo grande fluxo de capital financeiro internacional. Isso possibilita a crescente internacionalização de empresas no mundo todo. Pensar além do mercado nacional já vem sendo algo frequente desde que o mundo se entende por globalizado e esse fenômeno pode ser visto como um dos principais impulsionadores para a expansão para o mercado global de diversas empresas.

Sarfati (2005) define ainda que a globalização é a queda de barreiras tradicionais entre os Estados, advindo de um fruto do avanço tecnológico, o que possibilita a intensa troca de informações entre as pessoas no mundo. Já Nye (2002), entende esse processo de globalização como uma expressão do aumento da interdependência que é virtualmente tão antiga quanto a história humana. Dessa forma o autor acrescentaria que a novidade desse processo é a existência de redes mais densas e complexas, incluindo mais regiões e classes econômicas. Portanto, ao perceber as definições dadas por esses autores torna-se mais compreensível que os efeitos da globalização geram a necessidade de se internacionalizar e fazer deste, um processo lucrativo e vantajoso para todas as partes.

Hoje se tem uma capacidade considerável e muito rápida de transmitir informações para qualquer lugar do mundo. E segundo Kotler (2006), o mundo está ficando menor com o advento de meios de comunicação, transportes e fluxos financeiros mais velozes. E a conseqüência disso é a internacionalização, isto é, empresas entrando no mercado externo por diversos meios, para tornarem-se *players* globais. Assim, a definição desse processo pode ser entendida como “a gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações externas e o incremento sucessivo

do comprometimento aos mercados estrangeiros” (JOHANSON ; VAHLNE, 1977, p.32).

Minervini (2012) cita diversos motivos pelos quais as empresas decidem arriscar sua entrada no mercado externo e uma dessas razões é a busca por maior desenvolvimento tecnológico. Isto é, a influência da globalização nesse aspecto é muito forte e isso explica a internacionalização como efeito desse fenômeno global. Assim, para internacionalizar uma empresa, o processo pode ocorrer, segundo Kotler (2000) por exportação indireta, exportação direta, *joint venture*, licenciamento e investimentos diretos.

O autor Garcia (2005) descreve que recentemente as estratégias de internacionalização das empresas têm impulsionado o processo de desenvolvimento empresarial de maneira efetiva no mercado. Verifica-se que na indústria de cosméticos, as empresas têm buscado cada vez mais internacionalizar suas funções corporativas, visando ampliar e tornar financeiramente lucrativo seus ativos produtivos, comerciais e tecnológicos, de maneira global. Assim, o setor de cosméticos tem se mostrado bastante rentável, e internacionalizar empresas desse ramo tem tido retorno econômico aos investidores.

A indústria de cosméticos é organizada e dividida em quatro segmentos principais: perfumes, produtos para cabelos, maquiagem e cosméticos dermatológicos, corporais e faciais. Este setor tem sido observado como promissor financeiramente por muitos analistas econômicos (PILZER, 2002). No Brasil, o consumo de cosméticos da indústria brasileira se mantém com um considerável crescimento em escala mundial, segundo dados de 2015 da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o país ocupa o 3º (terceiro) lugar em escala mundial de consumo desses produtos, assumindo 9,4% do consumo mundial. Além de ser um país com crescimento nacional nessa área, é também um país que acolhe bem esse tipo de empresa que se internacionaliza aqui, afinal, o mercado de beleza em geral é bem reconhecido e valorizado pelo consumidor brasileiro.

Os Estados Unidos, país de maior consumo e produção de cosméticos do mundo, é o segundo que mais exporta para o Brasil, com uma participação

de 12,8%, perdendo apenas para a Argentina, com 27%, de acordo com o panorama da ABIHPEC de 2015, com dados definidos de 2014. Assim, se nota a presença de diversos produtos de empresas estadunidenses que são encontrados no mercado brasileiro. A empresa norte-americana Mary Kay Cosméticos que teve seu processo de internacionalização apresentado nesta pesquisa, tem aumentado sua participação no mercado brasileiro e ao que se observa tem concorrido fortemente com a nacional, Natura e com a nova-iorquina, Avon. Além da presença em território brasileiro, a Mary Kay já se estabilizou em outros diversos países, e se mostra cada vez mais engajada em conquistar seu espaço em âmbito internacional.

A Mary Kay Cosméticos é uma empresa multinacional que atua há pouco mais de 50 anos nesse mercado. Segundo informações do site oficial da empresa (2015), foi fundada em 1963 por Mary Kay Ash, tem sua sede no Texas, Estados Unidos e já está presente em mais de 35 países. Iniciou sua internacionalização no Brasil em 1998. Em 2014, a companhia chegou a alcançar um faturamento mundial superior a 4 bilhões de dólares, atuando com mais de 3 milhões de consultoras por vendas diretas no mundo.

Um aspecto importante na internacionalização da Mary Kay é sua forma de distribuição dos produtos, a qual é utilizada o esquema de vendas diretas. Para Ribeiro (2005), esse sistema de vendas proporciona aos consumidores, além do atendimento customizado, pelo fato de abordá-lo em sua casa ou trabalho, o conforto e comodidade. E outro fato importante também é sobre o que levantam Menge e Prince (2002), afirmando que na perspectiva desse segmento de vendas diretas, há uma contribuição positiva para a economia brasileira.

Portanto, a internacionalização de empresas ao longo dos anos e a entrada de empresas de diversos setores, em especial o de cosméticos que foi abordado nesta pesquisa, tem se mostrado importante para essa indústria que tem seu crescimento significativo dentro não só do mercado nacional, mas principalmente internacional. E a partir dessa análise introdutória surge a seguinte pergunta: Como se deu o processo de internacionalização da empresa Mary Kay no Brasil?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Analisar o processo de internacionalização da empresa Mary Kay Cosméticos e sua inserção no mercado brasileiro de vendas de produtos desse setor.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Descrever as estratégias de internacionalização de empresas do segmento de cosméticos;
- b) Analisar a indústria de cosméticos no Brasil, bem como mapear o perfil do consumidor;
- c) Desenvolver um estudo de caso sobre o processo de internacionalização da Mary Kay.

1.3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi a descritiva, com uma abordagem qualitativa e a realização do estudo de caso da empresa Mary Kay. O primeiro capítulo buscou explicar as diversas estratégias de se internacionalizar que as empresas do setor cosmético adotam nesse processo. O segundo capítulo visou analisar com mais profundidade a situação atual da indústria de cosméticos mundial e brasileira, bem como o comportamento do consumidores desse setor podem influenciar no tipo de marketing feito pelas empresas, com o foco nos brasileiros. E o terceiro buscou a realização do estudo de caso da Mary Kay.

Gil (2008) defende que uma pesquisa descritiva tem seu objetivo central em descrever as características de uma determinada população ou fenômeno e uma das características desse estudo está na coleta de dados, por exemplo.

Sendo essa uma das fontes para a análise desse trabalho, ao estudar a indústria de cosméticos. Para Triviños (1987) uma pesquisa descritiva é entendida pela busca de uma série de informações por parte do investigador daquilo que se deseja realizar em uma pesquisa. Assim, segundo Gerhardt (2009), são exemplos de pesquisa descritiva: estudo de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Desta forma, este trabalho se caracteriza como descritivo por utilizar um estudo de caso como base de pesquisa.

Quanto às abordagens utilizadas neste projeto, a base será em caráter qualitativo. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa abrange significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (GERHARDT, 2009).

Para Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida através do embasamento em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos. Portanto, quanto aos procedimentos técnicos e métodos utilizados para investigação que auxiliaram nesta pesquisa, foram adotados revisão bibliográfica, por meio de artigos, teses de mestrados, livros e informações em meios eletrônicos. Além desse método, um estudo de caso sobre a empresa analisada no trabalho foi utilizado. De acordo com Yin (2001), um estudo de caso se fundamenta a partir de uma investigação empírica, ou seja, sustentada na literatura com dados, que visa entender um fenômeno contemporâneo em relação ao seu contexto real, o que possibilita uma melhor concepção quando os limites entre eles não se dispõem com clareza.

Assim, um estudo de caso sobre a internacionalização da empresa Mary Kay Cosméticos, a partir da entrevista com uma das diretoras executivas de vendas da empresa de Brasília, foi realizado, servindo como suporte e fundamento deste estudo. Bem como uma observação participante da autora que atua como consultora na empresa, o que contribuiu e incentivou a realização e as conclusões deste tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO

Nesta sessão, são apresentadas as duas vertentes teóricas que foram utilizadas para o embasamento teórico do estudo. São estas: a Teoria da Internacionalização e a Teoria do Marketing Direto.

2.2.1 Teoria da Internacionalização

Com o fenômeno da internacionalização de empresas, a busca por entender os modelos de entrada em mercados estrangeiros foi surgindo e diversos autores elaboraram estudos para a explicação desse processo. Segundo Törnroos (2002), as teorias desse fenômeno buscam oferecer respostas quanto ao motivo, o período, o local e como as empresas desenvolvem seus negócios internacionais. O que explica que essas teorias são voltadas para uma análise de práticas comuns entre empresas internacionalizadas.

Dib e Carneiro (2007) defendem que as teorias de internacionalização são segmentadas em duas diretrizes principais: a internacionalização por elementos econômicos e por elementos comportamentais. O primeiro segmento é influenciado pela questão econômica, isto é, inserção e proximidade de mercados mais reconhecidos no setor; já a internacionalização voltada para elementos comportamentais visa um acercamento com o mercado internacional através de uma análise do comportamento de quem se encontra no mercado, baseando-se em estágios para esse processo.

O foco deste trabalho é nas teorias embasadas no elemento comportamental, que são: a Teoria de Uppsala, *Networks* e Empreendedorismo Internacional. O modelo de Uppsala, segundo Johanson; Wiedersheim (1975) e Johanson; Vahlne (1977), assume a internacionalização como um processo gradual que tem maior grau de eficiência nas operações em mercados estrangeiros, podendo a expansão para o mercado estrangeiro ser por uma relação inversa ou pela “distância psíquica”. A abordagem de *Networks*, de acordo com Johanson; Mattson (1986) e Forsgren (1989) defendem que os

próprios mercados devem ser considerados como redes de empresas, sendo essas redes recursos essenciais para uma internacionalização vantajosa. E por fim, o Empreendedorismo Internacional, que segundo Machado e Luiza (2011), uma característica básica é a procura de novos mercados, contando que as empresas já nascem com um perfil internacional. Essas abordagens serão melhor explicadas nos parágrafos a seguir.

A Teoria de Uppsala é uma maneira de entender as etapas do processo de internacionalização. Segundo Johanson e Vahlne (1977), o foco é a compreensão do modelo gradual de aquisição e integração de uma empresa e de suas operações em mercados estrangeiros, assim como seu crescimento por meio de estágios sequenciais. Desta forma, esses autores chegaram à duas percepções desse modelo. A primeira de que a ordem de seleção dos países para se tornarem os alvos de internacionalização se encaminharia por uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país selecionado e o país de origem. E a segunda era a consideração da questão de estágios seqüenciais, isto é, quanto maior o comprometimento de recursos maiores as chances de desenvolvimento em mercados estrangeiros.

Para o entendimento da “distância psíquica”, Machado e Carvalho (2011) analisaram que essa distância corresponderia aos diversos fatores que seriam obstáculos ao fluxo de informações entre quem vende e quem compra. Segundo os autores, aspectos como o idioma, políticas internas e questão cultural, por exemplo, seriam elementos relevantes para a aproximação ou afastamento de um mercado a outro. Dessa forma, Johanson e Vahlne (1990), afirmaram que empresas que estariam buscando se internacionalizar visavam, em um primeiro momento, maior proximidade com mercados que elas fossem melhor compreendidas, isto é, culturalmente semelhantes ou próximos, além de uma noção de maiores oportunidades e menos incertezas.

Portanto, para Machado e Carvalho (2011), uma conclusão surgiu através da análise do modelo de Uppsala, que foi o fato de passar a entender que o aspecto cultural não era uma barreira menos significativa que a tecnologia, economia ou sistema político. Sendo a questão cultural, para os autores, um elemento moderador no processo de decisão de uma internacionalização.

