

Conhecimento e Redes de Relacionamento na Internacionalização: um estudo de caso na empresa Brazilian Kimberlite Clay

VITORIA NERY SANTANA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

CARINA MARQUES MONTEIRO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

LÍGIA GOMES DE LIMA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

ROBERTO FLORES FALCÃO

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALFA

CONHECIMENTO E REDES DE RELACIONAMENTO NA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BRAZILIAN KIMBERLITE CLAY

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno global que marca uma nova etapa no ambiente empresarial. A internacionalização tem sido uma estratégia de crescimento para empresas buscarem novos mercados, economias de escala, segurança e lucratividade. (VASCONCELLOS, 2008). Outro motivo para as empresas buscarem a internacionalização é a busca por novas redes de contatos, matérias primas e tecnologias, para inovar e ou diminuir seus custos. Para Madeira e Silveira (2013), a internacionalização compreende qualquer forma de atuação de uma empresa em outro país fora do seu de origem.

Existem várias formas de internacionalização, diferentes modos de entrada em outro país, desde a inicial, mais básica, como a exportação, à mais complexa, mais desenvolvida, como o investimento direto estrangeiro (IDE). Segundo Root (1998), o modo de entrada que a empresa escolhe pode ser um fator determinante da sua interação com o outro país, de maior ou menor profundidade.

Neste cenário, as empresas brasileiras tiveram um tardio e lento processo de internacionalização. O passado político do país foi marcado por políticas externas de desincentivo à internacionalização. O país por décadas foi fechado à sua própria economia, com políticas protecionistas desestimulantes ao livre comércio internacional. A política externa de um país influencia diretamente as escolhas das empresas em relação a sua expansão para mercados estrangeiros. (MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

Outro fator que explica o tardio processo de internacionalização das empresas brasileiras é a existência de um imenso mercado consumidor interno, mercado que, de certa forma, satisfaz às necessidades de oferta das empresas. Estas muitas vezes preferem não investir em novas empreitadas, em ambientes incertos, preferem maior comodidade e menor burocracia, este ambiente é percebido no mercado interno. Com base em Fleury e Fleury (2007), no passado brasileiro, a existência de um grande mercado doméstico, acoplado ao altíssimo grau de fechamento à competição internacional explica o baixo grau de envolvimento internacional na exportação. Segundo Mota Veiga (2002), o protecionismo na economia, ao conter o jogo competitivo internacional, condiciona as empresas a limitar suas atividades ao mercado interno.

A mudança na cultura exportadora brasileira ocorreu na década de 90. O então presidente, Fernando Collor de Melo, abriu o mercado brasileiro, as suas fronteiras, à outras economias, promovendo assim a entrada de diversas empresas multinacionais, de diversos portes e segmentos, estas já experientes no comércio internacional. A partir da abertura comercial do início dos anos de 1990, as empresas brasileiras viram os níveis de competição no mercado doméstico se intensificarem. (FLEURY; FLEURY, 2007). As empresas nacionais se viram em posição de ter que competir por demanda interna com as empresas de capital estrangeiro, estas muitas vezes ganhavam o espaço das nacionais.

A abertura das fronteiras do país propiciou maior engajamento brasileiro no comércio internacional. Segundo Madeira e Silveira (2013), há aumento no interesse das empresas brasileiras a desenvolver operações internacionais ao decorrer do tempo, para, em alguns casos, fugir da extrema competição do mercado interno. O cenário de competição aumenta o risco, mas também traz novas oportunidades, faz com que as empresas busquem novos mercados, desenvolvimento, melhores práticas, tecnologias e estratégias para ter alguma vantagem que a permita sobreviver e prosperar no ambiente internacional.

O aumento das exportações brasileiras teve como principal característica a crescente “commoditização” e concentração em alguns poucos produtos primários na pauta de exportação

no decorrer dos anos, apontando para uma tendência cada vez mais clara de especialização na produção de *commodities*. (LEUTWILER, 2016). Para Nash, Sinnott e Torre (2010), *commodities* caracterizam-se por ser indiferenciados, com alto conteúdo de recursos naturais e com baixa participação industrial. As suas características e qualidades são objetivamente estabelecidas e são fornecidos sem diferenciação qualitativa no mercado. São recursos naturais, como minerais, petróleo e gás, ou ainda, bens produzidos por meio da exploração de recursos naturais, como por exemplo o que ocorre na agricultura.

Segundo Cardozo, Nascimento e Nascimento (2008), a abertura comercial a que o país foi exposto, a concorrência e as novas práticas de comércio dela advindas, causaram impacto positivo, uma evolução no país. A melhora foi percebida também pela exportação de produtos industrializados, produtos com maior valor agregado, possibilitada pelo movimento de industrialização para a substituição das importações, das décadas de 1950 a 1970, que diversificou a cesta, mas não conseguiu superar a necessidade estrutural da economia, pautar suas perspectivas de desenvolvimento sobre a base de exportação de produtos primários.

Leutwiler (2016) utiliza o conceito doença holandesa para explicar a baixa industrialização brasileira, motivada pela valorização cambial dos produtos de baixo valor agregado. Segundo o autor, este termo é utilizado para explicar situações em que o aumento de receitas com a exportação de produtos primários em um país, provoca a desindustrialização de sua estrutura de produção, em virtude da valorização cambial. A estrutura produtiva do país perde a sua diversificação e países que já possuem uma elevada concentração de exportação de *commodities* tornam-se cada vez mais especializados neste tipo de produção. Segundo Furtado e Urias (2013), este fenômeno na América Latina costuma ser chamado de *reprimarização* da especialização exportadora.

