

**UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

**BIANCA DE ALMEIDA CAPELLARI**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA BELEZA: A  
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS BRASILEIRA NO  
EXTERIOR**

BAURU

2014

**BIANCA DE ALMEIDA CAPELLARI**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA BELEZA: A  
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS BRASILEIRA NO  
EXTERIOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao centro de ciências sociais e aplicadas da Universidade do Sagrado Coração, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Me. Roberta Cava

BAURU

2014

Capellari, Bianca de Almeida.

C238i

A internacionalização da beleza: a indústria de cosméticos brasileira no exterior / Bianca de Almeida Capellari. -- 2014.  
50f. : il.

Orientadora: Profa. Ma. Roberta Cava.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade do Sagrado Coração – Bauru – SP.

1. Indústria de higiene pessoal. 2. Perfumaria e cosméticos. 3. Comércio internacional. I. Cava, Roberta. II. Título.

**BIANCA DE ALMEIDA CAPELLARI**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA BELEZA: A  
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS BRASILEIRA NO  
EXTERIOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao centro de ciências sociais e aplicadas da Universidade do Sagrado Coração, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Ms. Roberta Cava

Banca examinadora:

---

Prof. Me. Roberta Cava

---

Prof. Dr. Daniel Freire e Almeida

---

Prof. Me. Luis Gustavo Baricelo

Dedico este trabalho à minha mãe, Lourdes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente a Deus pela minha vida e pelas oportunidades e bênçãos adquiridas.

Agradeço a minha mãe, Lourdes de Almeida Bressan, por sempre acreditar em mim e me dar forças; esta me ensinou a sempre buscar o que quero e a saber esperar o tempo certo.

Agradeço ao meu pai, Fábio, pessoa culta e inteligente, pela oportunidade e confiança dada nesses 4 anos de faculdade.

Agradeço à minha madrinha Ângela, que sempre foi um exemplo e sempre me motivou a nunca parar de estudar.

Agradeço ao meu namorado Vinícius, que me deu suporte e aguentou meu estresse, minha falta de tempo para com ele.

Agradeço as pessoas que estão ao meu lado nessa árdua caminhada, que aguentaram estresse e choros.

Agradeço aos colegas da turma por sempre me darem apoio.

Agradeço à minha orientadora Roberta, que mesmo quando as coisas não iam bem, sempre foi otimista me colocando para cima.

E por fim, agradeço a mim mesma, sem força de vontade, esforço e competência nada disso seria possível e eu não estaria onde estou.

“A vida vai ficando cada vez mais dura perto do topo”.

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

O Brasil é o terceiro maior consumidor de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos do mundo. Essa grande demanda por produtos do setor de cosméticos fez com que, cada vez mais, surgissem novas do ramo no país. Com o sucesso no mercado nacional, muitas dessas empresas procuram algo maior, querem se aventurar no mercado internacional. Porém, muitas já se dedicam diretamente ao mercado externo. Em geral, buscam o desenvolvimento tecnológico mediante a cópia, adaptação e melhoria de soluções alheias e, também através de inovações. Assim, um número crescente de empresas vem se destacando no cenário global, através da inovação de produtos e serviços para o mercado externo. A internacionalização por meio do investimento externo pode ser a única alternativa para empresas que enfrentam a competição global. O presente trabalho propõe, através de análises sobre as grandes empresas e estudo de caso de pequenas e médias empresas, refletir sobre como ocorre a internacionalização da indústria de cosméticos brasileira.

**Palavras-chave:** Indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Comércio internacional.



## ABSTRACT

Brazil is the third largest consumer of Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics in the world. This highest demand for products in the cosmetics industry made the number of new companies in the cosmetics industry increase in the country. With the success in the domestic market, many of these companies look for a bigger space in the international market. But there are many companies that dedicate themselves directly to the foreign markets. In general, they look for technological development by copying, adapting and improving solutions and also through innovations; Besides, an increasing number of companies has emerged on the global stage, with innovative products and services to foreign markets. The internationalization through foreign investment may be the only alternative for companies facing global competition. This research wants, through analyzes of large companies and a case study of small and medium enterprises, reflect about the process of internationalization of Brazilian cosmetics industry.

**Keywords:** Personal, perfumery and cosmetics industry. International trade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa de empresas por região .....	15
Figura 2 - Crescimento médio do setor .....	16
Figura 3 - Variação anual .....	17
Figura 4 – top 10 dos países mais bem colocados no setor .....	18
Figura 5 – aumento nas vagas de trabalho .....	19
Figura 6 – Classificação dos países exportadores de 2012 .....	20
Figura 7 – Produtos brasileiros exportados .....	21
Figura 8 – Países que importam do Brasil .....	27
Figura 9 – Logo da S'oller .....	39
Figura 10 – Produto forte da empresa .....	40

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICO BRASILEIRA</b> .....	14
2.1 CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DE COSMÉTICO BRASILEIRA.....	16
2.1.2 PRESENÇA NO EXTERIOR.....	19
2.1.2.1 PROGRAMAS DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO.....	22
2.2 PANORAMA DOS PAÍSES IMPORTADORES.....	26
2.2.1 EMIRADOS ÁRABES UNIDOS.....	27
2.2.2 COLÔMBIA.....	28
<b>3 EMPRESAS DO SEGMENTO</b> .....	29
3.1 GRANDES EMPRESAS.....	30
3.1.1 NATURA.....	30
3.1.2 GRUPO O BOTICÁRIO.....	32
3.1.3 CONTÉM 1G.....	34
3.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	35
<b>4 ESTUDO DE CASO: EMPRESA S'OLLER</b> .....	38
4.1 PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA EMPRESA.....	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	44
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de seus produtos é a intenção de parte das empresas de vários segmentos industriais. Para adentrarem no mercado internacional as empresas precisam estar preparadas; porém, esse preparo não é realidade para muitas. Existe a necessidade de conhecer os gostos e preferências dos consumidores, possuir capacidade produtiva, estrutura gerencial, altos níveis de produtividade, escala de produção, políticas de apoio às exportações e, mais do que isso, as empresas precisam de um diferencial competitivo para se destacar no mercado. Muitas delas só começam a ter conhecimento desses processos de internacionalização depois que seu produto já se expandiu mercado a fora.

Grandes empresas não enfrentam o desafio de se inserir no mercado externo, uma vez que o mercado nacional já está ganho; partem, então, para uma nova etapa que é a internacionalização. Esta ocorre de forma organizada, buscando uma maior inserção da marca mundo a fora.

Cada vez mais empresas brasileiras se aventuram no mercado mundial, competindo com grandes empresas multinacionais nos mais variados segmentos. Tem sido assim no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: empresas brasileiras inseridas no mercado mundial competem com as “gigantes” americanas, francesas e japonesas. E muitas têm obtido sucesso nessa empreitada. O Brasil é o terceiro maior mercado consumidor de cosméticos no mundo, atrás somente de Estados Unidos e Japão.

Neste sentido, este trabalho busca analisar como se dá a internacionalização da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Como objetivos específicos, pretende-se analisar as características do comércio internacional e os condicionantes da inserção internacional de empresas, bem como traçar o perfil das empresas de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, quanto à questão da internacionalização.

Tem como objetivos também entender quais são as estratégias de internacionalização das empresas, bem como se dá o padrão de internacionalização, levando em conta as restrições para ingressar em outro país, como documentação e certificados de origem, e também conhecer as políticas voltadas à exportação e as barreiras econômicas que a empresa enfrenta. Buscar compreender, ainda, como funciona o mercado nacional e também quem são os principais países importadores e os principais concorrentes no mercado. É de extrema importância também, para análise do trabalho, buscar informações sobre o crescimento anual

do setor, conhecer a natureza do produto, bem como se posicionam as pequenas e médias empresas internacionalmente e como que, as empresas brasileiras estabelecem unidades produtoras.

A ausência de um mercado acionário mais desenvolvido no Brasil desestimula as empresas a buscarem recursos para investimento por meio da abertura de seu capital. No caso da indústria brasileira de cosméticos, a exemplo de empresas de outros setores da atividade econômica, também pode ser detectado um problema gerencial. A maioria das pequenas e médias empresas ainda possui administração familiar e existe certa resistência para a modernização gerencial e para a profissionalização do quadro administrativo.

Em termos da configuração internacional da indústria de cosméticos, é possível perceber o vigor econômico dessa indústria nos países desenvolvidos, como Estados Unidos, França, Itália, Alemanha, entre outros. Esses países são os principais atores do comércio internacional do setor e, ao mesmo tempo, possuem os maiores mercados consumidores desses produtos. Isso significa que esses países são os maiores compradores internacionais de cosméticos, em razão inclusive do elevado consumo per capita desses produtos, e maiores exportadores, cujos saldos comerciais apresentam valores positivos.

O setor de cosméticos apresenta alguns casos importantes de internacionalização de empresas brasileiras. Muito embora seja ainda um movimento incipiente e relativamente modesto, trata-se de uma exceção no quadro geral de nula ou reduzida atividade internacional que caracteriza a esmagadora maioria dos setores industriais brasileiros: trata-se de um setor caracterizado por produtos com marca e estratégias de diferenciação, que fogem das tradicionais commodities agroindustriais e minerais. Ao mesmo tempo, pode-se notar que a posse de ativos estratégicos por parte de empresas nacionais proporcionou, além da posição destacada no mercado doméstico, o estabelecimento de estratégias de expansão em direção ao mercado externo, especialmente por meio de canais próprios de distribuição e comercialização no exterior.

A análise de grandes empresas, como a Natura e Grupo Boticário, faz-se necessária para compreender as necessidades de empresas desse porte em buscar seu crescimento no mercado internacional. Não há nenhuma razão estrutural para que tal experiência não possa se repetir com outras empresas para outros países. Um importante instrumento para isso, no entanto, é que se estabeleça, a exemplo do que ocorre em outros países semiperiféricos (como

Espanha e Portugal, para citar apenas alguns exemplos), políticas deliberadas de apoio à internacionalização das empresas.

A presença de grandes empresas internacionais, diversificadas ou especializadas nos segmentos de perfumaria e cosméticos, é contrastada por um grande número de pequenas e médias empresas com atuação focada na produção de cosméticos. A vasta quantidade de empresas desse porte decorre, principalmente, da simplicidade da base técnica de importantes segmentos do setor, que se caracterizam pela manipulação de fórmulas relativamente simples. Nesse sentido, é comum encontrar casos de empresas de cosméticos que se desenvolveram a partir de um negócio de farmácia de manipulação ou de salões de beleza.

Esse crescimento de unidades produtoras no setor de cosméticos está associado, em grande parte, com o expressivo aumento de renda dos clientes e da demanda pelos cosméticos. Nos momentos de elevação da renda pessoal, (ou seja, são elásticos à renda) o consumo de produtos cosméticos tem crescido mais que proporcionalmente.