A teoria de *Networks* foi criada a partir do desenvolvimento de algumas ideias da teoria de Uppsala, segundo Dib (2008), com a seguinte preocupação de estudo: os relacionamentos e a capacidade de interação entre diferentes setores do mercado. Assim, as redes de relacionamentos passaram a originar outros tipos de abordagem, envolvendo *networks* para o processo de internacionalização de empresas.

Dib (2008) mostra como *networks* tem bases teóricas e conceituais parecidas com o modelo de Uppsala, com uma nova percepção de que os mercados devem ser vistos como redes. Assim, Machado e Carvalho (2011), concluem que para a teoria de *Networks* a internacionalização não é exclusivamente dependente da empresa, é também do mercado. Dessa forma, essa teoria se volta para o fundamento de que as empresas dependem dos recursos de outras empresas, e por meio disso, a internacionalização seria alcançada pela ponte existente entre essas empresas e o desejo delas de usufruir dos recursos uma das outras.

A outra teoria baseada no elemento comportamental seria então o Empreendedorismo Internacional. McDougall (1989) sustenta a ideia de que a teoria tradicionalista sobre negócios internacionais entende que as empresas internacionais já haviam sido estabelecidas anteriormente. Para Hemail e Hilal (2002), o empreendedorismo internacional abrangeria as formas de inserção em mercado estrangeiro focando-se na relevância do empreendedor em todo processo.

Oviatt e McDougall (1994, p. 49) defendem que o empreendedorismo internacional seria “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”. Já autores como Schein (1992) exploram que a cultura também é um fator determinante para o empreendedorismo internacional. Outros, como os já citados Hemail e Hilal (2002), defendem que para essa teoria, há uma perspectiva de que os *networks* são essenciais para o relacionamento entre as empresas e os mercados industriais. Embora entre diferentes perspectivas acerca dessa teoria, pode-se notar que todas elas se voltam para a relevância da internacionalização para as empresas nesse mundo globalizado.

2.2.2 Teoria do Marketing Direto

O Marketing é entendido por Kotler (1998) como um processo da sociedade, no qual se regula demanda e oferta de bens e serviços que visam suprir as necessidades da população. E a partir dessa organização específica de mercado, o marketing existe para ajustá-la através de técnicas e um conjunto de princípios. Assim, o autor o analisa como um processo que os indivíduos trocam produtos e valores, obtendo aquilo que desejam.

Outro conceito relevante, defendido por Kotler (2000), é o Composto de Marketing (*marketing mix*), que explica os 4P dessa área, isto é, o Preço, Praça, Produto e Promoção. Esses 4P constituem o conjunto de mecanismos para se alcançar um mercado. Assim, o autor chega à definição do composto de marketing como sendo “conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. E a mesma visão sobre esse composto é realizada por Kotler (2000), quando afirma que os profissionais de marketing utilizam-se de artifícios para conseguir respostas que desejam de seus mercados de interesse.

O composto de marketing, como já citado, é formado pelos 4P. Sendo assim, entende-se o preço como o valor cobrado por um produto ou serviço; a praça como o local de distribuição dos produtos, sendo através da distribuição que os consumidores terão a possibilidade de conhecer a oferta; o produto, sendo o que é oferecido para atender as necessidades ou desejos do mercado; e o último P: a promoção, que seria uma proposta de valor para os compradores, utilizando-se estratégias para atingir o público-alvo por meio de publicidade, venda pessoal e promoção de vendas.

O marketing evolui e se molda a partir das transformações do mundo, das sociedades, dos valores, das crenças. Através dessa evolução também é possível notar especificidades dentro desse processo, assim, existe para cada produto vendido um tipo de marketing melhor a ser aplicado.

O Marketing Direto, de acordo com Bird (2000), é defendido como sendo basicamente qualquer tipo de atividade promocional que gere e proporcione um relacionamento direto entre o vendedor e seu cliente ou consumidor como indivíduo. Para o autor, esse tipo de marketing possibilita dois aspectos

importantes: o primeiro se resume a personalização da oferta e da mensagem, ou seja, o isolamento do cliente como indivíduo e uma relação de proximidade com esse cliente; já o segundo ponto se volta para a questão de construir uma relação de continuidade, isto é, ampliar o poder de conquista ao cliente e como consequência conseguir a tão necessária fidelização do mesmo.

Outra análise sobre as vendas diretas é feita por Cobra (1997, p.422), quando o autor define que essas vendas são:

“[...] conjunto das atividades pelo qual o vendedor efetua a transferência de bens e serviços ao comprador, atingindo uma audiência determinada, através de uma ou mais mídias, com o propósito de obter uma resposta direta por telefone, cupom ou, em certos casos, a visita pessoal do consumidor”

Para Hoyer e Brown (1990), existem três formas de realizar a venda direta: porta-a-porta, marketing de rede (*multilevel marketing*) e demonstrações domiciliares (*party plans*). Respectivamente essas modalidades são basicamente: contato direto com o consumidor, no qual o vendedor vai até o domicílio do cliente; envolve tanto a venda quanto o modelo de carreira dentro da empresa e a oportunidade que ela oferece para o crescimento individual; já as demonstrações em domicílio são voltadas para um convite do funcionário aos seus clientes para uma apresentação do produto que se quer vender.

Portanto, as vendas diretas são para Bird (2000) e Cobra (1997), uma maneira que se utiliza para ampliar as transferências de mercadorias para os clientes de forma mais próxima e podendo assim, conhecer e atender de maneira diferenciada cada cliente. Além da maneira que se vende, outra questão já abordada por Bird (2000) é a da fidelidade dos clientes, que é um ponto relevante no qual o marketing moderno se debruça de forma a alcançar a melhor maneira para conquistá-la. De acordo com McKenna (1993), no mundo hoje há tanta diversidade de opções para os consumidores que os mesmos podem apresentar um comportamento instável de compra. E é nesse aspecto que o marketing direto destaca a relevância de conseguir a fidelização dos consumidores.

3. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO - A INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Este capítulo pretende explicitar as estratégias de internacionalização, com o foco na forma de entrada utilizada pelas empresas do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Analisando também a indústria mundial desse setor, usando como exemplos de empresas internacionalizadas e que atuam diretamente nesse segmento: a Avon, O Boticário e Natura.

3.1. FORMAS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS (ESTRATÉGIAS)

O processo de internacionalização de empresas é entendido como as variadas formas que uma empresa se insere no mercado internacional. Assim, comércio internacional é uma área de grande relevância para as Relações Internacionais, uma vez que muito do que move esse tipo de relação vem das negociações entre empresas de diferentes países. Internacionalizar não significa necessariamente instalar uma fábrica no exterior. É ter pelo menos uma base fora do país, uma posição no mercado internacional (GOITIA, 2005).

Segundo Rabelo (2010), esse processo é antigo e que se destaca frente às consequências advindas da globalização. A internacionalização de empresas, embora tenha se tornado comum e contínua na trajetória de grandes companhias, muitas delas enfrentam barreiras no desenrolar do desenvolvimento de tal processo que podem ser exemplificadas pelas diferenças culturais presentes entre países.

A questão cultural é um relevante aspecto no momento da internacionalização, porém ela pode ser compreendida não como apenas uma barreira, mas também uma vantagem para se expandir no exterior. Bem como o idioma, o sistema político e o nível educacional no mercado estrangeiro (DIB e CARNEIRO, 2007), que são fatores que influenciam em todo o processo de entrada no país que se deseja internacionalizar.

O conceito defendido por Johanson e Vahlne (1977), autores da vertente teórica clássica sobre internacionalização, é de que esse processo é a inserção

internacional de uma empresa. Entendo-se como um processo que se realiza de modo gradual, consistindo sua base em três etapas principais que nem sempre seguem uma sequência. Essas etapas são: estabelecimento de instalações de produção no exterior, isto é, no próprio país estrangeiro; estabelecimento de subsidiária de vendas e, estabelecimento de canais de exportação. Para Stern e El-Ansary (1982), escolher o modo de entrada em mercado externo é um dos passos mais críticos no processo de internacionalização, pois é o início desse processo que vai, de certa forma, configurar a relação da empresa com o seu mercado estrangeiro no futuro.

Johanson e Vahlne (1977) incrementaram ao processo de internacionalização três pressupostos importantes para partir para as etapas de inserção no mercado estrangeiro. Esses pressupostos giram em torno da ideia de que a falta de conhecimento é um dos maiores obstáculos no momento de internacionalizar; que o conhecimento necessário nesse processo é especialmente aquele adquirido por meio das operações atuais de uma empresa no seu mercado-alvo; além da concepção já dada de que as operações da firma são realizadas através de investimentos graduais. Assim, cada empresa busca se internacionalizar da maneira mais adequada aos seus limites e objetivos, e Kotler (2000) traz cinco classificações de estratégia para a internacionalização: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint venture* e investimento direto.

Root (1994) classificou as estratégias de entrada em um mercado internacional como a efetividade da internacionalização. E as definiu em três maneiras: como modos de entrada de exportação, sendo a exportação indireta e a exportação direta; modos de entrada contratuais, constituídos por licenciamento e franquia; e por fim, os modos de entrada por investimento que são o investimento externo direto, aquisições e *joint venture*. Minervini (2012) também cria uma linha de pensamento sobre o ingresso de empresas no mercado estrangeiro, o autor seguiu uma ideia parecida com a de Root (1994), mas acrescentou outros meios. São eles: de presença direta no outro mercado, como uma filial de vendas ou de produção; de presença por meio de cooperações e alianças, sendo uma rede de *franchising* um exemplo, que seria o mesmo que as franquias já faladas por Root; ou por um modo mais simples

que é a presença indireta, utilizada normalmente por pequenas e médias empresas, com a venda realizada por correio ou Internet.

Com o foco nas classificações de Kotler, percebe-se que cada estratégia citada mostra, então, uma maneira diferente que cada empresa opta para começar ou desenvolver seu processo de internacionalização. Kotler (1998) traz uma análise de que a decisão de partir para o mercado externo tem relação também com o *marketing* internacional que a empresa pretende utilizar. Sendo assim, para melhor entendimento segue nos próximos parágrafos uma explicação básica dos métodos de inserção no mercado exterior.

A exportação indireta acontece quando uma empresa deseja exportar e para isso faz uso de intermediários domésticos, que podem ser agentes, *trading company*¹ ou cooperativas. Algumas das vantagens sobre esse tipo de estratégia são, de acordo com Kotler (2006), os riscos menores e um maior aproveitamento da empresa na dedicação à produção. Embora as desvantagens existam no aspecto de que a empresa acaba não tendo acesso ao controle sobre como estão sendo vendidos seus produtos no mercado estrangeiro, além de não desenvolver um *Know How* internacional.

Já a exportação direta, de acordo com Lopez e Gama (2005), como o próprio nome já insinua é a comercialização direta, sendo que o comprador se situa em outro país. O processo de exportação é feito pela própria empresa e que também, segundo kotler (2006), oferece vantagens como um maior controle nas operações internacionais e conseqüentemente, seu potencial lucrativo se eleva, além de poder ter um maior *feedback* de seus clientes. Outro modo de vendas internacionais se dá também pela Internet, que para Minervini (2012), é uma ferramenta importante para o comércio, mas que precisa de um suporte de algum especialista no setor e ter competência para realizar esse tipo de venda.

O licenciamento é quando uma empresa transfere ao seu parceiro no exterior o direito de usar suas patentes, marcas ou *Know How*, em troca de *royalties*, por exemplo. Kotler (1998) diz que isso permite a firma um risco

¹ De acordo com o site do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), *trading company* não é um termo utilizado na legislação brasileira, mas essas empresas funcionam como Empresas Comerciais Exportadoras que são portadoras do Certificado de Registro Especial (BRASIL, 2015).

menor em questões políticas do outro país, além de não ter custos com exportações, sendo este um modo de entrada visado por empresas que não possuem muita predisposição com o comprometimento de recursos. Para Kotler (1998), a franquia ou *franchising* é uma forma mais completa e ampla do licenciamento, ou seja, o franqueador tem o direito do nome da empresa, da marca e de sua tecnologia, apoiando ainda, o franqueado em assuntos de organização e gerenciamento em geral e do marketing da empresa. Em troca disso, o franqueado investe no que é necessário para o desenvolvimento do empreendimento e paga algumas taxas para o franqueador.