O setor de cosméticos é um dos setores que se destaca na economia do Brasil. Segundo o anuário da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC (2018), os produtos dessa indústria são essenciais e indispensáveis na rotina dos brasileiros. É um dos setores mais dinâmico do país, é estrategicamente unido e alinhado para evoluir conforme as demandas de um mercado cada vez mais consciente sobre a importância dos cuidados pessoais para a prevenção de doenças e sensação de bem-estar. A importância do setor para a economia do país vai além da geração de trabalho e renda, pois é o setor que mais investe em comunicação e o segundo maior investidor em inovação.

Segundo o relatório da ABIHPEC (2017), o Brasil ocupa a quarta posição no ranking mundial do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), com 6,9% do mercado mundial, fechando o ano de 2017 com R\$ 102,5 bilhões de faturamento, 3,2% maior que em 2016, ficando atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão. O índice de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) da indústria brasileira de HPPC, quando comparado com o índice de crescimento da indústria em geral, até 2014, apresentou crescimento mais expressivo que o resto das indústrias do país. Em 2017, após dois anos de retração, causada pelo aumento de IPI, ICMS e recessão econômica, o setor voltou a crescer acima da economia, assim confirmando a sua importância e a sua alta liquidez no mercado.

Ainda segundo a associação que representa 94% do setor, em 2017, as exportações do setor HPPC atingiram o montante de US\$ 98,3 milhões. Neste mesmo ano, a ABIHPEC assinou a renovação do convênio com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL). O *Beautycare Brazil*, projeto de internacionalização da indústria HPPC, que nasceu desse convênio, vem alcançando uma história de sucesso de apoio à exportação. (APEX-BRASIL, 2017). O programa é dinâmico e conta com estratégias voltadas ao atendimento e benefício do grupo de empresas participantes, com foco no mercado internacional.

A renovação vem ao encontro do grande potencial que a cadeia de cuidados pessoais tem para o comércio exterior brasileiro. Estamos sofisticando a nossa agenda de trabalho, de forma a apoiar toda a indústria, o que inclui ingredientes para cosméticos,

embalagens e serviços, ao mesmo tempo que consolidamos pautas relevantes internacionalmente, tal como o uso adequado e sustentável da biodiversidade brasileira como vantagem competitiva. É importante destacar que, além da geração de negócios imediatos, o projeto contribui para o ganho de competitividade e robustez das empresas do setor. (BRAGA, 2017).

Após a contextualização da importância do setor HPPC para a economia brasileira, do cenário crescente de internacionalização das empresas brasileiras desse setor, impulsionado pelo advento da globalização, pela abertura da fronteira brasileira à concorrência internacional e principalmente, em maior escala, pelo apoio institucional e governamental, parece importante entender o movimento de internacionalização das empresas desse setor que tem considerável importância para a economia do país.

Assim, o objetivo desta pesquisa será desenvolvido sobre o estudo de uma empresa brasileira do setor de cosméticos, a Brazilian Kimberlite Clay (BKC), empresa que teve auxílio institucional público e privado do país na sua internacionalização. A escolha da empresa foi baseada em três razões principais: (i) é uma empresa da indústria de HPPC, com um produto raro e inovador, (ii) a empresa já se aventurou internacionalmente sozinha, mas devido a dificuldades encontradas, procurou auxílio das instituições do país para se capacitar e assim crescer internacionalmente organizada, sem perder a qualidade do produto e do serviço prestado, e (iii) o processo de internacionalização foi auxiliado por instituições brasileiras, ligadas a Apex-Brasil e à ABIHPEC.

Tendo como base as Teoria Comportamentais, a da Escola da Uppsala e a Teoria de Networks, o objetivo desta pesquisa é responder, com base em um estudo de caso, se o desenvolvimento de conhecimento e de redes de relacionamento são eficazes para o sucesso na internacionalização de uma empresa. Essa pesquisa irá agregar ao setor de HPPC e com a área acadêmica, dado que o material sobre o tema é escasso.

O presente artigo foi organizado sob as seguintes partes: A primeira parte será a de levantamento teórico, com as principais teorias que explicam o sucesso na internacionalização com base na obtenção de conhecimento. A segunda parte trará o método utilizado, a descrição do desenvolvimento do trabalho, o método de coleta e análise de dados. Já a terceira parte será o próprio estudo de caso, e por fim, a última parte trará o fechamento da pesquisa, as considerações finais.

2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

As Teorias Comportamentais e as Teorias Econômicas são as teorias mais utilizadas para explicar o processo de internacionalização das empresas. Segundo Contador e Stal (2010), as teorias comportamentais tratam de outros fatores que interferem na decisão de uma empresa em se internacionalizar que estão além dos fatores econômicos. Já as teorias econômicas tratam das características dos ativos e do produto da firma.

Cyert e March (1992) desenvolveram a Teoria Comportamental da firma. A teoria questiona dois pontos teóricos da Teoria Econômica clássica que explicam a existência da firma: o conhecimento perfeito e a maximização do lucro. As teorias econômicas focaram seus estudos no homem econômico no qual o acesso a informações perfeitas leva a tomadas de decisões racionais e estruturadas por meio de uma perspectiva econômica. (ANDERSSON, 2002). Segundo Chiavegatti e Turolla (2011), o ambiente passou a superar os limites da teoria econômica e passou a considerar outros tipos de variáveis, como as comportamentais, culturais, os ambientes externos e a estrutura organizacional.

A teoria comportamental visa a inclusão de aspectos individuais característicos dos gestores na direção das empresas, tais como as suas expectativas, atitudes, conhecimentos e

percepções sobre o mercado. (GALINDO, 2012). O objetivo da Teoria Comportamental da Firma de Cyert e March (1992) é analisar o comportamento da firma na tomada de decisões sobre alocação de recursos, produtos e preços.