Outro fator importante que a análise da estrutura da indústria de cosméticos permite é mostrar a presença importante de empresas e marcas nacionais, que competem com as grandes firmas internacionalizadas também atuantes no mercado doméstico. Mais importante do que isso é que essas empresas brasileiras possuem uma boa participação no mercado, devido às densas capacitações técnicas e produtivas, sustentadas por ativos comerciais. Também vale a pena ser ressaltado que o setor é responsável pela elevada capacidade de geração de empregos diretos e indiretos.

Com o grande fluxo de investimento direto externo (IDE) no período recente (2013), cabe ressaltar a importância dessas empresas exportadoras, mesmo que esses investimentos estivessem menos associados à criação de novas capacidades manufatureiras. Para Dunning (1993), que apresentou o chamado paradigma eclético, na tentativa de integrar abordagens sobre a expansão das grandes empresas internacionalizadas, os fatores que estimulam a expansão do IDE estão muito relacionados às restrições dos movimentos dos fatores. Portanto, as empresas tendem a realizar investimentos externos quando encontram nos países hospedeiros vantagens associadas tanto com a existência de fontes de matéria-prima (*resource seeking*), como os reduzidos custos de mão-de-obra (*efficiency seeking*). Também, entende-se que elevados custos de transporte podem justificar a expansão do IDE.

As limitações enfrentadas nas diversas fases do desenvolvimento do estudo são resultantes da escassez de pesquisas, relatos e experiências sobre o processo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Portanto, este trabalho é uma contribuição em vários aspectos, a partir do estudo de um setor da indústria que está em alta e colaborando com a economia brasileira.

### **1.1 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho propõe, então, dedicar um capítulo a análise da indústria brasileira de cosmético tanto no ambiente nacional, para conhecer o mercado, a economia, quanto no mercado internacional, visando entender o porquê das empresas exportarem e os incentivos fiscais que o governo brasileiro proporciona. Em seguida, o trabalho busca conhecer como foi a internacionalização das três maiores empresas do setor no Brasil, NATURA, O BOTICÁRIO e CONTÉM 1g.

Para a complementação da pesquisa foi analisado, através de estudo de caso, como se desenvolve a atuação de uma média empresa (S'OLLER BRASIL) no setor da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosmética.

## 2. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICO BRASILEIRA

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), através da resolução n. 79 de 28 de agosto de 2000, tem o intuito de “atualizar as normas e procedimentos referentes ao registro de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes”. Nesse sentido, de acordo com Anexo I dessa Resolução, ficam definidos cosméticos, produtos de higiene e perfumes como:

“[...] preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência, corrigir odores corporais, protegê-los ou mantê-los em bom estado.”

Esse, portanto, procurou convergir com as principais classificações utilizadas nos EUA – pelo FDA<sup>1</sup> e na Europa – através dos acordos entre os diversos ministérios da saúde que compõem a União Europeia. Essa definição os produtos do setor de cremes para pele, loções, talcos e sprays, perfumes, batons, esmaltes de unha, maquiagem facial e para os olhos, tinturas para cabelos, líquidos para permanente, desodorantes, produtos infantis, óleos e espumas de banho, soluções para higiene bucal, bem como qualquer material usado como componente de produtos cosméticos.

A ANVISA tem como atores importantes as entidades de representação do setor, notadamente a ABIHPEC<sup>2</sup> e a ABC<sup>3</sup>. Apesar da indústria de cosméticos ser um ramo da indústria química, que tem a ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química – como seu órgão máximo de representação, o setor tem sua própria entidade de representação, a ABIHPEC.

A dificuldade em encontrar uma definição e os limites precisos do setor de cosméticos também reflete-se nas próprias fontes de informação. Muitas vezes as fontes oficiais não apresentam dados apenas para o setor de cosméticos, estando este agregado ao setor de

---

<sup>1</sup>Food and Drugs Administration. FDA é um órgão do governo dos Estados Unidos, criado em 1862, com a função de controlar os alimentos e medicamentos, através de diversos testes e pesquisas.

<sup>2</sup>Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

<sup>3</sup>Associação Brasileira de Cosmetologia.



higiene e limpeza pessoal. A falta de um padrão de classificação proporciona, inclusive, dificuldades para realizar comparações internacionais.

Segundo a ABIHPEC (2013), as empresas do setor de cosméticos estão cada vez mais se ampliando. A análise da evolução da produção de cosméticos mostra que essa indústria vem crescendo de forma acelerada nas últimas décadas. No Brasil, atualmente existem mais de 2.446 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, concentrando aproximadamente 1.503 empresas no sudeste do país. Destas, 20 empresas de grande porte apresentam um faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total do país.

O mapa abaixo mostra as empresas brasileiras do setor de cosméticos divididas por região. Pode-se perceber que a maior parte das empresas se situa no setor sudeste do país

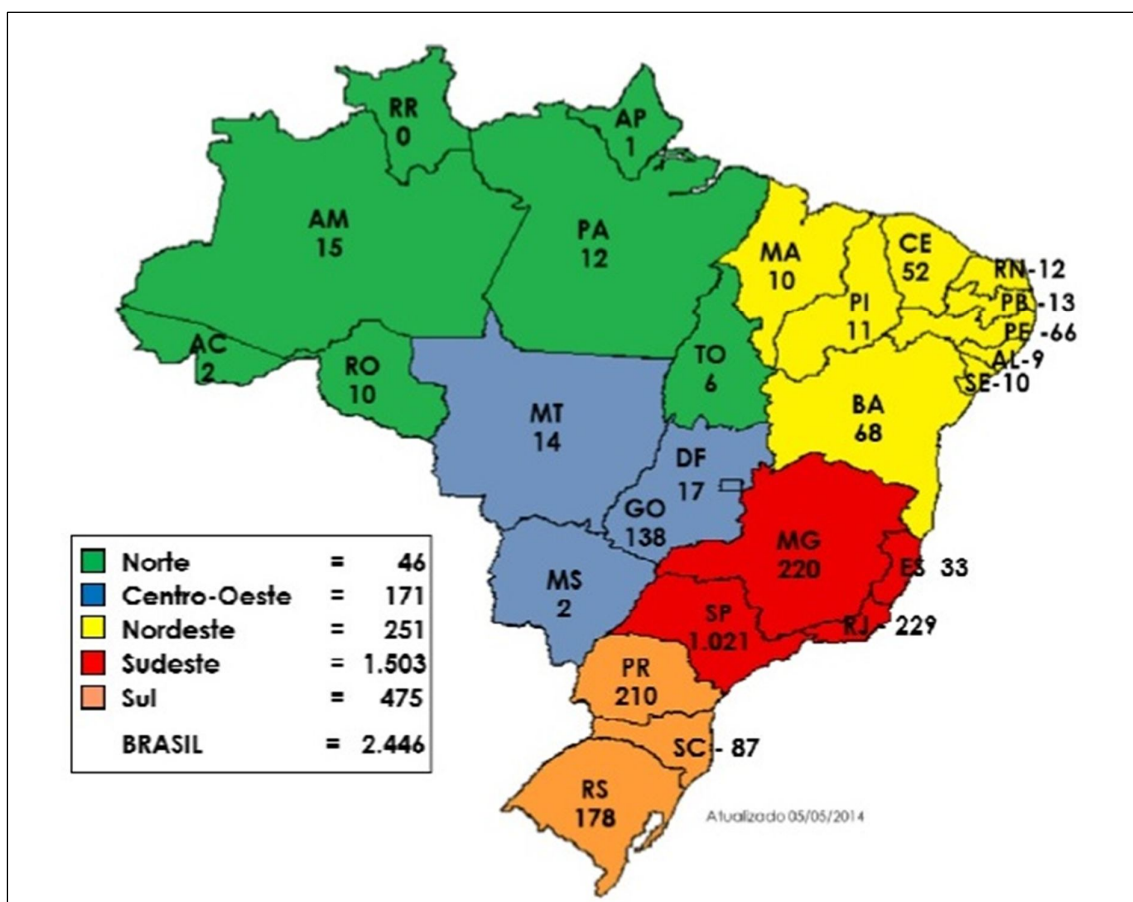


Figura 1 - Mapa de empresas por região  
Fonte: Panorama 2013 ABIHPEC

Uma das características desta indústria é a necessidade contínua de pesquisas em toda a cadeia produtiva e a introdução de inovações em suas linhas de produto. Estas inovações, que são importantes para a competitividade do setor, ocorrem não só na formulação dos produtos, mas também no desenvolvimento de embalagens.

## 2.1 Crescimento Da Indústria De Cosmético Brasileira

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio nos últimos 18 anos, tendo passado de um faturamento "*ex-factory*" (saído de fábrica, sem adição de impostos sobre vendas) de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 38 bilhões em 2013.

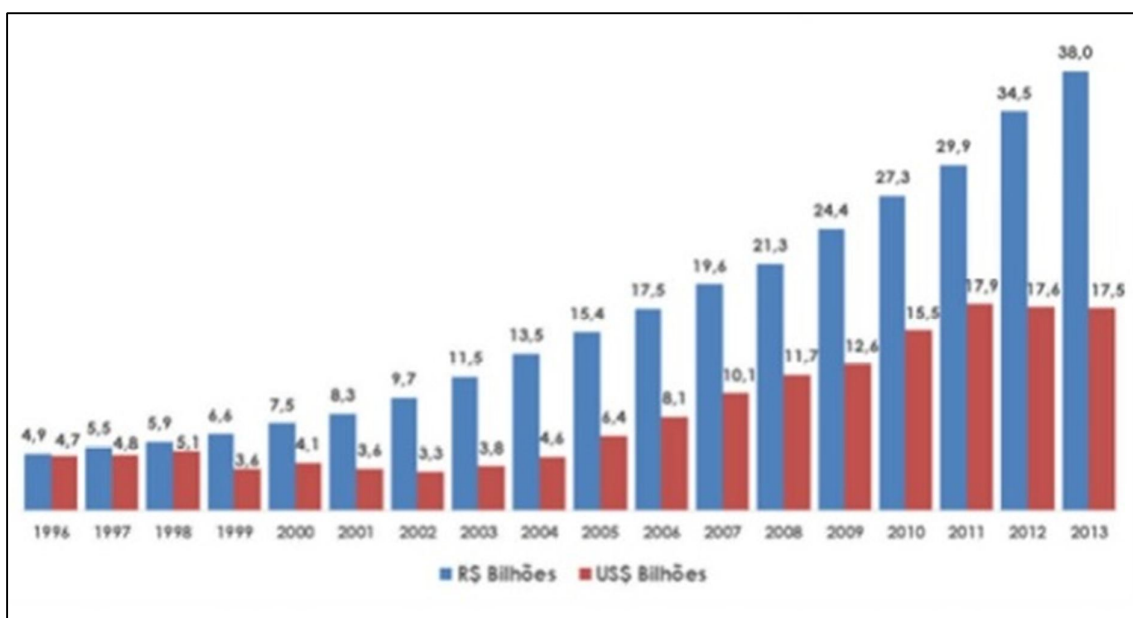


Figura 2 - Crescimento médio do setor

Fonte: ABIHPEC

Esse crescimento se deu devido a vários fatores, como a inserção da mulher no mercado de trabalho, a preocupação constante de se conservar a juventude, linhas de cosméticos e higiene pessoal voltada exclusivamente para o mercado masculino e para o mercado infantil, a utilização de tecnologia de ponta e conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral, e lançamentos constantes de produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado.