A *joint venture* funciona como uma partilha de um investimento internacional com um sócio, ou seja, é uma associação de empresas estrangeiras. O benefício desse tipo de estratégia é, para Kotler (1998), um menor comprometimento de recursos relacionados às outras maneiras de investir, gerando uma redução de riscos, o que possibilita ainda um maior acesso ao conhecimento do mercado por consequência da bagagem que o sócio local pode oferecer.

O investimento direto é caracterizado por Kotler (1998) por um alto grau de envolvimento com o mercado estrangeiro, podendo as empresas comprarem parte ou o total de uma empresa local e desenvolver suas fábricas no mercado internacional. A filial de vendas de acordo com o MDIC (2015) é a extensão das atividades empresariais de uma firma no seu mercado de destino, ou seja, no país do importador. Para Minervini (2012), é uma interface da empresa exportadora com seus clientes ou até com sua rede de vendas no país que a instalação da filial é feita, isso para assegurar um domínio maior sobre o mercado. Já a filial de produção, é basicamente entendida em um contexto em que a filial de vendas não realiza as tarefas prefixadas, por motivos como grandes barreiras no ingresso, necessidade de redução de custos de produção ou por produtos que precisam de um controle maior, e então as filiais de produção aparentam ser a solução mais prudente (MINERVINI, 2012).

Dessa forma, a seguir será explicitado como funciona a indústria de cosméticos no mundo e as formas mais comuns de internacionalização que as empresas desse setor utilizam.

3.2. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

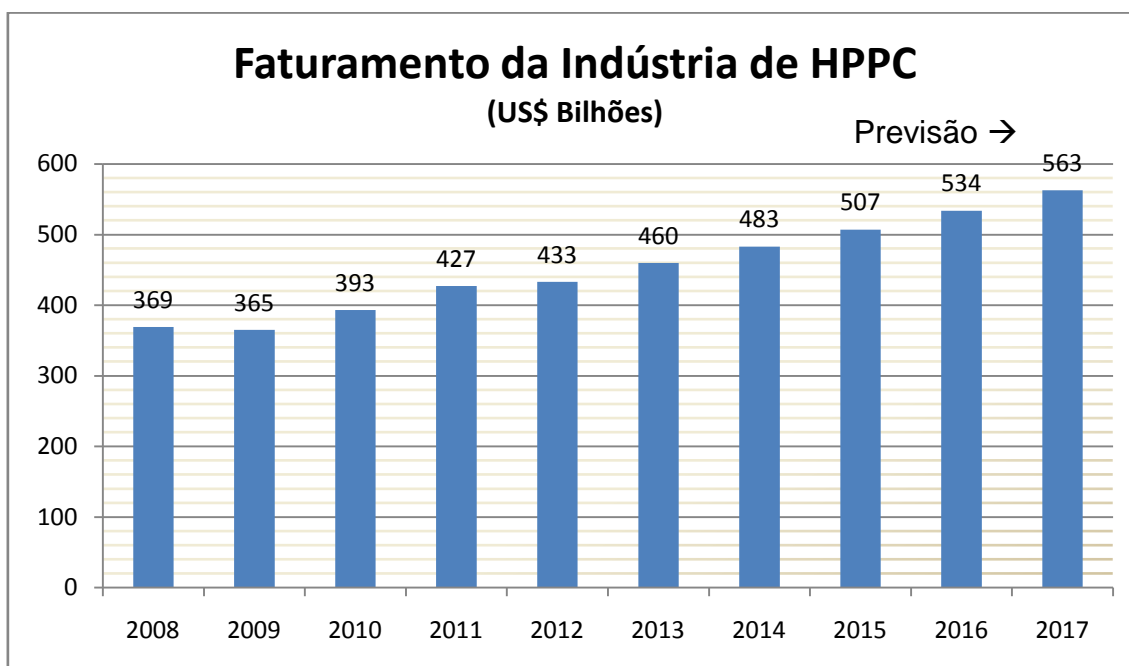
A indústria de cosméticos engloba a fabricação de produtos de higiene pessoal e perfumaria, sendo algumas vezes citada como Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), segundo dados de 2009 da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Por ser um segmento que abrange além do setor de cosméticos, existem de um lado empresas multinacionais diversificadas como a Procter & Gamble, Unilever, Colgate e Johnson & Johnson que também são caracterizadas dentro dessa indústria mesmo produzindo alimentos, produtos de limpeza e produtos farmacêuticos. E de outro lado estão as empresas mais concentradas no setor de cosméticos, isto é, aquelas que atuam na produção de produtos para cabelo, maquiagem, perfumes e etc (ABDI, 2009).

De acordo com a ABDI (2009), uma diferença básica entre as empresas de HPPC é que aquelas mais diversificadas estabelecem meios de comercialização mais tradicionais à varejo, como em supermercados e farmácias. Já as empresas especializadas em cosméticos possuem diversos canais de distribuição, além do varejo, elas partem para as vendas diretas, lojas especializadas e redes de franquias, como é o caso da empresa internacional Avon e das nacionais Natura e O Boticário. Essas informações são reforçadas pelos dados mais recentes da ABIHPEC (2015), que afirma que os canais de distribuição de todo o setor mais comuns são a distribuição tradicional, isto é, atacado e varejo; as vendas diretas, ou seja, vendas a domicílio; e as franquias, com lojas especializadas e personalizadas.

Desde 2005, segundo dados disponíveis no panorama da indústria de HPPC pelo Banco Nacional do Desenvolvimento Social e Econômico (BNDES) daquele mesmo ano, os Estados Unidos se destacavam como o maior mercado de cosméticos do mundo. Fato que teve alterações 10 anos depois, até o primeiro semestre de 2015 o país continua o líder nesse mercado. A China, em segundo lugar hoje nesse ranking, há 10 anos ocupava o posto do sétimo país em liderança nesse setor e que já pelos documentos disponibilizados pelo BNDES (2005) se mostrava como um dos mercados mais promissores da indústria de HPPC.

Segundo a ABIHPEC (2015), hoje no ranking da indústria de cosméticos os Estados Unidos seguem comandando, com 76,3% do mercado mundial. Os outros nove países que se destacam nessa produção são respectivamente China (47,8%), Brasil (43,5%), Japão (37,1%), Alemanha (19,2%), Reino Unido (18,3%), França (16,8%), Rússia (12,5%), Itália (12,2%) e Coréia do Sul (11,1%). A competitividade nesse mercado se deve a um grau de inovação constante e lançamento de novos produtos por parte das empresas do setor. No gráfico a seguir observa-se os dados do faturamento anual da indústria de cosméticos, segundo dados do BNDES (2012):

Gráfico 1 – Faturamento da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos



Fonte: Euromonitor Internacional, 2015 (adaptado)

A previsão é de crescimento para a indústria de HPPC, segundo o BNDES (2012), a taxa de aumento seria em média de 5,2% até o ano de 2017. E os fatores para tal prosperidade no setor são, principalmente, o crescimento populacional; o maior poder de compra e a elevação da qualidade do padrão de vida em países emergentes; o envelhecimento da população mundial que busca nesse tipo de produto, uma aparência mais jovem; e também o desenvolvimento do setor para o público masculino (BNDES, 2012).

Quadro 1- Maiores exportadores mundiais de HPPC

França	\$14,806,651,359
Estados Unidos	\$9,136,304,725
Alemanha	\$8,716,232,364
Reino Unido	\$5,227,015,100
Itália	\$4,283,069,573
Outros países	\$43,859,348,584
Total exportado	\$86,028,621,705

Fonte: UNcomtrade, 2014 (com adaptação)

A França é a maior exportadora do setor de HPPC e sua participação expressiva é dada pelo vigor competitivo de sua indústria (GARCIA, 2005). Observa-se que o total exportado por esses cinco principais países é quase metade do que é vendido no mundo todo. Garcia (2005) já fazia uma observação significativa para a explicação do êxito das exportações, além do fato desses países serem grandes atores no comércio internacional, por serem países desenvolvidos e seus níveis de proteção tarifária ser reduzido, fica mais fácil o acesso aos grandes mercados consumidores que não são restringidos por barreiras às importações desses países. É o que se constata na tabela seguinte com os maiores importadores desse setor.

Quadro 2 – Maiores importadores mundiais de HPPC

Estados Unidos	\$8,152,974,549
Alemanha	\$5,670,320,824
Reino Unido	\$5,233,627,742
China	\$3,582,931,447
Rússia	\$3,000,213,375
Outros países	\$53,909,179,179
Total importado	\$79,549,247,116

Fonte: UNcomtrade, 2014 (com adaptação)

Observa-se que três dos países que mais importam são também os que mais exportam, como é o caso dos Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido. Esse fato comprova o que foi dito por Garcia (2005), quando afirmava que a

facilitação das importações por países desenvolvidos provinha também de uma questão de regulação que esse sistema está associado.

Quadro 3 - Principais países participantes do comércio mundial de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – bens finais – exportações, importações e saldo comercial

Países	Exportações	Importações	Saldo Comercial (U\$S)
Estados Unidos	\$9.136.304.725	\$8.152.974.549	983.330.176
Alemanha	\$8.716.232.364	\$5.670.320.824	3.045.911.540
Reino Unido	\$5.227.015.100	\$5.233.627.742	-6.612.642
França	\$14.806.651.359	\$2.877.123.379	11.929.527.980
China	\$3.251.874.881	\$3.582.931.447	-331.056.566

Fonte: UNcomtrade (2014, com adaptação)

Nota-se uma relativa participação dos produtos de HPPC nas exportações e importações de diversos países desenvolvidos como visto nas tabelas 1 e 2. E embora o saldo comercial desses países seja, exceto Reino Unido e China, positivo, eles são ao mesmo tempo grandes exportadores de produtos cosméticos, como é possível observar na tabela 3.

Para Garcia (2005), a forma que as empresas do setor de cosméticos atuam no mercado diz muito sobre sua internacionalização. Andersen (1993), afirma que as empresas seguem estágios para a realização desse processo. Afirma o segundo autor que o primeiro passo é a expansão de mercado pelas exportações de caráter eventual e não regular; o segundo seria uma expansão dessas exportações, através da contratação de representantes no mercado a ser atingido; em seguida, o terceiro se caracterizaria pelo estabelecimento de uma subsidiária no exterior, que geralmente coordena a logística de distribuição dos produtos no país. Já o quarto estágio envolve a instalação de unidades de produção, podendo haver ou não um centro de desenvolvimento do que será comercializado, sendo comum nessa estratégia o licenciamento ou *joint-ventures*.

Portanto, dada as análises obtidas acerca da indústria de cosméticos mundial, será analisado no próximo tópico, através dos exemplos das empresas Avon, Natura e O Boticário quais foram as estratégias utilizadas por estas firmas na entrada nesse mercado de HPPC a nível global. A escolha dessas empresas se deu pela percepção de pontos em comuns entre elas, que são todas internacionalizadas; duas delas, Avon e Natura, trabalham com as vendas diretas; além disso, estas são empresas que concorrem diretamente com a firma utilizada para estudo de caso deste trabalho.

3.3. EXEMPLOS DE EMPRESAS ESTRANGEIRA E NACIONAIS QUE SE INTERNACIONALIZARAM

3.3.1. AVON

A AVON é uma empresa estadunidense que teve seu início em 1886, fundada por David McConnell, em Manhattan, Nova York. Nessa época a empresa se chamava California Perfume Company (CPC), o nome Avon só foi criado em 1939. Desde sua criação a empresa quis oferecer às mulheres uma chance de ter renda própria, revendendo os perfumes que até então era o produto principal da empresa, em uma época que nem direito a voto elas tinham. Assim, McConnell começou com sua estratégia de vendas de seus perfumes no esquema porta a porta. (AVON, 2015)

De acordo com o site oficial da empresa, de 1901 a 1911 o número de revendedoras cresceu significativamente nos Estados Unidos. Essa era uma época em que as ofertas de emprego no país se limitavam a tarefas domésticas, agricultura, em escritórios e indústrias para a classe trabalhadora feminina, assim a CPC teve sucesso atraindo várias mulheres para trabalhar com a empresa. Já em 1914 a CPC se expande para o mercado internacional e o primeiro país foi o Canadá, podendo-se inferir que esse foi um mercado notado como mais próximo não só física, mas também culturalmente, em um primeiro instante, aplicando-se em termos práticos, a ideia da “distância psíquica” da escola de Uppsala. Alguns anos depois a empresa se expandiu também para o mercado europeu.