Segundo os autores, a comunicação no interior da firma não é perfeita e contínua, não existe um único nível de tomada de decisões em seu ambiente interno. As empresas não são capazes de reter sozinhas todas as informações importantes disponíveis no ambiente para o seu negócio e também não são capazes de calcular com precisão os resultados esperados. Cyert e March (1992) concluem que as firmas são heterogêneas, não possuem conhecimento perfeito sobre os seus custos, retornos e das distribuições de probabilidade. Este fator contribui para que o conhecimento adquirido pela firma não seja completo, perfeito.

Um dos principais modelos construídos que utilizou como base teórica a Teoria Comportamental foi o desenvolvido por pesquisadores da Escola de Uppsala, na Suécia.

2.1 Modelo de Uppsala

A escola de Uppsala destaca valores não econômicos na decisão de uma organização investir no exterior. (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008). Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne, da Escola de Uppsala na Suécia, são os principais teóricos do processo de internacionalização sob a óptica comportamental. (CONTADOR; STAL 2010). O modelo de internacionalização criado pela Escola Uppsala, traz para o centro da discussão o processo de internacionalização de uma empresa como o resultado da aquisição e aplicação do conhecimento sob o novo local. (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). A internacionalização se dá gradativamente, com a entrada sucessiva em novos mercados, com crescente grau de comprometimento em cada um desses mercados.

A escola de Uppsala propôs um modelo de internacionalização com foco no comportamento e crescimento da firma. Segundo Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o processo de internacionalização ocorre de maneira gradual, com pouco investimento, pois existem diferenças culturais e psicológicas entre o exportador e o mercado que este pretende atingir, conceito este conhecido como distância psíquica. As diferenças entre os mercados são reduzidas gradualmente, através da obtenção de conhecimento, conforme a empresa se familiariza com os costumes e com a cultura local. O exportador passa a entender as necessidades do novo mercado, de forma a comprometer em maior nível os seus recursos no novo país, ampliando a sua presença no exterior, com o desenvolvimento de escritórios comerciais, lojas e até fábricas. Ou seja, o grau de envolvimento e comprometimento no novo país está diretamente relacionado ao grau de conhecimento sobre o local. (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). O modelo de Uppsala traz a visão da matriz corporativa sobre as operações internacionais. À medida que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros, como em termos estratégicos, no que tange à alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária. (BORINI; FLEURY; OLIVEIRA JR., 2010).

A teoria aplica o conceito de distância psicológica, definida pelas diferenças na cultura, idioma, estrutura de governo, entre outras variáveis que afetam a comunicação da empresa com o mercado e clientes. (PERROTTI; VASCONCELLOS, 2008).

Johanson e Vahlne (1997) se baseiam em Penrose (1959) para definir dois tipos distintos de conhecimento: o conhecimento objetivo, que pode ser ensinado e o conhecimento experimental, que é construído por meio da vivência de cada indivíduo. Segundo Penrose (1959) o conhecimento mais importante para a internacionalização é o adquirido especialmente através da experiência, e esta representa o que existe de mais relevante nos processos de internacionalização. Segundo Madeira e Silveira (2013), o conhecimento experimental de uma firma é avaliado como crítico no processo de internacionalização, pois este é adquirido

progressivamente, conforme a empresa se aventura em novos mercados, promovendo novas oportunidades de negócios e com isto as incertezas de mercado são reduzidas.

O conhecimento objetivo e o experimental estão diretamente interligados, para que uma empresa consiga desenvolver conhecimento experimental, através de experiências vividas em novos mercados, precisa obter anteriormente o conhecimento objetivo, aprendizado interno, para assim conseguir atingir graus maiores de internacionalização, de envolvimento com determinado mercado. Quanto mais a empresa investe em determinado mercado internacional, mais conhecimento adquire sobre este mercado; quanto maior o conhecimento sobre determinado mercado, maior a aptidão para efetuar novos investimentos. (JOÃO; FREDDO; FIGUEIREDO; MAIOCHI, 2010).

O ponto de partida do modelo de Uppsala é a incerteza oriunda da realização de negócios em mercados externos, proveniente do desconhecimento e da falta de recursos. Esse fenômeno foi denominado de distância psíquica. (FACHINELLI; LUCHESI; CRESPI; MACHADO, 2013). Segundo Madeira e Silveira (2013), esse conceito da distância psíquica foi inicialmente proposto em 1956, por Beckerman. O objetivo do seu trabalho era investigar a importância da distância entre os países da Europa ocidental na definição do padrão de comércio. Beckerman identificou que a distância física não era o único empecilho no padrão de comercialização. Existiam duas outras distâncias que interviam no padrão de comércio: a distância econômica e a distância psíquica. Posteriormente o conceito foi aplicado e melhorado nos trabalhos de Johanson e Vahlne (1977; 1990). Nordström e Vahlne (1994) mostram que o conceito de distância psíquica coloca seu foco na firma como unidade de análise. (MADEIRA; SILVEIRA, 2013).

A Distância Psíquica prega que as firmas se expandem primeiramente para mercados psicologicamente próximos e só depois para mercados mais distantes. Isso ocorre à medida que a firma desenvolve conhecimento sobre novos países. (MADEIRA; SILVEIRA, 2013). Segundo Johanson e Vahlne (1977; 1990), as empresas inicialmente se internacionalizam para mercados psicologicamente próximos, com aspectos culturais, políticos, econômicos, linguísticos, educacionais, sociais semelhantes, para posteriormente, gradualmente, conforme adquirir conhecimento experimental, se expandir para mercados com maior distância psíquica. O modelo de Uppsala é o único a observar a informação sobre o mercado como um indicador crucial na entrada de mercado e, particularmente, no modo de seleção de entrada. (WHITELOCK, 2012).