Em relação à evolução do Produto Interno Bruto (PIB) o quadro abaixo faz comparação com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Percebe-se que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (9,8% a.a. de crescimento médio no setor contra 3,0% a.a.do PIB Total e 2,2% a.a.da Indústria Geral):

Ano	Variação Anual (%)		
	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
1.996	2,7	3,3	17,2
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	4,9
Acum. últimos 18 anos	69,1	47,5	434,3
Médio Composto últimos 18 anos	3,0	2,2	9,8

Figura 3 - Variação anual

Fonte: Fonte: IBGE – Banco Central– ABIHPEC- Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

O Mercado Brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados do *Euromonitor*<sup>4</sup> de 2013 ocupa o terceiro lugar no mercado mundial. É primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo em produtos para cabelos, masculinos, infantil,

<sup>4</sup>Agência internacional de pesquisa e análise de mercado

produtos para banho, depilatórios e proteção solar; terceiro em produtos cosmético cores; quarto em higiene oral e quinto em pele.

O gráfico a seguir mostra os dez países mais bem colocados do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e cosméticos no mundo em termos de compra. Podemos perceber que Brasil aparece em terceiro, segundo a ABIHPEC (2013).

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	US\$ Bilhões (Preço ao consumidor)		[%] Em percentual	
	2.012	2.013	Participação	Variação 2013 x 2012
Mundo	446,7	454,1		1,7
EUA	72,0	73,3	16,1	1,8
China	39,9	44,2	9,7	10,8
<b>Brasil</b>	<b>41,8</b>	<b>43,0</b>	<b>9,5</b>	<b>2,7</b>
Japão	47,4	39,1	8,6	-17,7
Alemanha	18,1	19,1	4,2	5,2
Reino Unido	16,8	16,9	3,7	1,0
França	16,1	16,8	3,7	4,2
Rússia	14,2	14,2	3,1	0,1
Itália	11,9	12,2	2,7	2,3
México	10,0	10,8	2,4	8,1
<b>TOP TEN</b>	<b>288,2</b>	<b>289,5</b>	<b>63,7</b>	<b>0,4</b>

Figura 4 – top 10 dos países mais bem colocados no setor  
Fonte: ABIHPEC/ EUROMONITOR

As empresas com atuação concentrada na indústria de perfumaria e cosméticos adotam estratégias de comercialização de seus produtos através de lojas especializadas em perfumaria e cosméticos, ao invés dos supermercados e hipermercados intensamente utilizados pelas grandes empresas diversificadas.

Outra formas de distribuição são as franquias e as lojas virtuais que estão cada vez mais em alta no mercado brasileiro, diferencia-se de muitas empresas do setor, devido à fácil localização, ao fácil acesso e disponibilidade do produto, tornando, assim, mais prático para o cliente.

Independentemente da forma de comercialização utilizada pelas empresas, que pode variar de modo significativo, todas as empresas adotam estratégias de fortalecimento de seus ativos comerciais, tanto a(s) sua(s) marca(s), quanto os canais de comercialização e

distribuição do produto. Isso denota a importância dos ativos intangíveis para o padrão de concorrência do setor.

Pode-se notar também que, com o crescimento do setor, aumentou a procura por profissionais qualificados. O gráfico mostra os resultados importantes nas oportunidades de trabalho criadas, comparando 1994 com 2013.

OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000)				
	1994	2013	% Cresc. 19 anos	% Cresc. Médio 19 anos
INDÚSTRIA	30,1	126,0	318,6	7,8
CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO		35,0	N.A.	N.A.
FRANQUIA	11,0	195,6	1678,5	16,4
CONSULTORA VENDA DIRETA	510,0	4053,6	694,8	11,5
SALÕES DE BELEZA	579,0	1205,0	108,1	3,9
<b>TOTAL</b>	<b>1130,1</b>	<b>5615,2</b>	<b>396,9</b>	<b>8,8</b>

Figura 5 – aumento nas vagas de trabalho  
Fonte: ABIHPEC, ABEVD, ABF, FIESP e IBGE

### 2.1.2 Presença no Exterior

Segundo os pesquisadores da Fundação Dom Cabral (FDC, 1996, p.23),

a decisão de se internacionalizar está ligada, de uma maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Razões como aquisição de tecnologia e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar barreiras protecionistas, de antecipar-se as práticas da concorrência, de estar mais próximo de fontes de recursos financeiros são fatores presentes, isoladamente ou combinados, nos casos de empresas que se internacionalizam. Não pode ser esquecida a busca de suprimentos de matérias-primas e a mão-de-obra barata como motivações importantes no passado e que perderam relevância ao longo do tempo, a partir das transformações por que passou a economia mundial.

As atividades internacionais libertam a empresa as ensinam o que é a participação no mercado internacional. O aprendizado obtido nas operações internacionais se reflete na atuação da empresa no mercado doméstico brasileiro, através do lançamento de novos produtos e/ou adaptação de produtos às preferências locais. As empresas produtoras

exportadoras, devido às exigências dos importadores, necessitaram promover alterações e ajustes nos seus processos produtivos, e em dado momento, não havia mais razão para utilizar processos e procedimentos diferentes para produtos vendidos no mercado doméstico brasileiro ou àqueles destinados ao mercado internacional.

Com um mercado doméstico brasileiro crescente, muitas empresas produtoras não se preocuparam em desenvolver exportações. Segundo Silva (1997, p.32), “evidentemente, exportar é um processo de venda algo mais trabalhoso do que vender no próprio quintal”, e as empresas brasileiras tem percebido que o marketing é um conceito decisivamente maior do que veicular anúncios e distribuir brindes.

O Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos brasileiro vem buscando, cada vez mais, uma maior inserção no mercado mundial. A tabela mostra os principais países exportadores mundiais e o volume de comércio relativo a cada um deles no setor de cosméticos.

Country or area	Value (million US\$)	Avg. Growth (%) 08-12	Growth (%) 11-12	World share %	
					Cum.
World.....	25243.8	5.1	2.2	100.0	
Ireland.....	7295.6	0.0	0.5	28.9	28.9
France.....	2285.7	3.5	-0.5	9.1	38.0
USA.....	2205.2	7.0	7.3	8.7	46.7
Switzerland.....	1955.0	2.9	-3.4	7.7	54.4
Germany.....	1934.6	3.0	-4.8	7.7	62.1
Singapore.....	1915.4	30.3	21.6	7.6	69.7
United Kingdom.....	1044.1	4.6	-4.4	4.1	73.8
India.....	957.0	20.8	35.8	3.8	77.6
Netherlands.....	945.4	8.3	-4.7	3.7	81.4
Spain.....	555.4	6.6	-1.1	2.2	83.6
China.....	529.3	17.5	6.8	2.1	85.7
Brazil.....	307.2	10.2	-4.1	1.2	86.9
Swaziland.....	304.2	9.8	-10.3	1.2	88.1
Mexico.....	263.5	8.6	11.9	1.0	89.1
Japan.....	256.9	4.3	-14.3	1.0	90.1

Figura 6 – Classificação dos países exportadores de 2012

Fonte: Comtrade, SITC 551“Essent. Oil/ perfume/ flavr”; dados ordenados pelas exportações de 2012

Internacionalizar a empresa através do desenvolvimento de exportações é a estratégia que traz menores riscos para a empresa e, conseqüentemente, o menor comprometimento de recursos organizacionais. Assim, muitas pequenas e médias empresas que se lançam no setor

já começam exportando, tendo maior lucro como o comércio internacional do que com o comércio nacional.

A Indústria de Cosméticos Brasileira está sendo bem vista mundo afora devido à qualidade dos produtos e o diferencial, como produtos derivados do açaí, ou ativos amazônicos. Produtos como estes ganham facilmente o mercado internacional. Ao mesmo tempo, o Brasil está como terceiro maior consumidor de produtos de Higiene e Cosméticos no mundo, e essa grande participação permite demonstrar pra outras nações a importância, na maior parte, das brasileiras em relação à beleza e à higiene. Produtos como a escova progressiva brasileira chama atenção de mulheres estrangeiras e, isto faz com que a procura desse produto seja cada vez maior no mercado internacional.

A figura mostra os produtos brasileiros exportados de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumaria, comparando o volume de exportação destes por categoria do ano de 2012 para o ano de 2013 se vê uma exportação estável

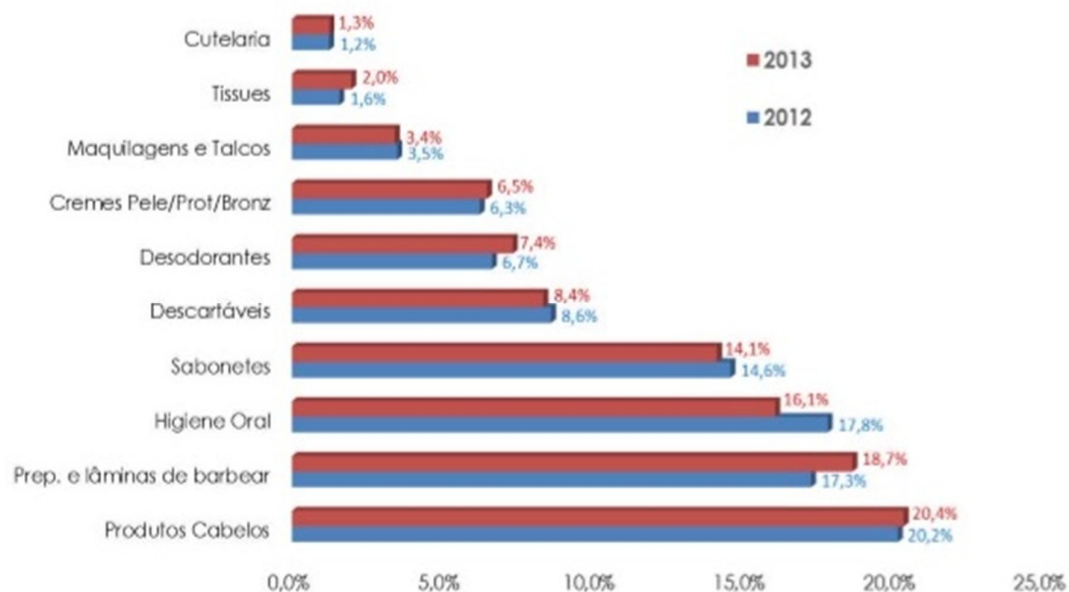


Figura 7 – Produtos brasileiros exportados

Fonte: PANORAMA DO SETOR DE HPPC 2014

A concentração do volume de exportações em poucas empresas no Brasil levanta a necessidade de envolver e incluir um maior número de empresas produtoras com o comércio

internacional, em especial as pequenas e médias. O envolvimento da empresa com o mercado internacional, independente do seu tamanho, por si só não garante o sucesso. Kamath et al. (1987) apontaram quatro fatores considerados cruciais para o desenvolvimento de exportações:

"1) a qualidade dos recursos humanos, tanto em nível gerencial, como na força de trabalho em piso de fábrica; 2) uma clara visão da missão corporativa; 3) habilidade para se por em ação a estratégia corporativa; 4) uma atenção especial aos detalhes das operações de exportação (mercado-a-mercado, produto-a-produto, contrato-a-contrato, ligados ao negócio)".