Segundo o histórico dos dados disponíveis no site oficial da Avon, já em 1927 a CPC não contava apenas com perfumes, já havia se expandido para outras linhas cosméticas como produtos para a pele e sabonetes. Em 1939, a California Perfume Company muda seu nome para AVON, em homenagem a William Shakespeare que nasceu em Stratford-on-Avon. Durante a Segunda Guerra Mundial a empresa teve participação com o envio de kits para paraquedistas, recipiente para máscaras contra gases e alguns produtos farmacêuticos.

Em 1954, a Avon se expande para fora da América do Norte, iniciando suas atividades em Porto Rico e na Venezuela. A empresa começou sua expansão através da exportação de seus produtos e, logo em 1955, já fabricava alguns produtos em território venezuelano. Assim, em 1958 a empresa chega ao mercado brasileiro, exportando seus produtos com distribuição por meio da venda direta, no mesmo ano inicia as operações no México também. Em 1959 instala sua primeira fábrica em São Paulo, Brasil. Até 1990 quando a empresa se expande para a China, a oferta era de vendas diretas, mas o governo chinês proibiu esse tipo de venda e a Avon se adaptou ao mercado local com o sistema varejista, mas em 2006 com a liberação do governo do país a empresa volta ao seu esquema de vendas normal (AVON, 2015).

Através de dados retirados do site da empresa, a Avon se desenvolveu significativamente no mercado internacional e hoje atua em mais de 100 mercados. Tem sua sede principal localizada em Nova York, onde se situa também o laboratório, e possui aproximadamente 20 fábricas no mundo todo, em 15 países diferentes. No Brasil, a empresa possui uma fábrica em São Paulo e três centros de distribuição estabelecidos em Osasco, São Paulo; Maracanaú, Ceará e Simões Filho, Bahia (ABEDV, 2015).

A internacionalização da Avon se deu a partir da abertura de um escritório em Montreal, no Canadá, inferindo-se que o processo se iniciou com a exportação dos produtos pela fábrica de Nova York. Nota-se então, que a escolha pelo mercado canadense para o primeiro contato com o mercado internacional se dá pela proximidade territorial e cultural com os Estados Unidos, o que remete às ideias do modelo de Uppsala. A Avon é uma empresa

que em geral se utiliza de vendas diretas, mas como foi visto, há casos em que a empresa tem que se adaptar às exigências do mercado local, como ocorreu na China. A empresa possui hoje 6 milhões de revendedoras trabalhando no mundo todo. Abaixo é possível identificar os pontos cor de rosa que mostram onde a presença da Avon existe.

Figura 1 – Mapa da presença da AVON no mundo



Fonte: Site oficial da AVON, 2015.

3.3.2. O BOTICÁRIO

O Boticario é uma empresa brasileira de cosméticos, fundada em Curitiba, Paraná, em 1977 por Miguel Krisgner. É uma empresa que trabalha com franquias e sua sede é no Paraná. Segundo o site oficial da empresa (2015), O Boticário começou em 1977 sendo apenas uma farmácia de manipulação, mas apenas dois anos depois abriu sua primeira loja no aeroporto Afonso Pena, em Curitiba.

Passou a ter êxito em território nacional logo na década de 1980, quando abriu sua primeira franquia, em Brasília. Nessa época, devido a pouca concorrência internacional, explicada pela restrição a importação nos anos 80,

houve uma contribuição para que o negócio tivesse reconhecimento dentro do Brasil (FREIRE, 2001).

O primeiro contato de O Boticário com o mercado internacional foi por meio da comercialização de seus produtos para uma revendedora bolivariana em 1984 (FREIRE, 2001) e já em 1985 a empresa decidiu abrir loja em território português, oficializando seu processo de internacionalização (O BOTICÁRIO, 2015). O maior problema nesse processo, segundo Freire (2001) em entrevista com Artur Grynbaum, presidente do Grupo Boticário², foi que somente com 10 anos de existência a empresa ainda tinha muitas oportunidades de se expandir nacionalmente, porém ainda faltava certo planejamento para expansão em mercado estrangeiro. Contudo, investidores no exterior faziam certa pressão para a internacionalização da empresa.

Um dos fatores que dificultavam a internacionalização da empresa era o processo produtivo, no qual teria que haver uma adaptação linguística nos nomes e rótulos dos produtos e modificação na formulação. Com, a escolha para o início da expansão para o mercado estrangeiro foi para Portugal por três razões: a empresa acreditava que a inserção em Portugal era a porta de entrada para o mercado europeu; a questão do idioma; e por último, a associação dos consumidores de Portugal com o Brasil, o que facilitaria a implantação de O Boticário. Assim, nota-se em mais uma empresa desse ramo de cosméticos, as concepções da teoria de Uppsala nesse processo de inserção em mercado estrangeiro. A escolha do modo de entrada foi feita da mesma maneira que já era utilizada a distribuição dos produtos no Brasil, ou seja, por franquias. A empresa via nesse modelo, um meio mais fácil de se expandir já que as franquias já eram utilizadas nacionalmente e funcionavam bem. Porém, em alguns mercados ela começou pela exportação de produtos através de agentes, para posteriormente partir para o investimento direto através de franquias e lojas próprias (FREIRE, 2001).

O primeiro contato com outro mercado não foi o mais fácil de todos, a empresa teve que lidar com uma série de detalhes em relação à diferença cultural, como saber se as campanhas da empresa iriam agradar ao público

² O Grupo Boticário é uma holding criada pelo O Boticário com a finalidade de expandir seu portfólio. O grupo possui quatro marcas: *O Boticário*, *Eudora*, *Quem disse, Berenice?* e *The Beauty Box*.

português como ocorreu com o brasileiro, por exemplo. E assim, O Boticário criou estratégias como a contratação de gerentes brasileiras que moravam em Portugal e já tinham mais noção de como lidar com o consumidor português (FREIRE, 2001).

Em 1987 a empresa já tinha franquias em territórios internacionais, sendo 16 lojas em Portugal e as outras no Chile, Escócia, Estados Unidos e Noruega. Em 1992 esse número subiu e só em Portugal a empresa já tinha 23 lojas e no mesmo ano foi a abertura de duas lojas na Inglaterra. Ainda em 1992 O Boticário teve que mudar sua estratégia de vendas no Chile e passou a tentar as vendas em casa, no esquema porta a porta como a Avon fazia. Em 1993 decidiram suspender as operações no Chile (FREIRE, 2001).

Como cita Freire (2001), em 1999 O Boticário tinha 1608 lojas no Brasil, 3 no Peru, cerca de 300 pontos de venda no Canadá e Japão. No ano seguinte já havia 60 lojas em Portugal e a empresa estava presente também no Paraguai e México. Segundo o site oficial de O Boticário, hoje a empresa possui 3000 lojas no Brasil e está presente no Japão, Estados Unidos, Arábia Saudita, Portugal, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul e Angola, com cerca de 600 pontos de vendas que incluem grandes lojas, estabelecimentos multimarca e 70 lojas próprias. Uma novidade da empresa é o teste com o modelo de vendas diretas no Brasil.

Figura 2 – Mapa da presença de O Boticário no mundo



Fonte: Site oficial de O Boticário, 2015.

Dessa forma, nota-se que embora O Boticário tenha tido algumas dificuldades em sua internacionalização, hoje está entre uma das 3 maiores redes que trabalham com franquia do setor de cosméticos no mundo. E como observado no mapa acima, conta com a presença em 10 países (O BOTICÁRIO, 2015).

3.3.3. NATURA

É uma empresa brasileira, fundada em 1969 por Antonio Luiz Seabra em São Paulo. Segundo dados oficiais do site da Natura, em 1974 o segmento de vendas diretas foi adotado pela empresa, até então as vendas eram realizadas em uma pequena loja. A Natura foi uma empresa pioneira na preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade e já em 1983 trazia produtos em refil para seus clientes. Hoje a empresa já está presente em alguns países no mundo e continua com sua preocupação social que é uma das raízes e o diferencial da Natura frente a outras empresas brasileiras.

O primeiro país a receber exportações da Natura foi o Chile, em 1982 e logo depois a Argentina, Bolívia e Peru, através de distribuidores locais. Em 1983, partiu para o mercado norte-americano, com uma pequena experiência em Miami (CONTADOR e STAL, 2010). Já em 1994, ano que significou um novo passo para o processo de internacionalização da empresa (NATURA, 2015), foram abertos centros de distribuição e formação de consultoras na Argentina, Chile, Peru e Portugal (GRACIOSO e NAJJAR, 2000), porém as expansões para territórios portugueses não foram tão bem sucedidas e o que foi apontado como causa foi falta de coordenação em relação ao marketing, distribuição e o relacionamento com as revendedoras (GHOSHAL e TANURE, 2004)

De 2005 a 2007 a Natura já estava presente em outros países da América Latina, como o México, a Venezuela e a Colômbia. Nessa mesma época seguiu sua expansão para territórios europeus, com a abertura da loja Casa Natura, localizada na França (CONTADOR e STAL, 2010). A empresa não aposta apenas na venda de produtos sustentáveis, mas também na

pesquisa do desenvolvimento cosmético a partir dessa consciência ambiental. Assim, hoje com mais de 1.221.000 consultoras de venda, a Natura tem presença em sete países.

Para Contador e Stal (2010), as estratégias de internacionalização da Natura no mercado latino americano tem se dado de maneira equivocada. Os autores concluem isso, pois acreditam que a empresa não tem procurado traçar uma estratégia que gere vantagem competitiva em imagem. O processo de inserção na França também foi algo custoso e de relativo esforço por parte da empresa, mas ter a loja em Paris aumenta as vendas no seu país de origem, segundo os autores.

No processo de internacionalização da Natura, também é possível observar a questão da “distância psíquica”, uma vez que de acordo com Correia (2012) a compatibilidade cultural e a proximidade física foram cruciais para a realização da expansão para o mercado estrangeiro pela empresa. Começar exportando para o Chile e para outros países da América do Sul comprovam essa estratégia utilizada. Constata-se com isso que a partir dos exemplos das outras empresas analisadas, existe uma similaridade entre elas quando se observa por uma análise teórica que todas elas se utilizaram de uma abordagem do modelo de Uppsala.

De acordo com o site oficial da Natura (2015), a empresa atua em sete mercados internacionais. São seis operações internacionais, por meio de subsidiárias, sendo elas na Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França, contando com a atuação na Bolívia por meio distribuidores locais. A França é o único país que a distribuição dos produtos se dá por meio de loja física, nos outros é feita por venda direta. Atualmente a Natura possui oito centros de distribuição no Brasil e a sede da fábrica está localizada em Cajamar, São Paulo.

Retomando a questão das formas mais comuns de internacionalização das empresas de cosméticos, nota-se que elas podem variar de acordo com o estágio que a empresa se encontra nesse processo. Porém, segundo a classificação dos estágios de Andersen (1993), é possível observar uma certa padronização nas estratégias que as empresas desse setor utilizam, sendo as mais comuns iniciadas pelas exportações, seguidas pela instalação de

subsidiárias no exterior, e posteriormente, de acordo com as classificações de Kotler (2006) essas firmas partem para franquias e investimento direto, com fábricas no mercado-destino.

4. INDÚSTRIA COSMÉTICA NO BRASIL E O PERFIL DO CONSUMIDOR NACIONAL

Este capítulo tem como finalidade analisar a indústria de cosméticos brasileira, levantando dados sobre seu faturamento e explorando seu crescimento frente à indústria geral do Brasil. Procura-se também averiguar o perfil do consumidor brasileiro e a importância do marketing como fator de influência no consumo de cosméticos no país.