Outra importante teoria ligada a abordagem comportamental das teorias de internacionalização é a Teoria de Networks.

2.2 Teoria de Networks

A Teoria de Networks é considerada uma evolução natural da Escola de Uppsala. Surgiu para agregar conhecimento na área de internacionalização de empresas. Segundo Bjorkman e Forsgren (2000), a Teoria de Networks não se atém às questões econômicas ou à distância psíquica para explicar a internacionalização, e sim aos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamento de negócios.

Neste caso, a Teoria de Networks pode contribuir para uma análise mais rica do processo de internacionalização por levar em consideração que as decisões empresariais são influenciadas pelos relacionamentos que as empresas estabelecem em seu contexto social, econômico e cultural.

Segundo Cunningham (1985), uma rede de relacionamentos é constituída por um vasto número de links e conexões que existem entre as organizações que participam direta ou indiretamente de um mercado com clientes, fornecedores, distribuidores, colaboradores, governo, entre outros. Desta forma, a empresa passa a contar com o apoio de uma cadeia de

agentes com quem possui relações para contribuir com a troca de experiências e cooperação mútua, diminuindo assim a autonomia da empresa em sua atuação internacional.

Johanson e Mattson (1993) afirmam que as atividades de uma empresa são processos cumulativos pelos quais os relacionamentos são estabelecidos, mantidos, desenvolvidos ou rompidos. Portanto, para conseguir realizar suas atividades as empresas precisam interagir entre si, realizar trocas de mercadoria, de canais de distribuição, de conhecimento explícito ou tácito e trocas sociais. (CUNNINGHAM, 1985; MATTSON, 1989).

Segundo Elfring e Hulsink (2003), geralmente, as redes são definidas em formal ou informal, força e frequência de suas interações e pelo tipo de relação. Nas redes formais e com laços fortes entre as empresas, ocorre uma definição das posições de cada empresa e clara divisão de trabalho entre elas. Já nas informais com ligações fracas entre as empresas, há um baixo grau de interdependência e falta de clareza quanto as funções desempenhadas. As caracterizadas como formais e com laços fortes possuem facilidade na troca de informações refinadas, de conhecimento tácito, governança baseada em confiança e resolução de problemas de forma conjunta. Por outro lado, as redes indicadas como informais com laços fracos possuem maior acesso à novas informações e novos contatos de negócios visto que estas são compostas por pessoas trabalhando em contextos diferentes, aumentando a diversidade e as oportunidades de conhecer novas pessoas.

Dentre os autores que analisaram a aplicabilidade da Teoria de Networks, encontra-se Nicolle do Nascimento (2014), que pesquisou o processo de internacionalização da Embelleze, empresa brasileira do setor HPPC. A autora aponta como um dos elementos centrais e determinantes no sucesso da internacionalização da empresa as redes de relacionamento estabelecidas.

Alguns estudos mostram a Teoria de Networks como a mais eficaz para explicar o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas, pois, o crescimento e desenvolvimento tende a ser dependente de recursos externos e relacionamento com outros atores. (COVIELLO, 2006). A impressão de ausência de racionalidade por parte de uma empresa, frequentemente é vista devido à rápida entrada em mercados pouco relacionados. Entretanto, as movimentações da empresa são na maior parte das vezes respostas a oportunidades que surgem devido às relações em que a empresa está inserida. (COVIELLO; MUNRO, 1995). Os relacionamentos podem servir de entrada para novos mercados ou ainda, para o estabelecimento de novas redes de network.

Para uma melhor compreensão do desempenho de uma determinada empresa, as atividades econômicas não devem ser analisadas sem a consideração do contexto social em que elas ocorrem. Sendo assim, inclui-se na análise o entendimento do ambiente e dos relacionamentos ali envolvidos. Os membros das redes de relacionamento influenciam diretamente no comportamento e nas decisões das empresas. (JOHANSON; MATTSSON, 1993).

Por fim, segundo Johanson e Mattsson (1993), os relacionamentos de uma empresa dentro dos mercados nos quais ela atua, podem ter importância maior do que os fatores culturais ou característicos do mercado do novo ambiente competitivo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente artigo investiga se o desenvolvimento de conhecimento e de redes de relacionamento são eficazes para o sucesso na internacionalização de uma empresa. O método de pesquisa a ser utilizado será de caráter exploratório e qualitativo.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou

hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 2008). Estas utilizam principalmente técnicas de pesquisa qualitativas baseadas em observações e entrevistas, visto que essas formas de pesquisar são capazes de se aprofundar na complexidade de um problema. (SELLTIZ *et al.*, 1965).

Neste contexto, a pesquisa de caráter qualitativo, na visão de King, Keohane e Verba (1994), traz em escopo uma ampla gama de abordagens, mas nenhuma dessas abordagens baseia-se em medições numéricas. Esse tipo de pesquisa fundamenta-se em um ou em um menor número de casos, e se utiliza de entrevistas e em alguns casos, de análises à materiais históricos. Devido a esta característica, nesta pesquisa exploratória e qualitativa, foi escolhido o método do estudo de caso único.

O estudo de caso, para Creswell (1994), é um tipo de pesquisa no qual o pesquisador explora uma entidade ou um fenômeno contemporâneo, o próprio caso, este delimitado pelo tempo e pela atividade (programa, evento, processo, instituição, ou grupo social). Segundo Campomar (1991), o método de estudo de caso é um método de pesquisa social empírica que envolve a análise intensiva de um número reduzido de situações. Completando o entendimento, Patton e Appelbaum (2003), reforçam o estudo de caso como um método de pesquisa ideal para compreender as organizações, devido o complicado controle para a mensuração de observações presentes nas ciências naturais e também à ideia de visão sistêmica que pode ser utilizada para compreender esses fenômenos. Encontra-se um fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada. (YIN, 2005).