### **2.1.2.1 Programas de promoção às exportações**

Os programas brasileiros de promoção de exportações são, em maior parte, vinculados à Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Criada pelo Governo Federal em 2008, a PDP tem como objetivo dar sustentabilidade à expansão da economia brasileira, de modo a alavancar o processo de desenvolvimento e competitividade da indústria nacional, permitindo, assim, uma abertura a novos mercados consumidores como também a consolidação da posição da indústria brasileira nos mercados já estabelecidos, como a já inserida a indústria de cosméticos.

Para este segmento produtivo, as estratégias propostas pela Política de Desenvolvimento Produtivo foram pautadas em duas frentes principais: a) conquista de mercados; b) diferenciação de produtos. A conquista de mercados está relacionada à expansão da comercialização de cosméticos brasileiros no exterior. A diferenciação de produtos, por sua vez, está relacionada às características naturais, dos produtos como resultados da utilização de matéria prima da biodiversidade brasileira. Porter (1989) e Krugman (2004) afirmavam que para conquistar novos mercados, a empresa deve utilizar estratégias que lhe assegure vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Os principais desafios destacados pela política para a indústria nacional de cosméticos estão relacionados ao âmbito das empresas: desenvolver cultura exportadora e elevar padrão tecnológico e produtivo. Como resposta aos desafios, tem-se as estratégias previstas pela política para o desenvolvimento de cultura exportadora em empresas do setor de cosméticos, como: a) promover fixação de marcas no exterior e investimentos em produtos que utilizem a biodiversidade brasileira como matéria prima; b) ampliar programas de capacitação em gestão



empresarial e em comércio exterior, inclusive em rotulagem, embalagem, dossiê de produtos, atendendo às exigências do mercado externo; c) priorizar adequação à regulamentação sanitária em projetos de arranjos produtivos locais.

Para o desafio, de elevar o padrão tecnológico e produtivo, as estratégias relacionam-se à promoção do acesso aos diferentes recursos para financiamento da inovação, bem como ampliar o acesso à informação tecnológica, com ênfase no uso de tecnologias estratégicas, como a biotecnologia e a nanotecnologia. Neste sentido, os programas de financiamento às inovações tornam-se essenciais, tanto para desenvolvimento de novas tecnologias em cosméticos, quanto para assegurar o acesso das empresas nacionais às tecnologias estratégicas disponíveis no mercado.

Uma das principais ferramentas de que as empresas dispõem para isso é a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), que tem como objetivo principal promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas.

Do ponto de vista do ambiente macroeconômico, os desafios estão relacionados ao governo e à qualidade dos produtos. O primeiro desafio é adequar à legislação brasileira que regulamenta a fabricação de cosméticos visando fortalecer a competitividade dos produtos brasileiros no mercado mundial. Para atingir este objetivo, a atuação deve ocorrer em duas frentes: (i) lei de acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado à biodiversidade e (ii) ajustamento da legislação sanitária. Em relação à qualidade dos produtos da indústria de cosméticos, a política prevê que os principais desafios são a consolidação do produto brasileiro como sinônimo de qualidade e o uso sustentável dos biomas brasileiros e, para isso, a estratégia definida é promover a adoção de práticas de reciclagem, de produção mais limpa e de gerenciamento pós-consumo.

Também foram criados programas de apoio às exportações para os diversos segmentos empresariais, como o Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEX), Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), Programa de Desenvolvimento Setorial de Higiene Pessoal, perfumaria e Cosméticos (HPPC), Beautycare Brazil, Programa de Apoio Tecnológico à Exportação (PROGEX), Brasil Exportador, entre outros.

Dentre os diversos programas de fomento às exportações, três estão mais relacionados ao setor analisado, sendo que os dois primeiros foram formatados especialmente para o atendimento de empresas de cosméticos, são eles:

a) Programa de Desenvolvimento Setorial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), da parceria entre a ABDI, ABIHPEC e SEBRAE. Sua aplicação, iniciada em 2008, visava promover uma série de benefícios para o setor de HPPC, em especial nas questões relacionadas à difusão de informações e do conhecimento para as empresas. O objetivo principal do Programa de Desenvolvimento Setorial de HPPC é o de garantir a inserção de micro e pequenas empresas no universo competitivo de ferramentas que possibilitem melhorar a gestão de seus negócios e elevação do patamar competitivo destas empresas.

b) Programa Beautycare Brazil, da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX) e ABIHPEC. É um Projeto Setorial Integrado de Exportação (PSI) que foi desenvolvido em 2001, gerenciado pela ABIHPEC, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), apoiado pela ABDI, SEBRAE Nacional e Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), por meio do Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ITEHPEC). Sua missão é promover as exportações de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras por meio de ações direcionadas e acompanhamento do processo exportador.

c) Programa de Apoio Tecnológico à Exportação - PROGEX: tem como objetivo central gerar novas empresas exportadoras ou ampliar a capacidade das que já atuam no mercado internacional, por meio da adequação tecnológica dos seus produtos a exigências de mercados específicos. É um programa concebido pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e pela Secretaria Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), a partir de uma experiência bem sucedida realizada em São Paulo pelo IPT, com apoio do SEBRAE. Em parceria com a Finep, Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), SEBRAE e demais instituições de pesquisas tecnológicas credenciadas, o PROGEX permite às micro, pequenas e médias empresas obter um aporte tecnológico por meio de consultorias e serviços objetivos e dirigidos, visando alavancar as exportações. O programa conta com apoio financeiro do Fundo Setorial Verde-Amarelo e do SEBRAE.

O que se verifica em relação aos programas de promoção às exportações é a vocação para tratar os aspectos internos da firma. Certamente, os fatores internos são fundamentais para permitir que uma empresa consiga competir no mercado internacional, em especial no setor de cosméticos que tem na presença de economias de escala e diferenciação duas das estratégias mais importantes de concorrência. A importância da participação das empresas em programas de apoio à exportação está além da organização gerencial, uma vez que estes programas contam ainda com atividades diferenciadas, como missões internacionais, prospecção de mercados, adequação às normas e padrões internacionais de produção e comercialização, adequação sanitária, rotulagem, e outras.

O Governo Brasileiro também contribui com incentivos fiscais para empresas exportadoras: devido à instabilidade das cotações do dólar, é importante para os exportadores recuperarem parte do investimento através da redução dos custos, aumento de produtividade ou renegociação dos contratos internacionais.

Os exportadores têm como principais benefícios:

- a REINTEGRA, que tem como objetivo reintegrar valores referentes a custos tributários residuais existentes nas suas cadeias de produção; o ICMS, exportação de produtos industrializados é isenta ao ICMS (CF/88, artigo 155, § 2º, X, a). A partir da Lei Complementar 87/1996, artigo 3º, apesar de não imune, a exportação de produtos primários e semielaborados constituirá hipótese de não incidência. Em virtude da edição da Lei Complementar 87/1996, as leis ordinárias estaduais que previam a sua tributação deixam de ser aplicáveis;
- o IPI - são isento da incidência do imposto, os produtos industriais destinados ao exterior (Constituição, artigo 153, § 3º, inciso III), contemplando todos os produtos, de origem nacional ou estrangeira. Além disso, o estabelecimento exportador pode creditar-se do IPI pago na aquisição dos insumos que industrializou. A empresa produtora e exportadora de mercadorias nacionais fará jus a crédito presumido do imposto, como ressarcimento do PIS e Cofins cumulativo, incidentes sobre as respectivas aquisições, no mercado interno, de matérias-primas, produtos intermediários e material de embalagem, para utilização no processo produtivo (artigo 1 da Lei 9.363/1996);
- o PIS - exportações são isentas do PIS, de acordo com o artigo 14, § 1º, da MP 2.158-35/2001. Com relação ao PIS não cumulativo, instituído pela Lei 10.637/2002, o

artigo 5º dessa lei estipula a não incidência sobre as receitas decorrentes das operações de exportação de mercadorias para o exterior. Observe-se que, para os contribuintes que apuram o PIS pelo sistema não cumulativo (Lei 10.637/2002), existe o direito ao crédito, nas condições fixadas pela Lei;

- o COFINS - o artigo 7º da Lei Complementar 70/1991 concedeu isenção de Cofins sobre as receitas oriundas da exportação de mercadorias, mesmo quando realizadas através de cooperativas, consórcios ou entidades semelhantes, bem como às empresas comerciais exportadoras, nos termos do Decreto-Lei 1.248/1972, desde que destinadas ao fim específico de exportação para o exterior;
- DRAWBACK - consiste na suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado.

Estes programas de benefícios à exportação visam capacitar empresários do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para atuação no mercado internacional. Associações do segmento como a ABIHPEC tem ajudado a indústria do setor de cosméticos com a realização de workshops, cursos e capacitação nas mais variadas áreas do conhecimento criando assim, uma forma de atender os objetivos da política de exportações prevista pela PDP, visando novos mercados e a diferenciação dos produtos brasileiros no mercado global.

## **2.2 Panorama dos Países importadores**

Os produtos da indústria de cosméticos brasileira estão se inserindo cada vez mais o mercado internacional. As empresas procuram novos meios para se expandirem e ganharem novos clientes. A expansão dos negócios nos mercados emergentes tem se tornado cada vez mais prioridade para empresas da beleza e dos cuidados pessoais. Ainda que os mercados maduros da Europa, Estados Unidos e Japão estejam se esforçando para manter o crescimento mesmo em tempos de incertezas na economia, países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China), Venezuela, Argentina, Rússia são um dos focos dessas empresas.

Segundo a ABIHPEC (2013), as exportações brasileiras do setor são destinadas a 140 países. O quadro mostra os 10 países que mais importam do Brasil.