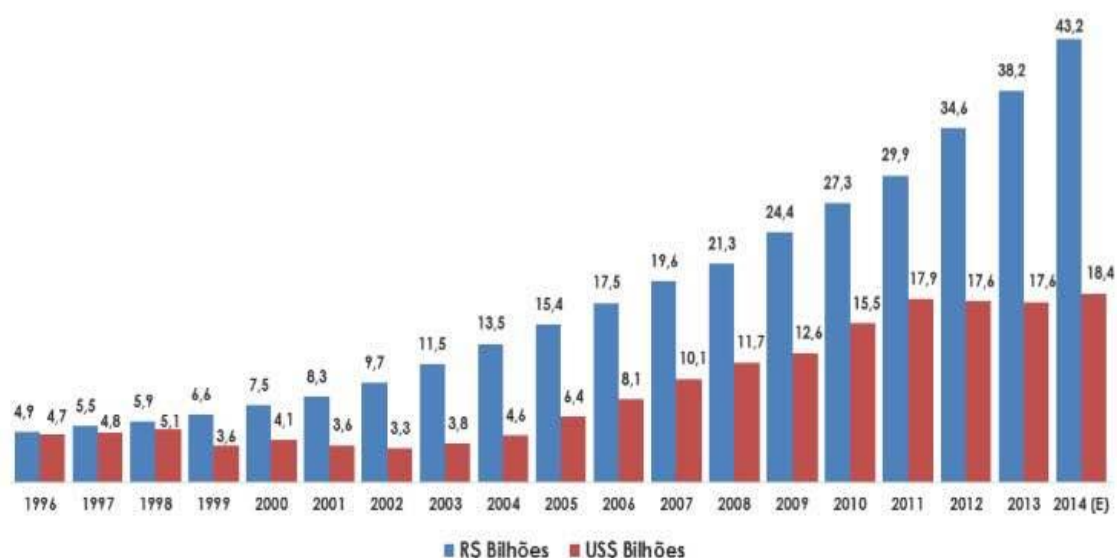
4.1. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NO BRASIL

O Brasil apresenta uma indústria de HPPC com índices positivos de crescimento. Desde a estabilização dos preços na época do Plano Real, em 1994, esse setor tem mostrado significativo dinamismo e desenvolvimento em seu mercado (ABDI, 2015). Esse desempenho mostrou fatores positivos, como a melhora da qualidade de vida da população brasileira, o desenvolvimento de programas sociais e um estímulo ao crescimento da renda, contribuindo para a justificativa da também melhora do setor de higiene pessoal, perfumes e cosméticos (ABDI, 2015)

O último panorama sobre o setor de HPPC lançado pela ABIHPEC (2015) reforça de maneira mais precisa os fatores contribuintes do desenvolvimento dessa indústria de HPPC no Brasil nos últimos anos. Dentre esses fatores estão: o aumento do acesso das classes D e E aos produtos do setor, devido ao aumento de renda; os novos membros da classe C começaram um consumo relevante de produtos com maior valor agregado; a ascensão constante da participação da mulher no mercado de trabalho; o uso de tecnologias mais avançadas, o que melhora a produção no setor e favorece os preços dos produtos, que demonstra taxas mais baixas de aumento do que nos índices de preço da economia em geral; a inovação dos produtos que atendem as demandas do mercado e; um aumento da expectativa de vida, o que provoca um desejo no consumidor de manter uma impressão de estar mais jovem (ABIHPEC, 2015).

Todos esses fatores formam um conjunto de benefícios para o desenvolvimento do setor de HPPC brasileiro, o que pode ser exemplificado em números pelo gráfico abaixo:

Gráfico 2- Faturamento da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos



Fonte: ABIHPEC (2015)

O gráfico acima mostra o desempenho positivo do faturamento da indústria de HPPC nos últimos 19 anos. Nota-se que até mesmo nos anos de 2008 a 2010, com a crise internacional e o ano de 2014, no qual a crise econômica nacional tem atingido muitos setores da economia brasileira, a indústria de HPPC continua crescendo.

Segundo a ABIHPEC (2015), a Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio de 10,4% nos últimos 15 anos, tendo passado de um faturamento de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 43,2 bilhões em 2014. Este crescimento é relativamente bastante elevado comparado ao Produto Interno Bruto (PIB) que neste mesmo período cresceu em média em torno de 3% (VICENTE, 2012).

Em apenas três anos esse quadro não teve muita alteração. É o que confirma a ABIHPEC (2015) “Nos últimos anos o país apresentou índices

baixos de crescimento. A tabela 1 compara a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, demonstrando que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (9,2% a.a. de crescimento médio no setor contra 2,8% a.a. do PIB Total e 1,9% a.a. da Indústria Geral)”.

O que se observa desses dados é que essa indústria de cosméticos tem sua relativa estabilidade e não é atingida facilmente com alterações econômicas a nível global, isto é, seu crescimento continua existente mesmo com as crises econômicas que o Brasil vem enfrentando. Segundo dados do EUROMONITOR³ de 2014, o Brasil está em 3º lugar no ranking mundial do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, ficando atrás somente do Japão, em 2º lugar e dos Estados Unidos que ocupa o 1º lugar

A seguir a tabela apresenta a relação do PIB brasileiro, da indústria geral e do setor de HPPC com característica deflacionária, do período de 1996 a 2014.

³ O Euromonitor Internacional é reconhecido por seus dados, com informações relevantes e detalhadas sobre indústrias, países e perfis de consumidores. É uma referência de inteligência que está a um considerável tempo nessa produção de relatórios.

Tabela 1 – Variação anual (%) do PIB e da Indústria Geral brasileiros

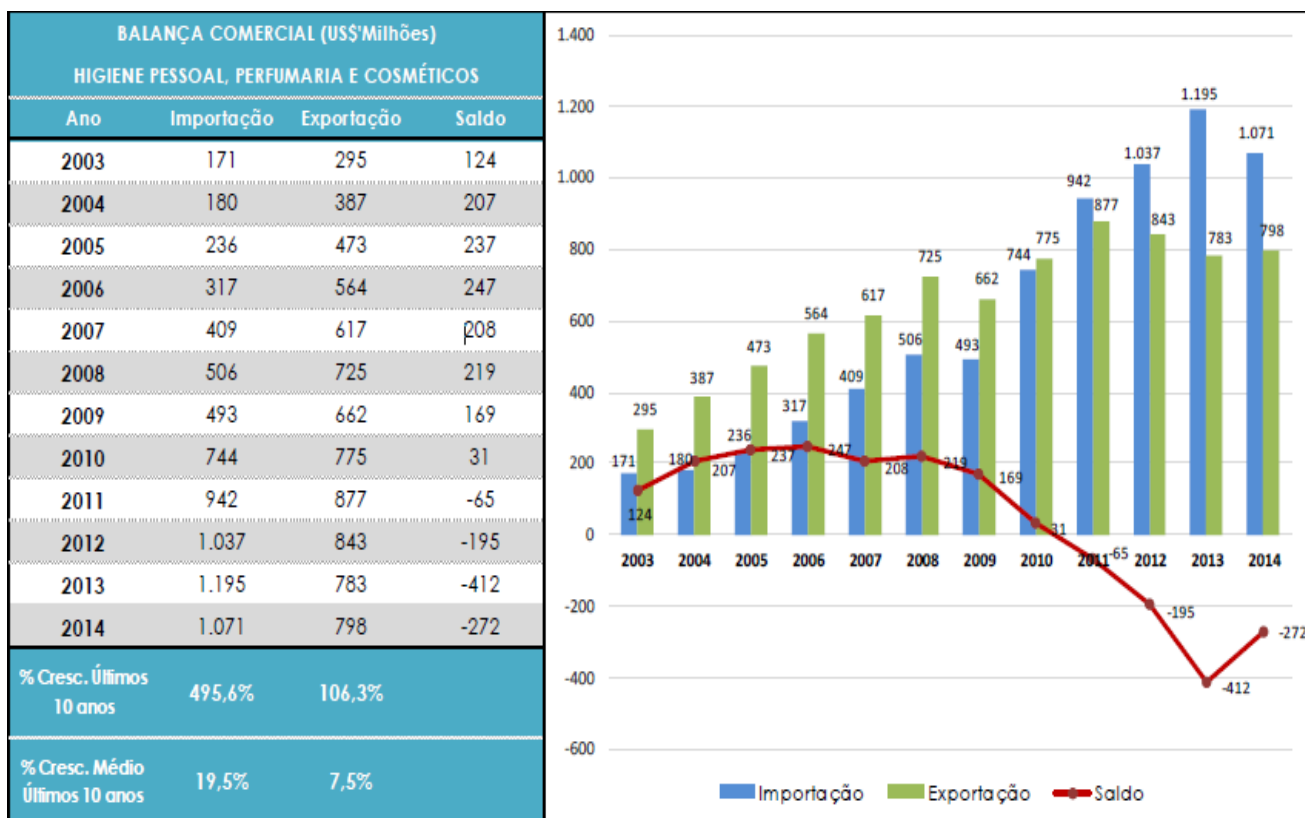
Variação Anual (%)			
Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
1.997	3,3	4,7	13,9
1.998	0,2	-1,5	10,2
1.999	0,8	-2,2	2,8
2.000	4,3	6,6	8,8
2.001	1,3	1,6	10,0
2.002	2,7	2,7	10,3
2.003	1,1	0,1	5,0
2.004	5,7	8,3	15,0
2.005	3,2	3,1	13,5
2.006	4,0	2,8	15,0
2.007	6,1	6,0	9,4
2.008	5,2	3,1	5,5
2.009	-0,3	-7,4	9,6
2.010	7,5	10,5	10,5
2.011	2,7	0,4	6,3
2.012	0,9	-2,5	8,8
2.013	2,3	1,2	5,3
2.014	0,1	-1,2	7,0
Acumulado últimos 18 anos	64,8	41,0	389,4

Fonte: ABIHPEC, 2015

É possível perceber a presença das crises no ano de 2009 e de 2014 baseadas em dados apresentados na tabela 1. Porém, diferente de outras indústrias que tiveram uma queda em seu crescimento, a indústria de HPPC se manteve na média naqueles anos. Em 2009 foi a queda mais brusca com uma variação anual de -7,4% na indústria geral, enquanto que o setor não caiu em índices de crescimento.

O gráfico 3 retrata a balança comercial brasileira no setor de HPPC do ano de 2003 a 2004:

Gráfico 3 – Saldo brasileiro do setor de HPPC



Fonte: ABIHPEC, 2015.

No ranking mundial de importação e exportação da indústria brasileira de HPPC, o país ainda não possui muita expressão quando se analisa os dados em números. Tratando-se dos últimos anos, com a crise econômica nacional o saldo foi negativo, mas não exime o desempenho positivo do setor em termos domésticos e, principalmente, em relação ao consumo desses produtos. Segundo os dados da ABIHPEC (2015), o Brasil exportou o total de uma média de \$798 milhões de dólares nos dados mais recentes, até 2014, e importou no mesmo ano cerca de \$1.071 milhões de dólares.

As exportações brasileiras de HPPC tem destino a 139 países, desse total, os dez maiores parceiros do país são apresentados na tabela 4, com informações do ano de 2014:

Tabela 4 – Exportações Brasileiras de HPPC

TOP TEN EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS HPPC						
Acumulado janeiro a dezembro (FOB - US\$milhões)						
Descrição do País	2.013	2.014	% Var. 14/13	% Partic. Total 2013	% Partic. Total 2014	
1 Argentina	188.227	155.344	-17,5	24,1	19,5	
2 Chile	81.772	80.277	-1,8	10,4	10,1	
3 Venezuela	45.207	75.434	66,9	5,8	9,5	
4 México	76.061	65.851	-13,4	9,7	8,3	
5 Colômbia	58.429	64.776	10,9	7,5	8,1	
6 Peru	44.050	46.090	4,6	5,6	5,8	
7 Paraguai	41.397	42.014	1,5	5,3	5,3	
8 Panamá	41.531	36.790	-11,4	5,3	4,6	
9 Uruguai	26.873	28.596	6,4	3,4	3,6	
10 Estados Unidos	20.007	25.096	25,4	2,6	3,1	
TOTAL EXPORTAÇÕES	782.610	798.158	2,0	100,0	100,0	
TOTAL TOP TEN	623.553	620.269	-0,5	79,7	77,7	

Fonte: ABIHPEC, 2015

Nota-se que as maiores exportações brasileiras do setor estão concentradas em países latinos. Isso pode ser entendido pela questão da proximidade cultural entre esses países, o que leva ao conceito de “distância psíquica”, no qual aspectos de política interna e culturais são relevantes no processo de internacionalização. Sendo nesse caso, perceptível que os países que mais recebem as exportações de HPPC do Brasil são países em desenvolvimento e com uma carga cultural semelhante às do país.