Com base nas definições dos tipos de fontes de evidência de Yin (2005), estas são utilizadas para a construção do estudo de caso. Elas podem vir de seis distintas fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Seguindo a classificação do autor, as fontes escolhidas nesta pesquisa foram: documentos e artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades e entrevista em profundidade com o diretor de desenvolvimento de negócios internacionais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

4.1 A empresa

A Brazilian Kimberlite Clay é uma empresa brasileira, com sede na cidade de São Paulo, do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC).

Os responsáveis pela BKC são: Alan Oliveira, diretor administrativo e idealizador, e Luciano Didier, diretor de desenvolvimento de negócios internacionais. Ambos comandam o negócio nascido em 2016, que até o ano de 2018, tinha suas vendas 100% voltadas para o mercado internacional. (DIDIER, 2019). A BKC atualmente comercializa a argila natural refinada, e a linha Kion, produto final no qual empresa agrega valor à argila kimberlito.

A BKC se desenvolveu em torno de oito jazidas, localizadas na grande Bacia do Paraná, em Aquidauana, no cerrado brasileiro. A argila kimberlito do Brasil é o resultado da decantação em alagados de sedimentos erodidos de solos basálticos e quimberlíticos, formando uma composição mineral específica, raríssima de se encontrar, identificada como a mais poderosa para uso da beleza e saúde. (CAMACHO, 2017).

Segundo relatos do empresário, Didier (2019), tudo começou no início de 2016, quando Alan, em visita a campo às terras de sua família em Aquidauana, escorregou na lama e entre as tentativas de sair do local, percebeu que se tratava de uma jazida de argila vermelha, e este tipo de insumo não era comum no local. Após a descoberta da argila, o empresário enviou amostras

para testes em laboratórios nacionais e internacionais renomados, como no Canadá e na Austrália.

Todas as argilas são compostas por partículas cristalinas muito pequenas, estas podem ser de um único mineral ou um número restrito de minerais, chamados de argilominerais. (BKC, s.d.). Ainda segundo Didier (2019), nos resultados das análises a que foi submetida a argila, foi localizado uma cadeia mineralógica na estrutura molecular superior à 120 minerais, que ultrapassa o de outras argilas encontradas no cerrado brasileiro. A eficácia dos cristais da argila kimberlito foi comprovada pelo laboratório Kosmoscience do Brasil, e o poder mineralógico, pelo laboratório Bureau Veritas do Canadá. (TELLES, 2018).

Após a realização de estudos nas jazidas, segundo Costa (2019), surge a ideia da criação da KION Cosmetics, linha de produtos acabados, voltada para equilibrar, clarear, hidratar, desintoxicar e rejuvenescer a pele, com uma filosofia vegana e *pet friendly*.

Segundo Didier (2019), o movimento de internacionalização da empresa foi rápido. No mesmo ano de descoberta das jazidas de argila kimberlito, a empresa participou da feira internacional Beauty World Middle East 2016, em Dubai. A iniciativa surgiu após um parceiro, que estava trabalhando na organização da feira, comunicá-los sobre o evento. A feira foi uma grande oportunidade para a BKC apresentar seus produtos ao mercado internacional e sentir a reação deste.

Ainda segundo o empresário, a empresa não contou com nenhum tipo de apoio governamental no primeiro evento internacional. A experiência aconteceu de forma amadora, com seus próprios recursos e conhecimentos rasos. A BKC foi para a Beauty World Middle East com dois tipos de produtos: pequenos tabletes de argila prensada em celofane e uma prévia da máscara facial KION. O preço internacional do produto foi definido acima do valor de mercado. A empresa entendeu que por se tratar de um produto com qualidade, raro e natural, este seria o posicionamento adequado. E por fim, o que reforçou o engajamento dos sócios, a empresa levou brochuras técnicas, com todo descritivo da argila kimberlito em português e inglês.

Foi na feira em Dubai que a empresa se associou à ABIHPEC. (DIDIER, 2019). A Associação, com o seu projeto setorial, o Beautycare Brazil, acompanha as empresas associadas nas feiras internacionais do setor de cosméticos. (BEAUTYCARE BRASIL, S.D.). Com a adesão ao projeto setorial, a BKC pode contar com dois stands na feira. Ainda segundo o empresário, a quantidade de pedidos recebidos e os contatos de clientes potenciais, reforçou a credibilidade do negócio.

Segundo Costa (2019), a boa passagem e o sucesso no mercado internacional, principalmente no oriente médio, fizeram com que a empresa optasse por, naquele momento, não explorar o mercado nacional, e focar suas ações internacionalmente, cenário em que se localizava os maiores formadores de opinião sobre argila.

Após a primeira experiência em Dubai, segundo Didier (2019), a BKC participou e participa de várias feiras internacionais, como por exemplo: a Cosmoprof Worldwide Bologna, na Itália, Estados Unidos, China e Colômbia, a In-cosmetics Latin America e a INTERCHARM professional em Moscou.

Com a ida ao mercado internacional de forma inexperiente, a empresa ao voltar ao Brasil, sentiu a necessidade de aumentar sua equipe e buscar conhecimento sobre exportação e internacionalização, para assim conseguir atender às demandas por pedidos, com menor custo e tempo, sem perder nível de serviço, segundo Didier (2019).

A cada missão internacional e contato com um novo mercado, naturalmente, a empresa adquiria conhecimento. A cada retorno ao Brasil a empresa fazia adequações necessárias aos novos mercados em que se inseria, como adaptação fiscal, licenças, selos, e busca por novos conhecimentos.