TOP TEN EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS HPPC					
Acumulado janeiro a dezembro (FOB - US\$ milhões)					
Descrição do País	2.012	2.013	% Var. 13/12	% Partic. Total 2012	% Partic. Total 2013
1 Argentina	213.434	188.227	-11,8	25,3	24,1
2 Chile	103.798	81.773	-21,2	12,3	10,4
3 México	60.441	76.061	25,8	7,2	9,7
4 Colombia	58.581	58.429	-0,3	7,0	7,5
5 Venezuela	61.645	45.207	-26,7	7,3	5,8
6 Peru	48.410	44.050	-9,0	5,7	5,6
7 Panamá	30.323	41.531	37,0	3,6	5,3
8 Paraguai	41.832	41.397	-1,0	5,0	5,3
9 Uruguai	27.580	26.873	-2,6	3,3	3,4
10 Bolívia	27.037	22.514	-16,7	3,2	2,9
Total HPPC	842.583	782.610	-7,1	100,0	100,0
Total Top Ten	673.082	626.060	-7,0	79,9	80,0

Figura 8 –TOP 10 EXPORAÇÕES BRASILEIRAS PARA A AMÉRICA

Fonte: ALICEWEB

As empresas brasileiras estão cada vez mais à procura de novas modalidades para ganhar o mercado internacional e aumentar o número de países nas exportações. Com isso, começaram a investir em algo que pudesse valorizar mais seus produtos, como as feiras de beleza internacionais, que ocorrem no mundo todo, como na Alemanha, na Itália, nos Emirados Árabes Unidos. Essas feiras tornam possível um maior contato da empresa e, do produto com o cliente.

### 2.2.1 Emirados Árabes Unidos

O Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos brasileiro, devido à sua diversidade e qualidade dos produtos, está ganhando cada vez mais o mundo Árabe. Segundo dados compilados pela ABIHPEC para a Câmara Árabe em 2013, o Brasil exportou o equivalente a US\$ 773,75 milhões em produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos aos países árabes. Emirados Árabes, Arábia Saudita e Egito foram, nesta ordem, os principais compradores dos produtos brasileiros na região.

Para empresas de todo mundo os Emirados, devido ao seu grande poder aquisitivo, são vistos como um *hub* (polo de distribuição) para os países da Ásia e para outros países árabes,

o que chama cada vez mais a atenção de empresas brasileiras do setor, principalmente as que estão iniciando nesse mercado.

### **2.2.2 Colômbia**

A Colômbia possui um potencial muito grande de investimentos para o segmento de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos Brasileiros. A ampla diversidade de produtos brasileiros, associado ao momento de expansão da economia colombiana, é um dos cenários ideais para as empresas exportadoras. Segundos dados da ABIHPEC (2010), em 2009 o setor brasileiro cresceu 6,43% em valores de exportações à Colômbia em relação a 2008.

O setor de cosméticos colombiano, nos últimos três anos, recebeu investimentos estrangeiros que somam mais de US\$ 1,2 bilhão. Multinacionais como Procter & Gamble, Avon, Unilever, entre outras, contam com parques industriais no país.

As empresas brasileiras tem uma série de vantagens para investir no país vizinho, incluindo a riqueza natural para inovação de produtos cosméticos (é o segundo país do mundo com maior diversidade de flora), os acordos comerciais que garantem maior vantagem competitiva e acesso a um mercado ampliado de 1,4 bilhão de consumidores, a excelente logística de exportação, o capital humano (são mais de 242 mil profissionais no setor de cosméticos) e outros (Proexport Colômbia).

De acordo com a ANDI (Associação Nacional de Empresários da Colômbia), as exportações de cosméticos aumentaram 23% ao ano entre 2002 e 2008, passando de US\$ 150 milhões para US\$ 496 milhões. Os produtos mais exportados são cosméticos (58%), absorventes (33%) e produtos de higiene (8%).

### 3. EMPRESAS DO SEGMENTO

A análise do setor mostra outras questões importantes que podem ser consideradas fontes de aprendizado para o estabelecimento de uma estratégia de internacionalização das empresas brasileiras. A presença importante de empresas nacionais que possuem ativos estratégicos industriais e comerciais é importante e lhes garantem participação significativa no setor e até a liderança em alguns segmentos. Exemplos dessas experiências são o da empresa Natura, empresa nacional líder na venda direta de produtos cosméticos, e de O Boticário, que se destaca pela comercialização de produtos de perfumaria e cosméticos por meio de lojas franqueadas. Mais do que isso, o setor de cosméticos apresenta alguns casos importantes de internacionalização de empresas brasileiras.

Muito embora seja ainda um movimento incipiente e relativamente modesto, trata-se de uma exceção no quadro geral de nula ou reduzida atividade internacional que caracteriza a esmagadora maioria dos setores industriais brasileiros, mormente em setores caracterizados por produtos com marca e estratégias de diferenciação de produtos diferenciando, portanto das tradicionais commodities agroindustriais e minerais.

Após aprenderem a trabalhar em mercados culturalmente próximos, as empresas se expandem para mercados progressivamente mais “distantes”. Dentre os fatores que podem ser considerados como inibidores ou motivadores do processo de internacionalização, destacam-se, além dos macroeconômicos, as características individuais das organizações, suas lideranças e suas limitações.

Em relação aos sistemas de controle gerencial, estes sofrem menos adaptações se a empresa já estiver estruturada nacionalmente. Sua forma organizacional continua descentralizada, e os preços e transferência são ajustados em função da variação cambial e da inflação do país de destino. Atenção especial deve ser dispensada ao capital intelectual, principalmente quando se tratar de unidade no exterior, com língua diferente, e onde a marca e os produtos ainda são desconhecidos.

Percebe-se, então, que o maior impacto causado pela internacionalização nas empresas analisadas refere-se aos aspectos culturais. A diferença dos costumes, a língua, a maneira de vender e abordar os clientes, o marketing, e até mesmo a embalagem dos produtos, precisam sofrer adaptações para se adequar ao novo mercado.

### **3.1 Grandes Empresa**

A internacionalização é vista como parte de um processo estratégico que passa a estagnar no mercado nacional ou continuar em crescimento, passando, assim, a buscar novos caminhos e a explorar mercados estrangeiros. Nota-se que as principais empresas nacionais do ramo de cosmético tiveram seu caso de internacionalização relatado em artigos individuais.

A internacionalização da indústria de cosméticos não difere do padrão internacional de empresas de outros ramos. Nesta seção compara-se o processo de internacionalização de três grandes empresas do setor de cosmética brasileiro.

#### **3.1.1 NATURA**

A Natura é uma empresa integrada, que desenvolve fábrica, distribuiu e comercializa produtos de higiene e beleza. Desde 2004 as ações desta estão listadas no mercado da BM & FBOVESP<sup>5</sup>, com 40% das ações disponíveis para negociação em 2010. (relatório anual da Natura, 2010).

O processo de internacionalização da empresa se iniciou em 1982, com a implantação da empresa de distribuição chilena Jambar y Cia. Deste ano até 2013 a empresa ingressou em diversos países das Américas e da Europa por meio de operações próprias ou de parcerias com terceiros.

Sua estratégia de posicionamento no mercado internacional é a diferenciação dos produtos caracterizados pelo uso de ativos naturais componentes da biodiversidade brasileira de forma sustentável. A empresa busca transformar esses princípios ativos em produtos que trazem benefícios para que os produtos sejam reconhecidos e aceitos mundialmente.

Na América Latina, o mercado segue em crescimento, com taxas superiores à média global, e a Natura, com evolução acima de 30% ao ano, continua ampliando sua participação e a preferência de marca em todos os países onde atua.

Vivenciando um momento de expansão das operações internacionais brasileiras na América Latina, a estratégia de estruturação local dessas operações procura se familiarizar

---

<sup>5</sup> Bolsa de Valores de São Paulo



com as particularidades de cada país, trabalhando, com o apoio das diretrizes corporativas do Brasil, em conjunto com agentes públicos dos governos e entidades de classe locais.

As operações internacionais, desde 2000, vieram se fortalecendo com as do mercado domésticos, conforme a avaliação da própria empresa. Em 2011 houve reestruturação da infraestrutura, conhecimento do mercado, lideranças, produtos, canal de vendas e redes de relacionamento capazes de suportar a expansão da empresa nesses mercados (relatório anual de 2010); porém, a primeira reestruturação do segmento se deu em 2008, quando houve um maior investimento das operações internacionais.

A Natura, no final de 2010, já estava em sete países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Bolívia e Guatemala, sendo os dois últimos através de distribuidores locais (relatório anual de 2011). O crescimento da região pode ser explicado principalmente pelas características sócio-demográficas, incluindo população jovem, aumento da expectativa de vida e aumento da empregabilidade entre as mulheres. Vale destacar também o aumento do poder aquisitivo das classes mais baixas.

A empresa tem forte presença na América Latina; porém, números mostram que a representatividade nestes mercados não é tão alta. As operações internacionais da empresa estão em fase de consolidação e, somadas, ainda não apresentam lucro. Conforme relato de um executivo da empresa, a importância da internacionalização da empresa é muito mais relacionada a uma visão de longo prazo. A Natura também avalia que uma das ações mais relevantes do canal de vendas internacionais foi o fortalecimento da marca nas operações internacionais, que se deu com maior investimento em marketing, campanhas para indicação de novas consultoras, melhorias nos processos de gestão e melhor acompanhamento do canal de vendas.

Com o objetivo de se obter mais autonomia para as lideranças, a empresa reestruturou algumas posições executivas. Assim, desde 2010, as operações internacionais passaram a ser gerenciadas em uma sede instalada na Argentina. O enfoque da empresa no setor internacional é o mercado latino-americano, não deixando de lado, contudo, mercados fora dessa região, mas sim vendo a possibilidade de realização de parcerias, desde que se mostrem promissoras e aderentes à proposta de valor da companhia (relatório anual de 2011).

Vivenciando um momento de expansão nas operações internacionais na América Latina, as estratégias da empresa de estruturação local dessas operações visam se familiarizar

com as particularidades de cada país, trabalhando, com o apoio das diretrizes corporativas do Brasil, em conjunto com agentes públicos dos governos e entidades de classe locais.

Em 2013, a Natura seguiu se posicionando como interlocutora para a discussão do acesso ao patrimônio genético na Colômbia, buscando contribuir para a formulação de uma regulamentação local que promova desenvolvimento e conservação da biodiversidade, em consonância com os princípios da Convenção da Diversidade Biológica (CDB), tratado internacional firmado durante a Eco 92. Na Argentina, tiveram uma agenda intensa de interlocução política com representantes do Ministério de Comércio Interior, por conta de mudanças nas regras de importação para aquele país.

### **3.1.2 O BOTICÁRIO**

O Boticário foi fundado em 1977, no centro de Curitiba, como uma farmácia de manipulação. Em um curto período de tempo, O Boticário cresceu e conquistou o público com produtos inovadores, relações éticas com parceiros e com a prática de valores morais. O ponto de partida para a expansão internacional foi a abertura da loja, em 1979, no Aeroporto Afonso Pena, que atende Curitiba e região. Pessoas de várias regiões do país e do mundo viram que a marca tinha produtos diferenciados.