Já as importações do Brasil do setor de HPPC vêm de 70 países, na tabela 5 estão os dez maiores parceiros do país:

Tabela 5 – Importações Brasileiras de HPPC

TOP TEN IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS HPPC						
Acumulado janeiro a dezembro (FOB - US\$milhões)						
Descrição do País	2.013	2.014	% Var. 14/13	% Partic. Total 2013	% Partic. Total 2014	
1 Argentina	272.282	288.922	6,1	22,8	27,0	
2 Estados Unidos	168.317	136.842	-18,7	14,1	12,8	
3 França	133.515	119.270	-10,7	11,2	11,1	
4 México	149.767	105.556	-29,5	12,5	9,9	
5 China	98.644	93.421	-5,3	8,3	8,7	
6 Alemanha	69.751	45.524	-34,7	5,8	4,3	
7 Espanha	36.135	37.158	2,8	3,0	3,5	
8 Canadá	27.575	29.127	5,6	2,3	2,7	
9 Colômbia	33.836	24.799	-26,7	2,8	2,3	
10 Itália	20.171	20.403	1,2	1,7	1,9	
TOTAL IMPORTAÇÕES	1.194.629	1.070.600	-10,4	100,0	100,0	
TOTAL TOP TEN	1.009.992	901.023	-10,8	84,5	84,2	

Fonte: ABIHPEC, 2015

A partir dessa tabela e dos dados internacionais, observa-se que entre os cinco países que mais importam para o Brasil estão os Estados Unidos e a França, uns dos maiores exportadores mundiais. Em primeiro lugar está a Argentina, que se destaca tanto nas exportações quanto nas importações, concluindo-se como a maior parceira comercial de HPPC do Brasil. Infere-se dessas informações que os argentinos, por um provável histórico de relações comerciais com o Brasil, intensificadas pelo MERCOSUL, e também por proximidade territorial e cultural, continuam ocupando um importante papel nas atividades de comércio do setor de cosméticos.

O Brasil, em terceiro lugar no ranking do mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, perdendo para os Estados Unidos, em primeiro, e em segundo a China, o consumo brasileiro representa 9,4% do consumo mundial desse setor. As principais vias de distribuição dos produtos no país são a distribuição tradicional, por meio de atacado e varejo; através de venda direta e por franquias. Existem hoje no país, 2.540 empresas que atuam no setor de HPPC no mercado brasileiro (ABIHPEC, 2015).

Para entender um pouco desse público consumidor brasileiro de HPPC, o próximo tópico traz uma análise, que ajuda a explicar o grande consumo desse setor no Brasil.

4.2. PÚBLICO CONSUMIDOR

A aparência para as pessoas tem um grau de importância relevante em diversas situações. E para os brasileiros e, principalmente e especialmente, o gênero feminino, a pressão da sociedade acaba sendo maior. Segundo Abdala (2008), a aparência física tem sido um tema de preocupação crescente para a população mundial, de acordo com o autor, estudos apontam que a visão positiva sobre a beleza física de uma pessoa tende a atribuí-la boas qualidades sociais e individuais. Dessa forma, esse tópico tem significativa relevância para o marketing, já que movimenta o mercado e busca explicações na questão do comportamento do consumidor sobre os limites dos indivíduos na tentativa de alcançar o ideal de beleza desejado (ABDALA, 2008).

O comportamento do consumidor é um tópico importante para o composto de marketing. Entender as necessidades de quem vai comprar está intimamente ligado ao sucesso ou não das vendas. Para Lacerda (2007), esse comportamento é um campo multidisciplinar que abrange a Psicologia, Sociologia, Antropologia, bem como alguns conceitos relevantes relacionados ao aprendizado, motivação, percepção, atitude, personalidade, grupos sociais, classes sociais e cultura. Assim, nota-se nesse ponto que as empresas de cosméticos se utilizam do estudo desse comportamento, já que são essas as interessadas nos lucros com as vendas e as que proporcionam a possibilidade de atingir um padrão de beleza almejado por essa sociedade cada vez mais preocupada com a aparência.

Para entender um pouco como as características pessoais influenciam no perfil do consumidor, Wells (1975) já trazia duas vertentes para conseguir prever o tipo de comportamento dos compradores. A primeira delas tinha base em dados demográficos como idade, gênero e classe social, e a segunda em variantes de cunho “psicográficos”, ou seja, voltados para a personalidade,

motivações, atitudes e valores (TAMASHIRO et al, 2011). Com as vertentes de Wells é possível notar muito dos valores e motivações que são impostos na cultura brasileira. Assim, as mulheres se tornam um alvo fácil para a indústria de cosméticos.

De acordo com as análises de Sheth, Mittal e Newman (2001) e Churchill e Peter (2000) o comportamento dos consumidores, além da escolha pessoal, é definido e influenciado por valores culturais, psicológicos, geográficos e sociais. O que afirma, assim como uma das vertentes de Wells (1975), que o consumidor brasileiro é induzido a comprar por esses valores defendidos acima.

Cobra (1997) adotou a percepção de que o consumo é incentivado por uma série de fatores, dentre eles estão a idade, a renda, o nível de educação, o padrão de mobilidade e o gosto dos consumidores, assim como o físico (lugar, as pessoas, as coisas, o clima, entre outros), a tecnologia, a variável econômica e outros. Observa-se que assim como Wells, Cobra inclui a renda, que para este segundo seria a classe social, como um dos importantes pontos de ingerência na hora da compra.

Vannuchi (2004) citado no artigo *O padrão de beleza corporal sobre o corpo feminino mediante o IMC* afirma que as brasileiras, responsáveis por posicionar o país entre os 10 maiores mercados de cosméticos do mundo, perdem apenas para as japonesas no quesito insatisfação com a aparência física. Esse aspecto tem relevância na hora de exportar produtos cosméticos para mercados com o tipo de consumidor que se tem no Brasil.

Portanto, com a análise do comportamento dos consumidores é possível entender melhor o perfil do comprador brasileiro. Tamashiro et al (2011) fez uma busca sobre os locais em que as pessoas mais se sentiam atraídas para a compra de cosméticos e concluiu que lojas especializadas, venda direta e farmácia são respectivamente as formas mais interessantes e atrativas para adquirir cosméticos e são esses os principais meios de distribuição do produtos do setor.

Isso faz parte de outra característica do perfil do brasileiro, como afirma Vicente et al (2012) quando diz que outra peculiaridade da comercialização de cosméticos é a figura da consultora de vendas, por geralmente pertencer ao

circulo de amizade do consumidor, pela confiança gerada, praticidade de compra, facilidade de pagamento e também pelo fato da consultora ser a principal consumidora dos produtos, as empresas de cosméticos vêem nesta forma de comercialização o meio ideal para intermediação de negócios.

A aproximação da cliente com a vendedora, nesse esquema *door to door* (porta a porta), faz com que a consumidora se sinta mais a vontade na hora da compra. O próximo capítulo aprofundará o estudo de caso da Mary kay, que investe nesse sistema porta a porta e contribui para o crescimento da mulher nesse mercado de trabalho, consequentemente participando do desenvolvimento do setor de HPPC em todos os mercados que tem presença.

5. ESTUDO DE CASO MARY KAY

Este capítulo tem como propósito realizar um estudo de caso da empresa multinacional de cosméticos Mary Kay. Os objetivos desse capítulo foram de apresentar o histórico de internacionalização da empresa, bem como sua inserção no mercado brasileiro.

5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Mary Kay é uma empresa multinacional estadunidense que atua com o modelo de venda direta no setor de cosméticos. Foi fundada por Mary Kay Ash, em 1963, em Dallas, Texas. Ash começou o negócio com a ajuda de seu filho, Richard Rogers, tinham capital de \$5.000 dólares e abriram uma pequena loja com apenas cinco produtos (MARY KAY, 2015).

Segundo o site oficial da Mary Kay (2015), em seu início eram apenas nove revendedoras dos produtos, mais conhecidas e nomeadas pela empresa de Consultoras de Beleza Independentes. Hoje, até o final de maio do ano de 2015, a empresa divulgou que o total de consultoras, sem vínculo empregatício com a empresa, ultrapassa o número de 3,5 milhões em todo o mundo.

Atualmente a Mary Kay é uma das maiores empresas do setor de cosméticos e perfumaria nos Estados Unidos e está presente em mais de 35 países. A empresa é hoje comandada por David Holl, que é o presidente global e CEO da Mary Kay (MARY KAY, 2015).

De acordo com a Mary Kay (2015), até o fim da década de 60, a empresa apresentou um relativo rendimento, finalizando o ano com mais de 878 funcionárias, e Mary Kay Ash trouxe uma novidade que se estende até os dias de hoje como símbolo marcante da empresa, o carro rosa. Foi então em 1969 que os primeiros Cadillacs cor de rosa foram presenteados às vendedoras com mais destaque da empresa. Em apenas três anos após a fundação da Mary Kay, o lucro já havia passado de \$1 milhão de dólares em vendas.

5.2. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARY KAY

Segundo dados retirados do site oficial da empresa, a década de 1970 foi o início das expansões para novos mercados. Em 1971, a Mary Kay decide partir para o mercado estrangeiro e abre sua primeira subsidiária internacional na Austrália. Alguns anos mais tarde, em 1978, a empresa se expande para territórios canadenses com o mesmo modelo de internacionalização realizado no primeiro mercado estrangeiro que atingiu.

Os anos 1980 se iniciaram então com a expansão da empresa para a América Latina, a Mary Kay abria a primeira subsidiária na Argentina. Em 1983 a empresa celebrava os 20 anos de existência da companhia, fechando aquele ano com mais \$300 milhões de dólares em vendas. Em 1986, as negociações foram para um novo continente para a empresa, a Europa, abriram então uma subsidiária na Alemanha. Já ao final da década, em 1988, Mary Kay se expande para o México e em 1989 começa um projeto de reciclagem corporativa, notando-se um início da preocupação com o meio ambiente pela empresa (MARY KAY, 2015).

No site oficial da Mary Kay (2015) as revelações são de que a década de 1990 foi marcada por significativos lucros e crescimento da empresa. Foi nesse período que a Mary Kay teve uma grande expansão para o mercado externo, ingressou em mais de 10 novos mercados só nessa década: Nova Zelândia, Espanha, Taiwan, Suécia, Chile, Malásia, Noruega, Rússia, Japão, China, Brasil, Guatemala, Singapura, Uruguai, Brunei e Bermuda.

Dentre os modelos de expansão foi visto que em alguns mercados as fabricações de certos produtos eram realizadas nos próprios países, mas todos eram testados na fábrica que tem sede em Dallas e que até hoje é a principal. Essa diferenciação se dava pelos custos que em alguns países não compensava o valor nas taxas de importação e em outros casos por regulação dos governos nos quais era exigida a fabricação de alguns produtos em território nacional. Além de que em alguns países uma subsidiária ou um centro de distribuição não chegou logo de uma vez, iniciou-se com representantes da empresa, como foi o caso de Bermuda, Brunei, Chile,

Guatemala, Malásia, Nova Zelândia, Noruega, Singapura, Suécia e Uruguai (STEIN et al, 2015).

Para Glick (2006), em relação às dificuldades sofridas no processo de internacionalização, dois países foram destaque nessas barreiras, estes foram Japão e China. A entrada no Japão, em 1994, foi mais complicada pela exigência de reformulação em muitos produtos e pela rígida regulação japonesa. Já na China, em 1995, os impasses foram por motivos de políticas chinesas difíceis na negociação para a inserção da empresa no local. As barreiras em relação ao mercado chinês não pararam em 1995, no ano de 1998 o governo chinês proibiu o modelo de vendas diretas no país, forçando pela primeira vez, a Mary Kay ter que abrir uma loja a varejo para manter sua presença na China, mesmo caso que ocorreu com a Avon nessa época. Em 2006 as atividades com vendas diretas foram retomadas pela Mary Kay.

Contudo, um novo grande passo para a Mary Kay em seu processo de abertura para o mercado estrangeiro foi a inauguração da segunda fábrica da empresa em Hangzhou, na China. No mesmo ano em que a licença para vendas diretas foi novamente aceita, em 2006, a empresa construiu o segundo centro de fabricação. A China é hoje o segundo maior país em vendas dos produtos da Mary Kay, perdendo somente para o seu país de origem, Estados Unidos, de acordo com o site oficial da Mary Kay (2015).