A empresa tem forte relacionamento com duas Câmaras de Comércio no Brasil. Segundo a Investe São Paulo, Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade (InvesteSP), as Câmaras de Comércio são sociedades civis, sem fins lucrativos, que promovem o comércio, indústria, turismo e cultura dos países que representam. Estas têm por objetivo fomentar o comércio bilateral, sendo assim, disponibilizam lista de empresas interessadas em intercâmbio comercial e informam sobre as condições locais de negócios e regulamentos de comércio em vigor. A BKC é associada à Câmara Americana de Comércio (AMCHAM), e à Câmara de Comércio Árabe Brasileira (CCAB). (DIDIER, 2019).

Segundo Didier (2019), em dezembro de 2017, Silvana Gomes, responsável pelo planejamento e gestão do programa de promoção de exportações de produtos e serviços na SP Negócios, agência de promoção de investimentos e exportações ligada à Prefeitura do Município de São Paulo, apresentou à BKC o Programa de Qualificação para a Exportação (PEIEX), projeto da Apex-Brasil em parceria com a SP Negócios, para qualificar empresas para a exportação. (APEX-BRASIL, 2017).

O PEIEX capacita empresas brasileiras em conteúdos como: conhecimento sobre prospecção de mercado para exportação, acordos comerciais, adequação de embalagens, registro de marcas e patentes, canais de distribuição, *incoterms*, formas de transporte internacional, tributos na exportação, drawback, formação de preço, processo de embarque e desembarque de mercadorias, fluxo de exportação, contrato de câmbio, marketing internacional, financiamento para a exportadores, seguro de crédito, documentos necessários, planejamento estratégico. (APEX-BRASIL, 2017). Estes conhecimentos são essenciais para o sucesso na internacionalização. Segundo Didier (2019), o PEIEX foi essencial para conhecimento técnico e conscientização de toda a equipe.

Hoje, a empresa está presente em diversos países do mundo, em cada um conta com uma estrutura de presença específica. Em Dubai e Hong Kong, a empresa conta com uma distribuidora para atender estes mercados, junto à Tailândia, Rússia e China. Nos Estados Unidos, conta com um escritório fixo e apoio logístico e aduaneiro, para atender o mercado americano, mexicano e canadense e, em Londres, a BKC conta também com escritório para atender todo mercado europeu. (DIDIER, 2019).

Além do mercado internacional, hoje, a BKC desenvolve atividades comerciais também no mercado nacional. A empresa expandiu os seus negócios e buscou voltar às suas origens, sem perder escala global. A empresa conta com um quiosque no Shopping Ibirapuera, em São Paulo, e outro em Campo Grande, cidade origem da matéria prima. Os planos para o futuro próximo são expandir e tornar a BKC uma grande rede de franquias, segundo Didier (2019).

Além da expansão no mercado nacional e do ramo de cosméticos, a empresa, aproveitando-se dos benefícios da argila kimberlito, está iniciando atividades no mercado medicinal. Segundo Didier (2019), a BKC desenvolveu uma parceria com o Instituto de Física de São Carlos (IFSC). O objetivo é buscar novas alternativas de saúde para populações carentes. Cerca de 53 patentes medicinais estão sendo desenvolvidas com esta parceria, a principal delas é para o tratamento do câncer de pele. Em paralelo à parceria, a BKC está desenvolvendo uma membrana que atua na imunidade e cicatrização de ferimentos e também, a cura para a artrose, artrite, micose, entre outras doenças.

4.2 Análise do caso

Segundo a teoria da escola de Uppsala, a internacionalização ocorre gradualmente, com a entrada sucessiva em novos mercados e com crescente grau de comprometimento nestes. A internacionalização da BKC ocorreu de forma gradual, a partir da entrada no mercado do Oriente Médio, por meio da primeira participação em feiras internacionais, em Dubai, no ano de 2016, a Beauty World Middle East.

A participação na feira trouxe muito conhecimento para a empresa. Além da BKC ter conhecido e se associado à ABIHPEC, esta adquiriu confiança no produto, no seu potencial de venda pelos pedidos recebidos e pelos clientes potenciais encontrados. O resultado positivo na primeira feira, todo o conhecimento obtido com o primeiro mercado, fez a BKC se engendrar em novos mercados, em novas feiras internacionais. Hoje, a empresa tem: distribuidores em Dubai e Hong Kong; escritórios próprios nos Estados Unidos e em Londres, em que contam com apoio logístico e aduaneiro; e exporta para Tailândia, Rússia, China, Canadá, México e Europa.

O processo de internacionalização gradual, com baixo investimento inicial, justificado pelas diferenças culturais e psicológicas entre o mercado nacional e o internacional que se quer atingir, descrito por Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), justifica a ida inicial da BKC às feiras internacionais. O menor custo e risco das feiras internacionais, se comparado ao custo e risco elevado de um investimento direto, justifica a escolha por feiras. A empresa escolheu esse modelo de entrada para a sua primeira experiência em um mercado desconhecido, pois enxergou boa oportunidade para sentir a aderência do mercado internacional ao seu produto.

Ainda segundo os autores, as diferenças entre os mercados são reduzidas gradualmente, por meio da obtenção de conhecimento. O conhecimento foi obtido por meio das parcerias da BKC com as Câmaras de Comércio, com a ABIHPEC, com o PEIEX, pela familiarização aos costumes e com a cultura local, desta forma a empresa fortaleceu os laços com os novos mercados gradualmente, estabelecendo assim nos países escritórios e distribuidores para seus produtos.