O Boticário começou a expansão internacional em 1986, por intermédio de parentes de franqueados brasileiros que viviam em Portugal. A operação da unidade limitava-se a responder pedidos espontâneos vindos do exterior. Porém, a cultura dos portugueses era bem diferente dos brasileiros. Campanhas de produtos adotadas no Brasil muitas vezes não eram consideradas adequadas aos padrões culturais portugueses: “o volume não era suficiente para manter a operação, assumimos a operação, e de lá pra cá tivemos um período de alta aprendizagem, pois há muitas diferenças de língua e costumes entre Portugal e Brasil” comentou Artur Grynbaum, diretor comercial da empresa (CAMPÊLO, 2002).

Em abril do ano de 2004, o alemão Klaus B. Zensen iniciou o primeiro contato com O Boticário, a fim de estabelecer uma parceria comercial na cidade americana de Newark, no Estado de New Jersey a cerca de 30 minutos de Nova Iorque. Tendo vivido no Brasil por cerca de 10 anos e reconhecendo a qualidade dos produtos O Boticário, além de contar com

relacionamentos com uma franqueada há 18 anos em Salvador - BA, o empresário alemão decidiu tomar adiante o plano de estabelecer nos EUA a primeira loja O Boticário.

A matriz foi positiva, permitindo que a parceria com a loja americana ocorresse; entretanto, foi estabelecida a condição de que não se trataria de uma relação de franquia, mas de uma loja exclusiva de produtos O Boticário. A proposta foi aceita, e foram aplicadas as ações necessárias para a abertura da loja americana.

Diferentemente de sua atuação no Brasil, através de concessões de franquias, a loja americana passou a atuar, como já dito, como uma loja exclusiva de produtos O Boticário. Os benefícios dessa relação configuraram-se como uma maior independência nas decisões por parte do proprietário dessa loja, seja quanto ao planejamento de marketing, financeiro e gerencial, bem como da ausência da necessidade de contribuições de taxas adicionais pagas pelos franqueados.

Com a implantação da loja em Nova Iorque, as pretensões eram ter como público-alvo os brasileiros e seus descendentes residentes na região de Nova Jersey, devido à grande quantidade de brasileiros que ali vivem, adicionado ao fato de O Boticário ser uma das marcas de cosméticos de maior reconhecimento no Brasil.

Algumas dificuldades começaram a ser percebidas nos EUA para o estabelecimento da loja O Boticário, como barreiras legais estabelecidas pelo governo e, em maior grau, das regras instituídas pela FDA (Ministério da Saúde) quanto ao estabelecimento de rigorosos e dispendiosos testes clínicos nos produtos. A dificuldade de registro de marca dos produtos também se constitui como um obstáculo à comercialização destes. Estas limitações impostas acabam reduzindo o número de produtos a serem comercializados pela loja, de um total de 550 para 100 no mercado americano.

A parceria com a matriz O Boticário tende a fortalecer o laço dos consumidores no mercado americano através de subsídios para a confecção de outdoors e veiculação de comerciais, através da TV Globo Internacional. Entre americanos que conhecem o Brasil, a aceitação é maior, a imagem de alegria, bom humor, criatividade e do exótico é transmitida aos produtos brasileiros. Algumas limitações são encontradas quando se trata da logística, a partir da matriz estabelecida em Curitiba – PR, e em algumas situações há demora na entrega dos pedidos realizados. Há, entretanto, uma compreensão por parte da loja americana quanto

aos trâmites de transporte e de fiscalização que são impostos nestas importações pelo governo norte-americano.

O ciclo empreendido inicia-se através do transporte marítimo; porém, em determinadas situações, quando há urgência, programa-se o transporte aéreo, passando posteriormente pela alfândega e finalmente o transportador local que faz a entrega da mercadoria à loja americana.

A barreira da língua inglesa constitui-se uma das principais complicações, devido ao fato que apenas três de suas funcionárias são fluentes no idioma inglês; as outras duas funcionárias possuem afinidade no trato com brasileiros e latinos. Contudo, o ideal seria que ambas dominassem tanto o inglês para tratamento do público não brasileiro, como o português para o público brasileiro.

Atualmente, O Boticário é mantido pelo Grupo Boticário, criado em 2010 a partir de uma trajetória que teve início há mais de três décadas com a empresa. Atualmente, o Grupo Boticário possui quatro unidades de negócio: O Boticário, Eudora, Quem Disse, Berenice? e The Beauty Box.

### **3.1.2 Contém 1g**

A Contém 1G foi fundada em 1984. Hoje seu forte é maquiagem para mulheres, embora tenha iniciado suas atividades mais ligada ao ramo de confecção de roupas. Em 1993 passou a trabalhar com o segmento de cosméticos. Em 2000, a empresa ingressou no segmento de varejo, através de franquias e, aos poucos, foi construindo seu espaço fisicamente, com mais de 200 pontos-de-venda.

A principal força da Contém 1g são os colaboradores e parceiros que estão completamente envolvidos e comprometidos com as metas da empresa. A empresa utiliza o conceito “fábrica boutique”, com máquinas alemãs, suíças, italianas, americanas e inglesas de última tecnologia, utilizadas por grandes empresas de maquiagem internacional. Toda a linha de produção passa por um rigoroso controle e garantia de qualidade que refletem a seriedade e expertise da empresa. São utilizadas matérias-primas sofisticadas, com a qualidade de marcas de luxo. A marca está presente em mais de 200 pontos de vendas em todo o Brasil, além dos mais importantes shopping centers do país.

Em 2001, estimulada com as boas perspectivas de crescimento criadas pelo novo canal de comercialização, a direção da Contém 1g decidiu iniciar um processo de participação em feiras internacionais do setor com o objetivo de dar maior visibilidade à marca e desenvolver mecanismos para sua expansão internacional (GUIMARÃES e CARDOZA, 2005). Em 2002 a empresa participou na Feira de Cannes e em março de 2003, na COSMOPROF, maior e mais importante feira do setor cosmético mundial, na cidade de Bolonha, Itália.

Com a participação nesses eventos, a empresa percebeu que, embora os produtos da Contém 1g despertassem o interesse dos visitantes e jornalistas que cobriam os eventos, o processo de expansão da franquia no mercado internacional não seria tão rápido, multiplicador e fácil como ocorrera no mercado brasileiro. As observações sobre os concorrentes com participação na feira e as primeiras negociações decorrentes dessas exposições fez com que a empresa chegasse à conclusão de que cosméticos não são produtos universais; eles exigem um apelo mais sensível em termos culturais (GUIMARAES e CARDOZA, 2005).

Para a distribuição dos produtos Contém 1g no mercado internacional foi desenhado o conceito de *master franqueado e desenvolvedor de área*. O master franqueado adquire exclusividade para atuação em determinado território, sendo responsável por desenvolver e gerenciar uma rede de franquias exclusivas Contém 1g. Neste modelo, pode subfranquear, a partir do momento em que conheça bem o mercado, a cultura e costumes locais, o potencial de consumo e as adaptações necessárias para apoio a seus subfranqueados. Já ao desenvolvedor de área é designada uma região geográfica exclusiva de atuação, onde pode atuar apenas com unidades próprias, não lhe sendo permitido subfranquear. (GUIMARÃES e CARDOZA, 2005).

Em julho de 2002, a Contém 1g estabeleceu, em Lisboa, Portugal, e Quito, no Equador, de maneira simultânea e experimental, seus primeiros quiosques de produtos de perfumaria e cosméticos. O objetivo era sentir o mercado, a receptividade ao produto e tentar desenvolver o processo de identificação de empreendedores interessados na franquia da Contém 1g. Pode-se perceber que a motivação da empresa, ao participar desses eventos internacionais, foi aumentar a visibilidade da marca e assim testar o mercado internacional e a aceitação de seus produtos antes da abertura de loja através de franquia.

### 3.2 Pequenas e médias empresas

Cada vez mais empresas de pequeno e médio porte se aventuram no mercado mundial, competindo com grandes empresas multinacionais e as grandes empresas nacionais do setor de cosméticos.

A grande diferença das pequenas e médias empresas para com as empresas de grande porte é a questão de organização. As grandes empresas quando decidem pelo mercado internacional, já tem um ótimo desempenho no mercado nacional.

Neste sentido, para que as empresas consigam se inserir no mercado internacional, é necessária estrutura gerencial eficiente, combinada à adoção de estratégias que assegurem vantagens competitivas, correta utilização de economias de escala e, principalmente, desenvolvimento de produtos diferentes das outras empresas.

As principais empresas brasileiras são Natura e O Boticário. Essas duas empresas conseguiram consolidar suas marcas no mercado brasileiro e, com isso, conquistaram uma posição de destaque, estando até mesmo na liderança em alguns segmentos, ressaltando aqui que as estratégias adotadas por essas duas empresas são bastante diferenciadas.

Enquanto a Natura optou pela venda direta como único canal de comercialização de seus produtos, O Boticário se destaca por comercializar seus produtos através de lojas exclusivas em sistema de franquia. Após se consolidarem no mercado brasileiro, ambas estão partindo para uma estratégia de internacionalização (Garcia e Furtado, 2002).

A partir deste ponto, pode-se perceber que muitas pequenas e médias empresas não tem esse fator organizacional, começam exportando para um amigo que é de outro país, exportando coisas pequenas, que vão via *courier*<sup>6</sup>. A maioria delas também não possui um setor de comércio exterior com profissionais qualificados, além também de não existir um setor financeiro próprio para a operação.

Por causa das reduzidas barreiras à entrada, pequena necessidade de investimento inicial e facilidade para a fabricação dos produtos, há um grande número de pequenas e médias empresas no setor de cosméticos. No entanto, essas empresas se deparam, normalmente, com importantes limitadores de crescimento, como dificuldade para o

---

<sup>6</sup> Forma de envio de mercadoria mais rápida, geralmente usada para quantidades pequenas, pedidos que deem caixas. Os envios via *courier* são considerados de alto custo.

estabelecimento de uma rede de distribuição e comercialização dos produtos (Garcia e Furtado, 2002) e, também, acesso a crédito diferenciado para investimento e para giro do negócio.

Pode-se analisar que muitas pequenas e médias empresas, apesar da falta de organização interna e de mercado nacional, acabam conseguindo um bom fluxo no mercado internacional, devido ao diferencial de seus produtos, como produtos artesanais e derivados de ativos da Amazônia.

Outro ponto a se analisar nas pequenas e médias empresas no segmento de cosméticos, tanto as que produzem produtos normais quanto aos diversificados, como os naturais, é de que estas procuraram chegar ao mercado internacional abrindo lojas sob a própria marca. Por exemplo, a tradicional Perfumaria Granado, empresa centenária, inaugurou uma loja em Nova Iorque, onde comercializava uma linha de produtos voltada exclusivamente para exportação, com marcas de apelo exótico, como Rain Forest, Brazil Natural e Margaret Mee, essa última inspirada na famosa botânica e artista plástica inglesa, que retratou a flora brasileira. Para conduzir a operação, a empresa havia contratado um executivo inglês, e tinha como objetivo atingir um faturamento de R\$ 25 milhões.