Ainda nos anos 1990 se via uma forte influencia da empresa crescendo no setor de cosméticos em todo o mundo, levando à Mary Kay o reconhecimento em diversas revistas importantes. Em 1998 foi considerada pela terceira vez uma das “100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos” pela revista *Fortune*, de acordo com informações recolhidas do site oficial da empresa.

A empresa se organiza por divisões de cargos para suas funcionárias que desejam entrar no negócio. E essa hierarquia começa pela Consultora de Beleza Independente, Consultora Sênior, Consultora Iniciadora Estrela, Consultora líder de grupo, Consultora futura diretora, Diretora em qualificação e Diretora de vendas (MARY KAY, 2015)

Entende-se que o processo de internacionalização da Mary Kay foi relativamente rápido, pois com menos de 10 anos de existência a empresa já

se via presente no mercado australiano. Nota-se que os dois primeiros países que receberam a Mary Kay, Austrália e Canadá, foram países com o mesmo idioma, inglês, que o país de origem da empresa. Infere-se desse fato que assim como O Boticário, a Mary Kay também buscou proximidades linguísticas na hora de partir para o mercado estrangeiro.

É possível observar a ligação da Teoria de Uppsala com o tipo de internacionalização realizada pela empresa desse estudo de caso. A Mary Kay se internacionalizou de maneira gradual e ainda vem realizando sua inserção dessa forma. Nota-se que duas fábricas abastecem mais de 30 mercados nos quais a empresa está presente, com o seu positivo desempenho no mercado internacional, a firma pode buscar mais estratégias para alcançar ainda mais abastecer sua expansão nos mercados presentes.

Através da ideia da “distância psíquica” é notável que não só a Mary Kay usou essas bases relacionadas à proximidade entre os mercados em diversos sentidos, para se internacionalizar. As empresas de cosméticos, em geral, arriscam seu primeiro mercado naquele país que mais se identificam cultural e linguisticamente. Assim, infere-se que a Mary Kay buscou o mercado australiano por fatores culturais e de idioma.

Atualmente, a presença em mais de 35 países é, em sua maioria, dada por meio de centros de distribuição dos produtos que são importados da fábrica de sede em Dallas e Hangzhou. Em alguns países como El Salvador, Finlândia, Guatemala, Noruega e Suécia, a chegada dos produtos é feita por um distribuidor autorizado e no Uruguai e na Eslováquia, os produtos Mary Kay são gerenciados por outros países, respectivamente Argentina e República Tcheca (MARY KAY, 2015).

Observa-se o Empreendedorismo Internacional quando analisa-se como a necessidade de internacionalização pela empresa surgiu, na qual é possível constatar que foi um processo rápido e ocorreu principalmente por uma visão de expansão da dona da Mary Kay. Para o melhor entendimento do funcionamento da empresa, bem como sua inserção no Brasil e em outros mercados estrangeiros, foi realizada uma entrevista com a Diretora Sênior de Vendas Independente, Gleidvane Alves. Na entrevista a Diretora cita que a cada país que a empresa decide entrar, há uma equipe que estuda o mercado

local e analisa sua estratégia de entrada, sendo por subsidiárias e centros de distribuição ou por fábricas.

Para Goitia (2005), nem sempre é necessário ter uma instalação física no exterior para se ter de fato uma empresa internacionalizada. E no caso das empresas de cosméticos essa prática é bastante comum, considerando-se ainda o tipo de distribuição que as grandes empresas do setor adotam, através das vendas diretas. Infere-se então, que o modelo de internacionalização das empresas de cosméticos está interligado com a forma que elas distribuem seus produtos. Assim, a Mary Kay, por utilizar a estratégia de venda direta, acaba por optar, em um primeiro momento, pela exportação direta, segundo as classificações de Kotler (2006), se instalando nos países por meio de subsidiária, com o apoio de centros de distribuições dos produtos. A entrevistada Gleidvane Alves afirma que as vendas da empresa no Brasil tem crescido de maneira positiva desde a sua entrada e assim como na China, acredita-se numa possível instalação de fábrica para atender melhor a demanda brasileira.

Portanto, é possível observar que o estudo de mercado é relevante para a entrada da empresa no país e isso é o que garante seu sucesso local. O próximo tópico descreve como se deu a inserção da Mary Kay no Brasil, mostrando como esse estudo de mercado foi importante para a evolução das vendas da empresa no país.

5.3. DESCRIÇÃO DO PROCESSO NO BRASIL

Segundo o site oficial da Mary Kay Brasil, a empresa entrou no mercado brasileiro em Junho de 1998. O início se deu pela seleção de consultoras, algumas eram até brasileiras que atuavam na Mary Kay nos Estados Unidos, que foram as primeiras a trabalhar no mercado brasileiro, que importava os produtos. De acordo com a Diretora entrevistada, foi realizado um estudo de mercado antes da entrada da empresa no país.

A primeira subsidiária no Brasil se localiza em São Paulo, e outros dois centros de armazenamento logístico criados mais tarde também estão na

cidade paulista. Na subsidiária, que funciona como escritório também, serve como local de treinamento e como suporte para toda a gerência da empresa no país, segundo Gleidvane. Mais recentemente, em junho de 2015, a empresa inaugurou um novo centro de distribuição localizado em Betim, Minas Gerais, totalizando 4 postos de distribuição em todo o Brasil (MARY KAY, 2015)

Segundo Gleidvane, a empresa chegou ao Brasil trazendo os mesmos produtos que eram vendidos no mercado norte-americano e em todo o mundo. Porém, com o passar dos anos e com a crescente demanda do mercado brasileiro, a Mary Kay decide criar novos produtos que chamassem mais atenção da mulher brasileira, que prefere cores mais vivas e vibrantes, diferentemente das americanas que tem um perfil mais reservado em relação a esse tema. Nota-se, portanto, que através do estudo do perfil do consumidor local, a empresa percebeu uma necessidade de adaptação e inovação das maquiagens e também de perfumes, os quais alguns foram desenvolvidos especialmente para o público brasileiro.

Segundo a Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVD, 2015), a Mary Kay no Brasil é um dos maiores mercados da empresa, perdendo apenas para os Estados Unidos e China. O crescimento é claro quando se observa a porcentagem do aumento da receita líquida de 2011 para 2015, que foi de 60% ao ano. Segundo David Holl e Álvaro Polanco (2015), respectivamente o presidente mundial da empresa e o presidente da Mary Kay no Brasil, os objetivos são de abrir uma fábrica, em um futuro próximo, em território brasileiro, devido essa grande demanda. Desta forma, com a ampliação do mercado nacional, a intenção de inaugurar uma fábrica para abastecer o país parece uma boa solução para os presidentes da empresa (ABEVD, 2015)

Comparando-se com o segundo país com destaque em rendimentos da Mary Kay, a China, o Brasil apresenta um crescimento significativo. O país já ultrapassou a Rússia, que até alguns anos atrás ocupava o terceiro lugar (MARY KAY, 2015). As estratégias de entrada no Brasil foram basicamente as mesmas que em outros mercados, salvo a inovação de produtos para atender melhor a consumidora brasileira.

Em 2015, das 3,5 milhões de consultoras de beleza, 320 mil estão espalhadas por todo o Brasil. Existem hoje, no Brasil, 50 Diretoras de Vendas

Independentes (ABEVD, 2015). Todo esse crescimento da empresa e um dos principais motivos pela inserção da Mary Kay no país é por um fator cultural bem consistente em relação à vaidade do povo brasileiro, da imagem de que as brasileiras são mulheres com um padrão de beleza muito bem visto ao redor do mundo e que querem realçar essa beleza com produtos cosméticos. Para a Diretora esse fator é indispensável no sucesso da Mary Kay no Brasil, além de outro elemento devido ao clima tropical brasileiro, que faz com que a venda de perfumes, por exemplo, cresça consideravelmente.

O sucesso para as vendas da Mary Kay no Brasil está ligado com o comprometimento da empresa no estudo sobre o perfil do consumidor no Brasil. Assim, ao investir nas inovações a empresa cresceu muito dentro do país. E não só os novos produtos fizeram com que a Mary Kay obtivesse sucesso, seu marketing e o plano de carreira, com os prêmios e viagens fez com que ela atraísse tantas consultoras, que são basicamente as que sustentam a empresa.

Ao se cadastrarem como consultora, além de não terem nenhum vínculo empregatício com a empresa, elas acabam sendo também consumidoras, uma vez que cada consultora é incentivada a comprar um mínimo de produtos para sua venda e conseqüentemente para a obtenção de seu lucro a partir daquela compra. Todo esse processo de compras dos produtos mostra que a consultora também se torna uma consumidora final, já que por estímulo da empresa, elas devem fazer a demonstração dos produtos, aplicando o marketing direto, inferindo-se que além daquele produto que ela irá vender para outra cliente, ela deve ter o dela para fazer o marketing da empresa. Isso explica boa parte do lucro que a Mary Kay alcança hoje, já que o número de consultoras é significativo em todo o mundo.

O marketing direto usado pela Mary Kay é bem aceito no mercado brasileiro. Com sua gestão multinível⁴, já explicada por Hoyer e Brown (1990), nota-se que a empresa tem uma boa aceitação nesse tipo de modelo que funciona do mesmo jeito em todos os mercados que a empresa está inserida (MARY KAY, 2015).

⁴ Modelo de distribuição comercial no qual os lucros podem ser conseguidos através da venda efetiva ou pelo recrutamento de novos vendedores para a empresa, formando uma cadeia hierárquica em que todos tem a possibilidade de crescer.

Em relação à faixa etária dos consumidores dos produtos da empresa, Gleidvane afirma que tem clientes de várias idades, mas que seu público alvo mais forte está entre pessoas com 20 a 45 anos de idade, garantindo que apesar dos focos diferentes entre o público mais jovem e o da meia idade, esses consumidores são os mais vaidosos. E ainda na entrevista, a Diretora afirma que a empresa tenta atingir diferentes classes sociais e que apesar de algumas restrições em relação aos preços pelas classes com menor poder aquisitivo, isso não restringe a venda para esse público.

Dessa forma, os êxitos e o diferencial da empresa estão em seu marketing, pois é uma firma que investe na demonstração da qualidade não só de seus produtos, como também na imagem de sucesso que as consultoras passam, seja por viagens ou por prêmios. Com todo esse incentivo de atingir metas (MARY KAY, 2015), depreende-se que é uma forma de investir no marketing pessoal da empresa.

CONCLUSÃO

Este trabalho analisou o processo de internacionalização da empresa multinacional do setor de cosméticos: Mary Kay. Foram investigados também os elementos principais que envolveram essa expansão para o mercado estrangeiro, bem como as estratégias do marketing direto como fator importante nesse processo.

Este estudo buscou introduzir a questão da globalização como influencia para a internacionalização de empresas, apresentando a indústria de cosméticos mundial como um setor em ascensão, na qual as empresas desse segmento tem se empenhado para se internacionalizar. A indústria brasileira de cosméticos segue o mesmo caminho da indústria internacional e mostra hoje um dinamismo significativo.

O estudo analisou também a indústria de cosméticos mundial e brasileira. Para entender seu público consumidor, foi explorado o fator cultural e a preocupação pela aparência que os consumidores desse mercado apresentam, identificando assim, a importância do marketing como catalisador no consumo desses produtos. Notou-se a partir disso, que o esquema de vendas diretas não proporciona apenas um diferencial para o consumidor, mas também é por esse meio que se explica a estratégia relativamente padronizada de internacionalização das empresas de cosméticos que trabalham com o marketing direto.

Ainda com relação à indústria brasileira de cosméticos atentou-se para os fatores que explicam o bom desempenho desse setor no país. Constatou-se que de acordo com o panorama mais recente da ABIHPEC (2015), os motivos foram o aumento do acesso a esses produtos cosméticos por mais classes sociais; a participação mais ativa e crescente da mulher no mercado de trabalho, o que tem forte relação com as revendedoras das empresas de cosméticos citadas neste estudo; o uso de tecnologias mais avançadas, bem como uma inovação dos produtos desse setor e; um aumento da expectativa de vida, que contribuiu com o desejo de uma aparência mais jovem. Todos esses fatores foram constatados como relevantes para um positivo

desenvolvimento das empresas de HPPC, sejam nacionais ou estrangeiras que se inserem no mercado brasileiro.