Os dois tipos de conhecimento expostos por Johanson e Vahlne (1997), são vistos na trajetória internacional da BKC. O conhecimento objetivo, que é ensinado, foi obtido através do relacionamento com as Câmaras de Comércio, com a ABIHPEC e pela participação da empresa no PEIEX. O conhecimento experimental, obtido através da vivência de cada indivíduo, foi visto na obtenção de experiência na primeira feira internacional, que fez os sócios da BKC acreditar em seu produto e expandir para outros mercados. Para Penrose (1959), o conhecimento mais importante para a internacionalização é o adquirido especialmente através da experiência, e isto foi visto no caso da BKC, todo o sucesso da marca e os próximos passos, como a busca por conhecimento objetivo, foram motivados pela experiência obtida em sua primeira participação internacional em Dubai.

O conceito de distância psíquica, proposto pela escola de Uppsala, em que as firmas se expandem primeiramente para mercados psicologicamente próximos, não justificou a internacionalização da BKC. A partir do depoimento do sócio, Didier (2019), evidencia-se que as redes de relacionamento foram mais importantes para a internacionalização.

A Teoria Networking, evolução da teoria desenvolvida pela escola de Uppsala, permite uma análise rica do processo de internacionalização, pois leva em conta a rede de relacionamentos que a empresa estabelece em seu contexto social, econômico e cultural.

Os relacionamentos foram responsáveis pela internacionalização e pelo sucesso da BKC. O relacionamento com um parceiro que trabalhava na Beauty World Middle East, em 2016, caracterizou a ida da empresa à feira internacional. O relacionamento com a ABIHPEC, possibilitou a BKC contar com dois stands na sua primeira feira internacional, e fez com que a empresa conhecesse o projeto setorial Beautycare Brazil, o que impulsionou a internacionalização pela participação da BKC em eventos internacionais auxiliados pela associação. O relacionamento com as Câmaras de Comércio Árabe e Americana promoveu o comércio internacional entre as partes, trouxe informações sobre cultura dos países que estas representam, condições locais de negócios e regulamentos de comércio em vigor, que aproximou os países e impulsionou a internacionalização da BKC. O relacionamento com responsável pelo planejamento e gestão do programa de promoção de exportações de produtos

e serviços na SP Negócios, Silvana Gomes, proporcionou à empresa conhecer e participar do PEIEX, assim adquirindo conhecimento técnico e conscientização de toda a equipe sobre o processo correto de internacionalização. Como visto, as movimentações da empresa foram respostas a oportunidades que surgiram devido às relações em que a empresa estava inserida, como exposto por Coviello e Munro (1995).

Johanson e Mattsson (1993) concluem que os relacionamentos de uma empresa dentro dos mercados nos quais ela atua, podem ter importância maior do que os fatores culturais ou característicos do mercado do novo ambiente competitivo. Estas características foram vistas na internacionalização da BKC, em que os relacionamentos estabelecidos pela empresa, foram os relevantes para o sucesso na internacionalização e não as proximidades culturais aos mercados em que se inseriu.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo responder, com base em um estudo de caso, se o desenvolvimento de conhecimento e de redes de relacionamento são eficazes para o sucesso na internacionalização de uma empresa.

Desta forma, realizou-se um estudo de caso sobre a empresa Brazilian Kimberlite Clay (BKC) de natureza qualitativa, analisando-se o processo de internacionalização da empresa sob a ótica das Teorias Comportamentais, a da Escola de Uppsala e a Teoria de Networks.

Ao analisar o Modelo de Uppsala na internacionalização da BKC, observa-se a eficácia da teoria para o sucesso na internacionalização no que diz respeito ao conhecimento adquirido por meio da experiência durante todo o processo de internacionalização. No entanto, aspectos da teoria relacionados à distância psíquica, pouco explica a escolha dos países pela empresa. A definição dos países de atuação foram acontecendo conforme as oportunidades que surgiam em decorrência dos relacionamentos criados, durante as feiras internacionais, com a ABIHPEC, com as Câmeras de Comércio, e não de acordo com a proximidade cultural e psicológica com o Brasil.

Assim, é possível comprovar a eficácia da Teoria de Network para o sucesso na internacionalização, devido aos relacionamentos constituídos dentro dos mercados nos quais a BKC atua apresentarem uma relevância maior do que os fatores culturais ou característicos do mercado do novo ambiente competitivo.

O campo de internacionalização de empresas no Brasil é uma ampla área de estudos para futuras pesquisas. Embora, as empresas brasileiras apresentem um tardio e lento processo de internacionalização, as contribuições são necessárias.

Portanto, tendo em vista os resultados obtidos neste trabalho, sugere-se que em estudos futuros, com foco na pesquisa da importância dos recursos, da raridade destes para o sucesso internacionalização, utilizem-se da teoria da visão baseada em recursos, *Resource-based view* (RBV). Parece interessante o estudo: para analisar as características únicas da matéria prima por meio da teoria RBV; e o peso desta teoria frente às teorias da Escola de Upsala e Network, para explicar o sucesso na internacionalização da BKC. É necessário o estudo para identificar se o recurso da empresa, a argila kimberlito do Brasil, pode ser encaixado como vantagem competitiva frente à outras empresas, como recurso raro, e, portanto, responsável pela rápida internacionalização da empresa.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Caderno de tendências: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2019-2020**. São Paulo, 2018.

ABIHPEC. **Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2017**. São Paulo, 2018.

ANDERSSON, U. Connected internationalisation processes: the case of internationalising channel intermediaries. **International Business Review**, Amsterdam, v. 11, n. 3, p. 365-383, jun. 2002.

APEX-BRASIL. **Abihpec e Apex Renovam Convênio de Internacionalização**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/ABIHPEC-E-APEX-RENOVAM-CONVENIO-DE-INTERNACIONALIZACAO>>. Acesso em: 20 out. 2018.