Um diferencial das empresas brasileiras de cosméticos é que se pode impulsionar a internacionalização pelo apelo do “*Made in Brazil*” (produzido no Brasil) e pelo uso de ingredientes extraídos da biodiversidade brasileira. Além disso, a forte miscigenação da população brasileira apresenta uma variedade de tipos de cabelo e peles, o que fez com que as empresas iniciassem a produzir produtos que pudessem atender praticamente a todos os segmentos do mercado. Além disso, o envolvimento das maiores empresas do setor, como Natura e O Boticário, com o mercado internacional, permitiu que a expansão da marca Brasil, o que ajudou empresas de menor porte.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras, particularmente as menores, para exportar produtos de perfumaria e cosméticos é a ampla variedade de exigências sanitárias existentes em cada país. O custo de adequar-se a tais exigências faz com haja desistência à entrada de empresas menores no mercado internacional.

#### 4. ESTUDO DE CASO: EMPRESA S'OLLER

As experiências internacionais mostram a importância dos ativos comerciais. Geralmente, as empresas adotam estratégias de fortalecimento de seus ativos comerciais, tanto para sua marca, quanto os canais de comercialização e distribuição do produto. No processo de expansão internacional, as empresas procuram inicialmente fixar sua marca e construir canais de comercialização e distribuição, antes mesmo de estabelecer unidades produtoras nos mercados em que estavam ingressando.

Esses esforços independem da forma de comercialização utilizada pela empresa: os ativos comerciais ainda possuem um caráter claramente intangível e não estão relacionados com a existência de unidades produtoras de mercadorias, configurando a principal barreira ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas do setor. As firmas menores, muitas vezes, podem até deter conhecimentos e capacitações técnicas de manipulação de fórmulas que lhes permitam estabelecer unidades produtivas de elevado padrão em termos de qualidade e produtividade. Porém, a ausência de canais de comercialização do produto e de marcas próprias é um fator impeditivo fundamental para o desenvolvimento do negócio, já que tais empresas são incapazes de realizar sua produção.

A nova competição industrial - que apresenta um de seus focos no processo de desenvolvimento de produtos - considera três forças que surgiram nas empresas nas duas últimas décadas: uma competição internacional intensa proveniente da globalização; consumidores mais sofisticados provenientes da fragmentação dos mercados; e mudanças constantes na tecnologia. Essas três forças combinaram-se levando o processo de desenvolvimento de produtos ao centro do jogo de competição entre as empresas (CLARK & FUJIMOTO, 1991).

Para a realização do estudo de caso foi escolhida uma empresa de médio porte do setor de cosméticos do estado de São Paulo, situada na cidade de Botucatu, que fabrica produtos para cabelo, maquiagem e perfumaria. O estudo foi desenvolvido ao longo do segundo semestre de 2014, durante realizado estágio na empresa, além de visitas e entrevistas com o objetivo de responder às seguintes questões: Quais são as estratégias de internacionalização da empresa; quais as restrições para a empresa ingressar em outro país? Quais são as políticas voltadas à exportação e as barreiras econômicas? Como funciona o mercado nacional? Quais são os principais países importadores? Quem são os principais concorrentes no mercado? Qual o crescimento anual do setor? Qual a natureza do produto? Como se posicionam as



pequenas e médias empresas internacionalmente? Como é o estabelecimento de unidades produtoras?

A empresa a ser estudada é a RH COSMÉTICOS LTDA (S'OLLER BRASIL), uma indústria especializada na fabricação de cosméticos fundada no ano de 2004 após uma viagem à Austrália e Nova Zelândia, onde o empresário Iran Riello foi conhecer as novidades de produtos para cosméticos daquela região, encontrando, então, uma pomada modeladora muito usada pelos jovens australianos.

A partir daí, percebeu a necessidade de ter um produto similar no Brasil, mas pela dificuldade de importá-la em grande quantidade, surgiu a ideia de fabricá-la no Brasil. Então, iniciou-se uma pequena indústria no espaço cedido pela incubadora de Botucatu-SP. Com apoio do SEBRAE, onde obtiveram aprendizado necessário para industrializar e melhorar a forma de distribuição dos produtos.



Figura 9 – Logo da S'oller  
Fonte: S'oller Brasil

A empresa tem como missão consolidar-se como referência na qualidade de produtos na indústria cosmética, sendo reconhecida por colaboradores, parceiros e clientes. Sua visão é ser uma marca de cosméticos preferida pelos consumidores e profissionais da área da beleza e saúde, assegurando assim, crescimento e rentabilidade do negócio.

No mercado nacional a S'Oller Brasil encontra um mercado muito competitivo, pois há mais de 800 marcas de escovas progressivas, que é o produto forte da empresa, no Brasil; porém, muitas delas funcionam informalmente, sem empresa constituída e, muitas vezes, produzindo seus produtos fora de um laboratório especializado.



Figura 10 – Produto forte da empresa  
Fonte: S'oller Brasil

A venda no mercado nacional funciona através de distribuidores, os quais compram os produtos da empresa e revendem ao profissional cabeleireiro em seus salões. Muitos produtos trazem um lucro de 100% ao distribuidor, bem alto quando comparado a um lucro de 20% a 30% da empresa fabricante.

Isso se torna, muitas vezes, um empecilho para que se venda os produtos que apresentam menor lucratividade, o que afeta drasticamente a empresa, pois tem que fabricar todos os produtos que compõem seu portfólio.

Os produtos S'Oller são produzidos em fábricas próprias a partir de matérias primas de alta qualidade, compradas das grandes empresas mundiais. São produzidos com a mais alta tecnologia de ativos usados pelas grandes distribuidoras de cosméticos mundiais. Com um laboratório e químicos qualificados, a empresa tem um diferencial para seus clientes.

Atualmente a Soller Brasil está inserida em cerca de 40 países, sendo muitos deles trabalhados por blocos, como por exemplo, bloco Árabe com todos os países de língua Árabe, os países do Caribe etc.

A S'Oller Brasil utiliza como estratégia de internacionalização a captação de grandes distribuidores de cosméticos em todo o mundo, a fim de aumentar sua distribuição, renda e, por conseguinte, a visibilidade internacional. A extensão do produto também vem como estratégia, onde existe um acréscimo às linhas de produtos da empresa até uma estratégia de proliferação da linha do produto, buscando uma diferenciação no mercado através do lançamento de um produto novo ou então de um novo design de embalagem.

Pode-se observar que a empresa concentra-se mais nas estratégias defensivas e tradicionais dependendo da linha de produto. As decisões quanto ao desenvolvimento de produtos estão de acordo com a estratégia da empresa e este processo abrange de uma forma geral, as fases de concepção de ideias, desenvolvimento ou detalhamento do projeto do produto até o lançamento do mesmo no mercado.

É possível verificar a existência de um padrão de internacionalização na empresa, através do processo de exportação do seu produto. Assim, nota-se a precedência de internacionalização da função comercial sobre as áreas produtiva.

Depois que há o contato com o cliente, é feita uma “*checklist*” das etapas a serem seguidas, como a captação do pedido bem como a lista de material promocional a ser enviada para o cliente. Verifica-se também se o país em que a mercadoria vai adentrar necessita de alguma documentação específica, como o certificado de origem, ou outros documentos necessários para a aduaneira do país. Feito isso, o pedido do cliente é enviado para o setor de logística, que se encarrega de passar para o setor de exportação o peso e as medidas dos produtos para a cotação do frete. Vale ressaltar que o manter contato com o cliente durante o processo é de extrema importância, a empresa também atende pedidos especiais de seus clientes, como uma formulação diferente.

Para que o produto possa ser exportado, a empresa observa várias etapas. Os produtos cosméticos necessitam de registros especiais no ministério da saúde do país importador para que sejam liberados e aceitos pela alfândega dos países em questão. Cada país tem suas regras de registros, seus preços e suas particularidades. Faz-se necessário salientar que cada produto deve ser registrado individualmente, ou seja, um kit com três produtos demanda três registros distintos e são cobrados unitariamente, o que pode ser bem caro dependendo do país. Ex: Panamá, U\$ 100.00 por registro; Colômbia, U\$ 1200,00 por registro.

Outras restrições se dão de acordo com os ingredientes contidos nos produtos, que também variam de acordo com os países ou blocos econômicos.

Para a satisfação de seus clientes, a empresa disponibiliza técnicos que vão ao país do cliente e passam as técnicas e a melhor forma de se usar o produto. Os custos são divididos entre a empresa e o cliente. Além disso, a empresa sempre está recebendo seus clientes em sua unidade; essas visitas ajudam o cliente a conhecer de onde vem os produtos adquiridos e o modo como a empresa trabalha.

As políticas da empresa estão baseadas na intenção de abertura de novos mercados, tendo como alvo todo o bloco econômico como a Comunidade Europeia ou simplesmente um só país, a fim de atender os grandes centros consumidores de cosméticos em todos os continentes.

Outra estratégia que a empresa adota é jogar uma tabela de preço para cada cliente, essa tabela varia de acordo com o poder aquisitivo do mesmo, é claro que quanto mais o cliente comprar mais descontos vai obtendo.

As barreiras econômicas encontradas variam de acordo com a situação econômica e cultural de cada país, pois a diferença monetária é um grande empecilho para se exportar produtos brasileiros, especialmente para os países mais pobres e aqueles que estão perto dos grandes centros fabricantes de cosméticos.

Os principais concorrentes são as grandes empresas internacionais como L'oreal, Wella, Schwarzkopf, etc, e algumas brasileiras, como Cadiveu e Inoar. Há muita terceirização no mercado de cosméticos, pois existem muitas marcas e cerca de oito empresas fabricantes com laboratório próprio. O grupo S'Oller Brasil tem duas empresas fabricantes de cosméticos em seu grupo que trabalham como terceirizadas, com mais de 50 clientes em seu portfólio. Essas empresas concorrem diretamente com os produtos exclusivos fabricados pela S'Oller Brasil. Por um lado essa competitividade é boa para empresa, pois acaba fazendo que esta busque sempre estar inovando seus produtos e o design de suas embalagens.

As exportações começaram em meados de 2010, como algo indireto e sem planejamento. A partir desse momento o proprietário passou a investir no setor de comércio exterior; assim, a empresa começou a fazer seus panoramas de venda no ano de 2012 e viu o quanto isso é importante para os anos seguintes, para estipular as metas a serem atingidas e, com isso, desafiar seus funcionários a ampliarem as vendas. No ano de 2012 as vendas para o exterior cresceram 43% já no ano seguinte, 2013 as vendas para o exterior cresceram 35 %. Para o ano de 2014 a empresa estima um crescimento de 10%, houve certa desvalorização quase que para todos os setores produtivos do Brasil.

Para a empresa, o posicionamento internacional das médias e pequenas empresas está intimamente relacionado com a ajuda de parceiros no exterior, sendo eles distribuidores, traders, etc.

A qualidade é muito importante para que essas empresas pequenas consigam abrir mercado no exterior e posicionar seus produtos. É obvio que o preço é um diferencial competitivo, porém a qualidade é o principal quesito para abertura de mercado.