Estes conceitos abordados anteriormente foram relevantes para observar o processo de internacionalização da empresa Mary Kay. Para entender todo o processo foi analisada a história da empresa, bem como os primeiros passos para sua inserção no comércio internacional e em especial no Brasil, observando as necessidades de adaptações que os produtos da empresa sofreram para atender melhor o mercado brasileiro.

Observou-se que a internacionalização da Mary Kay seguiu de forma parecida os passos das outras empresas analisadas neste estudo, sendo realizada de forma gradual como defendia Johanson e Vahlne (1977). A empresa se insere nos mercados exportando os produtos, que são distribuídos através de um centro de distribuição e levados aos consumidores finais por meio de vendas diretas. Conclui-se que hoje, considerando que a empresa possui apenas duas fábricas para abastecer todos os países que está presente e que pela grande expansão, o avanço na internacionalização seria adequado à Mary Kay, que caminha para essa estratégia, visando o investimento direto devido ao grande envolvimento com o mercado externo. Esse foi um exemplo do que ocorreu na China, país onde a empresa possui uma forte demanda e no qual estabeleceu sua segunda fábrica.

As relações da empresa com o mercado brasileiro vêm crescendo significativamente, visto que hoje é o terceiro maior mercado que a Mary Kay tem melhor desempenho, perdendo apenas para a China e para seu país de origem, Estados Unidos. Observando esse fato, a tendência da firma é expandir o grau de internacionalização no país, ampliando para a abertura de uma fábrica.

A Mary Kay chegou no Brasil da mesma maneira que se inseriu em outros mercados, por meio de subsidiárias, lembrando que foi realizado um estudo de mercado para a vinda da empresa ao país. A distribuição também é procedida da mesma forma em todos os mercados que está presente, através das vendas diretas, que demonstra um investimento significativo da empresa em relação ao marketing com as consultoras de beleza.

Com o mundo cada vez mais globalizado e as diversas ferramentas de comunicação que existem hoje, a Mary Kay arrisca e investe altamente no marketing direto para a expansão da marca, almejando conquistar seu espaço de reconhecimento não apenas no Brasil, mas também em cenário internacional. Sua inserção no Brasil, por exemplo, foi estratégica, visto que é um país regado de preocupações com o padrão de beleza, notando-se ainda que uma das formas que mais se busca a compra desses produtos é por vendas diretas, segundo Tamashiro et al (2011). Em relação à indústria de cosméticos mundial e nacional é notável que seu mercado tem a tendência de ascensão, visto que é um setor que além de sua estabilidade tem predisposição para o crescimento. Isso é afirmado pela ABIHPEC (2015) que alega ainda que o setor não é tão afetado em tempos de crise, o que remete também à atuação de vendas diretas utilizadas pela empresa em análise deste estudo.

Este trabalho conclui, então, que a internacionalização da Mary Kay no Brasil foi um processo similar aos outros mercados que a empresa já havia se inserido, por exportação, e que hoje caminha para um investimento direto. Constatou-se que o crescimento de vendas aqui se dá também por uma boa aceitação do público brasileiro na atuação por vendas diretas. Porém, isso não excluiu a exigência na adaptação da empresa para atender as demandas do perfil do consumidor brasileiro e que ao promover essa moldagem se expandiu no mercado local.

Além da empresa pesquisada, recomenda-se a realização de estudos de caso com outras empresas de portes e segmentos diferenciados. Observando-se que a internacionalização é um fenômeno amplo que pode ser explorado, não se esgotando ou se restringindo aqui essa pesquisa, além da identificação de outras variáveis que podem ampliar e dar maior vigor para o estudo.

REFERÊNCIAS

ABDALA, P. R. Z. **Vaidade e consumo**: como a vaidade física influencia no comportamento do consumidor. 2008, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de PósGraduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL . **Relatório de acompanhamento setorial – cosméticos**. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/Ak5acH> > Acesso em 20 de agosto de 2015.

_____. **Relatório A indústria de insumos químicos para cosméticos**. 2015. Disponível em: < <http://goo.gl/dEp6w8> > Acesso em 21 de agosto de 2015.

ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms**: a critical analysis. Journal of International Business Studies, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor de HPPC**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/MThtDn> > Acesso em 15 de setembro de 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS. **Venda Direta**. 2015. Disponível em: < <http://goo.gl/oiYGBW> > Acesso em 25 de maio de 2015.

AVON. **Avon Products**. Disponível em: < <http://www.avoncompany.com/> > Acesso em 28 de setembro de 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. 2005. Disponível em: < <http://goo.gl/0mxdsB> > Acesso em 2 de setembro de 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Potencial de diversificação da indústria química brasileira**. 2014. Disponível em: < <http://goo.gl/uHktVD> > Acesso em 10 de setembro de 2015.

BIRD, D. **Bom senso em marketing direto**. São Paulo: MakronBooks, 2000.

BRASIL. Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **Empresa comercial exportadora/ Trading Company**. Disponível em <<http://goo.gl/kLRA66> > Acesso em 20 de setembro de 2015.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://goo.gl/oYbuQu> > Acesso em 25 de agosto de 2015

CHURCHIL, G.A., & PETER, P.J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997

CONTADOR, José Celso; STAL, Eva (2010). **A estratégia de internacionalização da natura**: Análise pela óptica da vantagem competitiva. Simpoi, Anais. São Paulo, 2010. Disponível em: < <http://goo.gl/49CSOH> > . Acesso em 20 de setembro de 2015.

CORREIA, Renato. O caminho da internacionalização de empresas: um foco na teoria comportamental (escola de uppsala e born global). SEMANA ACADÊMICA. 2012, Paraná. **Anais eletrônicos...** Paraná: Fatecie, 2012. Disponível em: < <http://goo.gl/3xwBmI> > Acesso em 17 de setembro de 2015.

EUROMONITOR. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com/>> Acesso em 28 de agosto de 2015.

FORSGREN, M. **Managing the Internationalization Process**: The Swedish Case, Routledge, London, 1989.

FREIRE, C. **Internacionalização de empresas brasileiras**: O caso de O Boticário. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências (M.Sc.) em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio Janeiro, 2001.

GARCIA, Renato. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos**: desafios competitivos para empresas brasileiras. *Produccion*. São Paulo, v.15, n.2, maio/ago, 2005.

GERHARDT, Tatiana; SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: < <http://goo.gl/TQgqNY> > Acesso em 27 de abril de 2015

GHOSHAL, S. e TANURE, B. **Estratégia e Gestão Empresarial**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda., 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLICK, Julia. **Exporting Mary Kay**: China Will Grow to Be Cosmetic Seller's Largest Market. *Cincinnati Post*, August 8, 2006, p. A5.

GOITIA, Vladimir. **Estratégia de sobrevivência**. Integração econômica. São Paulo, ano 2, n. 11, p. 20, abr/maio/jun, 2005.

GRACIOSO, F. e NAJJAR, E.R. (orientadores). **A mudança da marca Natura, Case-Study no 10**. Coleção ESPM/EXAME, outubro de 2000.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. **O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica.** In: ROCHA, Â.. A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002

HOYER, Wayne D.; BROWN, Steven P. **Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product.** Journal of Consumer Research. Vol. 17. Georgia, 1990.

JOHANSON, J. ; MATTSON, G, International Marketing and internationalization process In Turbull P. **Research in International Marketing**, Croom Helm, London, 1986

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment.** Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. **The mechanism of internationalisation.** International Marketing Review, v. 7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm: four Swedish cases.** Journal of Management Studies, v. 12, n. 3, p. 305-22, 1975.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais.** Atlas, 1ª edição 1998. 448p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo, Atlas, 1998, p. 111-125

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, T.S. **Teorias da Ação e o comportamento do consumidor: Alternativas e Contribuições aos Modelos de Fishbein e Ajzen.** In: ANPAD, 31. 2007. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2007.

LOPEZ, José Manuel; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo.** 2. ed. São Paulo: Lex Editora, 2005.

MACHADO, Márcio; CARVALHO, Luiza; Área Temática – Globalização e internacionalização de empresas: **Tipologia do Processo de Internacionalização de empresas exportadoras do Estado da Paraíba.** XIV SEMEAD, Seminários em Administração. São Paulo, 2011.

MARY KAY. **Mary Kay Cosmetics.** Disponível em: <<http://www.marykay.com/>> Acesso em 16 de agosto de 2015.

MARY KAY. **Mary Kay do Brasil**. Disponível em: <<http://www.marykay.com.br/>> Acesso em 13 de agosto de 2015.

MCDUGALL, P.P., SHANE, S.; OVIATT, B.M. **Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research**. Journal of Business Venturing, p. 469-487, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MENGE, G. L. L.; PRINCE, A. E. N. **Venda direta: a recuperação de valores sociais em benefício da eficiência**. São Paulo, 2002.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramenta para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2012.

NATURA. Natura Brasil. Disponível em: < <http://www.natura.com.br/www/> > Acesso em 10 de outubro de 2015.

NYE, J. **O paradoxo do poder americano**. São Paulo: Unesp, 2002.

O BOTICÁRIO. **O Boticário Brasil**. Disponível em: <<http://www.boticario.com.br/>> Acesso em 2 de outubro de 2015.

PILZER, Paul Zane. **The Wellness Revolution: How to make a fortune in the next trillion dollar industry**. John Wiley & Sons, Inc. 2002

RABELO, Larissa (2010). **O processo e as adversidades da internacionalização de empresas**. Disponível em: < <http://goo.gl/zYu74R> >. Acesso em 15 de março de 2015.

RIBEIRO, Andrea (2005). **Marketing Customizado: A utilização do sistema de vendas diretas pela indústria de cosméticos brasileira**. Disponível em: <<http://goo.gl/Tn8dia> > Acesso em 19 de fevereiro de 2015.

ROOT. F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SARFATI, G. **Teoria das Relações Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005. 383 p.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SHETH, J.N; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. **Comportamento do cliente:** indo além do comportamento do consumidor. Tradução: Antonio Carlos de Almeida; São Paulo: Atlas, 2001.

STEIN, Wendy; BROWN, Susan; INGRAM, Frederick. **Mary Kay Inc.** International Directory of Company Histories. 2007. Disponível em: < <http://goo.gl/10izA9> > Acesso em 25 de outubro de 2015.

STERN, Loius W.; EL-ANSARY, Adel. **Marketing Channels**, Second Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1982

TAMASHIRO, Helenita; MERLO, Edgard; SILVEIRA, José. **Comportamento do consumidor e os atributos que sinalizam as preferências dos formatos de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.** REMark – Revista Brasileira de Marketing. São Paulo, v. 10, n. 2, p. 54-83 mai./ago, 2011.

TÖRNROOS, Jan-Åke. **Internationalisation of the firm:** a theoretical review with implications for business network research. 18th IMP Conference, Dijon, France, 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

VANNUCHI, C. Bonita, eu? **Isto É**, Rio de Janeiro, n.1826, p.68, 2004.

VICENTE, Noel; MATSUBARA, Rafael; EIRO, Natalia. Área Temática – Estratégia e Sustentabilidade: **A Influência da Sustentabilidade na Compra de Cosméticos.** XV SEMEAD, Seminários em Administração. São Paulo, 2012.

WELLS, W. **Psychographics:** a critical review. Journal of Marketing Research, 12, maio,1975.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE

Questionário - Entrevista

- 1- O primeiro país que a Mary Kay se internacionalizou foi a Austrália. Como foi dada essa expansão? A empresa foi direto com uma fábrica para o país?
- 2- Em quantos países a empresa está presente? Tem sede em todos eles? Onde é a sede principal? A Mary Kay trabalha com vendas diretas em todos os mercados que está presente?
- 3- Por que a Mary Kay veio para o Brasil? Como a empresa enxergou no mercado brasileiro um investimento promissor? Quais as estratégias de vendas utilizadas aqui? A empresa planeja alguma expansão dentro do país? Onde fica a sede da Mary Kay no Brasil? Em quantas regiões ela atua?
- 4- Existe alguma preferência da mulher brasileira dentro dos produtos vendidos que seja diferenciado dos que são vendidos para o público estadunidense? Houve necessidade de adaptação de produtos?
- 5- Sobre o público alvo... Existe uma faixa etária e uma classe mais atingida? Qual é o perfil de consumidor que a Mary Kay mais atende?
- 6- Como funciona a estrutura organizacional da Mary Kay?