#### **4.1 Problemas enfrentados pela empresa**

A partir do estudo de caso, percebe-se que a empresa enfrenta diversos problemas, que são típicos de um empreendimento ainda muito jovem, encontrando-se claramente em um ponto crítico de seu desenvolvimento. São eles: falta de recursos financeiros para expansão do setor; falta de credibilidade do proprietário para o setor; falta de recursos gerenciais; falta de pessoal qualificado; ausência de uma estratégia de expansão e ausência de uma estratégia de internacionalização.

Os três primeiros problemas indicados anteriormente são característicos de um empreendimento em fase de expansão. A falta de recursos financeiros e gerenciais impede efetivamente a expansão do empreendimento.

A empresa também tem como ponto fraco a falta pessoal qualificado, não só no setor de comércio internacional, mas faltam mais técnicos qualificados com fluência em outras línguas que tenham disponibilidade de estar viajando para que o cliente/distribuidor possa dar um treinamento qualificado para os profissionais da área de beleza.

Outras análises passíveis de serem realizadas pela empresa é um exercício de desenvolvimento de um plano para a expansão nacional ou um plano para a expansão internacional da mesma. Também pode-se realizar a análise dos modos de entrada disponíveis para a empresa em mercados externos, analisar seus pontos positivos e negativos e fazer uma recomendação específica, ponderando os prós e contras de cada alternativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou mostrar o processo de internacionalização das empresas do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético brasileiro. Este é um setor que vem apresentando crescimento expressivo, e o Brasil representa atualmente o terceiro maior mercado, atrás apenas de Estados Unidos e Japão e à frente de países como França, China e Alemanha.

O uso de produtos cosméticos passou a ser, nas últimas décadas, um item de consumo fundamental para a melhor colocação no mercado de trabalho, especialmente para as mulheres. O fato é que há um exagero sob a valorização da aparência, o que tem levado a um aumento chamativo do consumo de produtos cosméticos. Muitos dos produtos cosméticos passaram a incorporar propriedades farmacêuticas, o que passou a ser uma questão de saúde pública. Produtos como creme dental, protetor solar, hidratante, entre outros que são incluídos na categoria “cosméticos” são fundamentais para a saúde da população, o que também justifica que seu consumo.

No caso da indústria de cosméticos, como demonstra a experiência das grandes empresas, a internacionalização produtiva é precedida pela expansão internacional dos ativos comerciais, notadamente a marca e os canais de comercialização e distribuição. Todas as experiências privadas de internacionalização de empresas de cosméticos mostram a importância do estabelecimento de ativos comerciais no mercado-destino dos produtos.

O padrão competitivo e de comércio internacional da indústria de cosméticos mostra alguns elementos importantes que caracterizam a estratégia das grandes empresas internacionais. A elevada participação dos países desenvolvidos no mercado mundial e as formas de internacionalização das empresas revelam a importância da atuação global das firmas nas áreas produtiva e comercial. Existe a necessidade de que as empresas precisem desenvolver para inserir seus produtos em um mercado concorrencial de nível global.

Complementar a esta análise, foram citados os três principais programas de promoção de exportações que atendem o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, verificando-se que estão mais voltados à reorganização interna da empresa, mas mantendo os olhos no mercado internacional, atuando em missões empresariais, prospecção de novos mercados, bem como na adequação às normas e padrões internacionais de produção e comercialização, adequação sanitária, rotulagem e outras.

As associações que cuidam do setor, como ABIHPEC e *Beauty Care*, são muito importantes para as empresas poderem se informar de como andam o setor. Estas foram de extrema importância para a realização deste trabalho, devido aos panoramas anuais disponibilizados.

No decorrer da análise, pode-se perceber que não existe um modelo de internacionalização a ser seguido. Cada internacionalização de certa empresa é diferente, seja por feira, por franquia, etc. Cada internacionalização de empresas é única. Outro pensamento que é conclusivo é que as grandes empresas brasileiras do setor tem, efetivamente, uma maior facilidade para adentrar o mercado internacional, devido ao grande fluxo financeiro e da experiência com o mercado nacional. Isso não quer dizer que o sucesso delas é garantido. A grande competitividade com as empresas internacionais é um fator de risco não só para as grandes empresas como para as pequenas e médias empresas.

Essa análise pode ter implicações importantes para as pequenas e médias empresas brasileiras, que atendem parcelas significativas do mercado doméstico, mas apresentam participações muito modestas no mercado internacional, mesmo que tenham procurado no período recente estabelecer estratégias de internacionalização.

Pode-se perceber também que, geralmente, muitas das pequenas e médias empresas são empresas familiares, onde as prioridades são estabelecidas pelas pessoas a quem se têm mais afinidades por pessoas mais próximas. Dessa forma, se um cliente reclama de tal produto, ele está agindo com má fé, ao passo que se um amigo do proprietário reclama, os funcionários são culpados.

Outro sério problema que se pode analisar nestas empresas é a falta de incentivos do proprietário ao setor de comércio exterior e a falta de confiança deste para com os mesmos. Percebe-se que muitos dos proprietários de pequenas e médias empresas não são qualificados para comércio nacional e internacional, para tanto, optam por contratar empresas e funcionários qualificados, mas muitas vezes, por ser o dono, o pensamento que prevalece é que nenhum funcionário está apto para negociar e fechar um negócio, ou até mesmo viajar representando a empresa.

Muitas pequenas e médias empresas não separam o setor nacional do internacional, deixando todos os lucros misturados e com um só financeiro cuidando de ambos os mercados. Para muitas seria um grande avanço ter um financeiro responsável pelo comércio exterior.

Com a variação do câmbio que é flutuante, nem sempre o valor fechado no dia da venda é o que a empresa recebe; assim, muitas vezes a empresa sai ganhando um pouco mais do que no dia da venda para o cliente. As vantagens de um financeiro para o setor é a possibilidade de investimentos no próprio, investimentos para feiras internacionais que ajudam na divulgação da empresa e de seus produtos.

É importante que as empresas brasileiras concentrem seus esforços de internacionalização inicialmente na área comercial. Uma possível estratégia é o estabelecimento de parcerias com agentes locais, que se ocupariam da distribuição dos produtos em cada um dos mercados-destino. As empresas não devem descartar ainda a possibilidade de fusões e aquisições de companhias locais, estratégia que pode representar um caminho mais curto na internacionalização dessas empresas.

As questões levantadas durante a análise representam desafios que estão colocados para um eventual processo de internacionalização das empresas brasileiras de cosméticos. São pontos que podem ser usados para uma futura análise de uma pequena e média empresa que queira adentrar no comércio internacional.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. Beautycare Brazil. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/>> Acesso em: 31/10/2014

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. Notícias. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br> > Acesso em: 02/11/2014.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resoluções**. Legislação. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Cosmeticos/Assuntos+d e+Interesse/Legislacoes/Legislacoes+Afins>> Acesso em: 01/11/2014.

CAPANEMA, L., VELASCO, L., FILHO, P. E NOGUTTI, M. **Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-156, mar. 2007. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf)> Acesso em: 15/10/2014.

COMTRADE. **International Merchandise Trade Statistics**. United Nations. 2012. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/pb/CommodityPagesNew.aspx?y=2012>> Acesso em: 04/11/2014.

CONTADOR, J. STAL, E. **A estratégia de internacionalização da NATURA**: análise pela óptica da vantagem competitiva. 2010. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00102\\_PCN91353.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00102_PCN91353.pdf)> Acesso em: 15/10/2014

ESTAL, EVA. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010.

FRANCISCHINI, A., GARCIA, R. **Estratégias de Internacionalização no Brasil**: avaliação de casos na indústria de cosméticos. 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep0706\\_1762.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0706_1762.pdf)> Acesso em: 04/11/2014.

GALLINDO, K. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor brasileiro do setor de cosméticos: O caso Aroma do Campo.** 2012. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Karyne\\_Gallindo.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Karyne_Gallindo.pdf)> Acesso em: 03/11/2014.

GARCIA, R., FURTADO, J. “**Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia de cosméticos**”. Nota Técnica Final, Campinas, 2002.

GARCIA, R. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras.** 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000200003)> Acesso em: 04/11/2014.

GRECO, ALESSANDRO. **Natura uma expansão perfumada. Revista Presença internacional do Brasil.** Disponível em: <[http://www.revistapib.com.br/noticias\\_visualizar.php?id=519](http://www.revistapib.com.br/noticias_visualizar.php?id=519)> acesso em: 10/10/2014

GUIMARAES, L. O. e CARDOZA, G. **Cosméticos Contém 1g – um Caso de Empreendedorismo e Inovação Rev. Adm. Contemp.** Vol.9 no.4 Curitiba Oct.2005

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial Anual.** Vários anos. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/empresas/2011/defaultempresa.shtm>> Acesso em: 04/11/2014

KRAUS, G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.** Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política.** 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

KUPFER, D. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LOOTTY, M.; SZAPIRO, M. **Economias de escala e escopo.** In KUPFER, D. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 43-70.

LOSEKANN, L.; GUTIERREZ, M. **Diferenciação de Produtos**. In KUPFER, D. Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 91-108.

MARKWALD, R.; PUGA, F. P. **Focando a Política de Promoção de Exportações**. Disponível em <[http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-04.pdf](http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-04.pdf)> Acesso em: 03/11/2014.

MORA, C. H., ZILBER, S. N., LOURENÇO, F. **Estratégia de internacionalização e canais de distribuição no mercado externo: o Caso Natura**, Anais do Simpoi 2008.

NATURA. **Relatório Anual de 2013**. Disponível em: <<http://www.relatoweb.com.br/natura/13/>> Acesso em: 15/10/2014.

O Boticário. **Relatório Anual de 2013**. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/pages/relatorio-anual.aspx>> Acesso em 15/10/2014.

Panorama do Setor – **Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Vários anos. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/panorama-do-setor/>> Acesso em: 04/11/2014

PORTAL BRASIL. **Mel gaúcho vira cosmético e abastece redes de hotéis**. 2014. Notícia. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/04/mel-gaucho-vira-cosmetico-e-abastece-redes-de-hoteis>>

SAVASINI, MALAN e BAER (org.). **Leituras de Economia**. Economia Internacional. Série ANPEC. São Paulo: Saraiva, 1979, p. 558.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Sumário Executivo de Perfil de Mercado – China. Novembro de 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em: 20/10/2014.

SEBRAE. **Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas**. Casos sobre internacionalização de empresas. Rio de Janeiro, Outubro de 2006. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2F921CF AEA18DDA28325754600752E00/\\$File/NT0003DBE2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2F921CF AEA18DDA28325754600752E00/$File/NT0003DBE2.pdf)> Acesso em: 02/11/2014.

**SILVA, M., FONSECA, J. E LEANDRO, L. Os efeitos do processo de internacionalização no sistema de controle gerencial das principais empresas brasileiras do ramo de cosméticos.** Rio de Janeiro, 2009. Universidade Cândido Mendes.