APEX-BRASIL. **Qualifique sua empresa - PEIEX**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peix>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

BEAUTYCAREBRAZIL. **Sobre o projeto**. Disponível em: <<http://beautycarebrazil.org.br/sobre.html>>. Acesso em 20 mar. 2018.

BJORKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. Nordic international business research. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6, 2000.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. de. **Gestão de competências em negócios internacionais**. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, C. **Abihpec e Apex Renovam Convênio de Internacionalização. [04 de julho, 2017]**. Brasília: Apex-Brasil. Depoimento concedido à instituição.

CAMACHO, V. **Geólogo explica a formação das jazidas de argila e kimberlito**. São Paulo, 18 nov. 2017. Disponível em: <<https://braziliankimberliteclay.com/category/jazida/>>. Acesso em 8 maio 2019.

CAMPOMAR, Marcos C. Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho-setembro 1991.

CARDOZO, S. A.; NASCIMENTO, C. A.; NASCIMENTO, K. L. O sentido da reprimarização da pauta exportadora: uma interpretação à luz de Celso Furtado, Caio Prado e Francisco de Oliveira. **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Rio Branco, jul. 2018. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/326.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

CHIAVEGATTI, D.; TUROLLA, F. A. Risco no modelo de internacionalização de Uppsala. **Organizações em contexto**, São Paulo, jun. 2011. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2716/pdf_27>. Acesso em: 05 nov. 2018.

CONTADOR, J. C.; STAL, E. A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. **Simpoi 2010**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/272758111/A-Estrategia-de-Internacionalizacao-Da-Natura-Analise-Pela-Optica-Da-Vantagem-Competitiva>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

COVIELLO, N. E. *The network dynamics of international new ventures*. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, UK, v. 37, n.5, p. 713-731, July 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400219>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. *Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development*. **European Journal of Marketing**, Bingley, UK, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/03090569510095008>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1994.

CUNNINGHAM, M. T. *Interaction and networks – a review of the evolution and development of the IMP Group’s research activities from 1976 – 1985*. In: **Open International Imp Research Seminar**, 1985, Uppsala, Sweden.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1963.

COSTA, Y. D. **Argila de MS ganha o “mundo” da limpeza de pele**. São Paulo, abr. 2019. Disponível em: <http://www.oestadoonline.com.br/noticia/34275/argila_de_ms_ganha_o_amundo_da_limpeza_a_de_pele.html>. Acesso em 8 maio 2019.

DIDIER, L. Entrevista concedida a Carina Marques Monteiro e Vitoria Nery Santana. São Paulo, 30 abr. 2019.

ELFRING, T.; HULSINK, W. Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. **Small Business Economics**, Dordrecht, NL, v. 21, n.4, p. 409-422, december 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1023/A:1026180418357>>. Acesso em 20 out. 2018.

FACHINELLI, A. C.; LUCHESI, J. R. S.; CRESPI, K. M.; MACHADO, R. Inteligência competitiva e distância psíquica no setor moveleiro. **Revista de Administração FACES Journal**, Minas Gerais, v. 12, n. 3 p. 29-43, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1229/1309>>. Acesso em 15 out 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

GALINDO, K. V. C. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos: o caso Aroma do Campo. **COPPEAD/ UFRJ**, Rio de Janeiro, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INVESTE SÃO PAULO. **Câmaras de comércio**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://www.investe.sp.gov.br/invista/informacoes-uteis-1/camaras-de-comercio/>>. Acesso em: 11 mai. 2019.

JOÃO, B. N.; FREDDO, A. C.; FIGUEIREDO, G. N.; MAIOCHI, A. P. Internacionalização na Indústria de Moda: O Caso Zara. **Revista Galega de Economía**, Santiago de Compostela, v. 19, n. 2, mar. 2010. Disponível em:<http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_2/br/art7p.pdf>. Acesso em: 29 set. 2018.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems – a network approach. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (ed.). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academy Press, p. 303-21, 1993.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>>. Acesso em: 20 out. 2018.

KING, G.; KEOHANE, R. O.; VERBA, S. **Designing social Inquiry: scientific interference in qualitative research**. New Jersey: Princeton University Press, 1994.

LEUTWILER, J. F. P. **Reprimarização da pauta de exportação e a atual inserção internacional brasileira**. 2016. 119 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciências Sociais) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Marília, 2016.

MADEIRA, A. B.; SILVEIRA, J. A. G. **Internacionalização de empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

MATTSSON, L. G. Development of firms in networks: positions and investments. **Advances in International Marketing**, [S.l.], v. 3, p. 121-39, 1989.

NASCIMENTO, N. F. K. **O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos: o caso Embelleze**. 2012. 110 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, 2012.

NASH, J.; SINOTT, E.; DE LA TORRE, A. **Natural resources in Latin American and the Caribbean: beyond booms and busts?** Washington: The World Bank, 2010. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/464161468012034300/pdf/555500PUB0Nat1EPI1991501801PUBLIC1.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

NORDESTROM, K. A.; VAHLNE, J. E. **Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years.** International trade: regional and global issues. In: *Is the globe shrinking?* New York: St. Martin's Press, 1994.

PATTON, E.; APPELBAUM, S. H. The case for case studies in management research. **Management Research News**, v. 26, n. 5, p. 60-71, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/01409170310783484>>. Acesso em: 13 dec. 2018.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** 4 ed. New York: Oxford, 2009.

PERROTTI, E.; VASCONCELLOS, E. Estratégia de internacionalização: o caso da empresa Voith. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Coord.). **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROOT, F. S. **Entry strategies for international markets.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

SELLTIZ, C. *et. al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1974.

TELLES, M. **Chega ao Brasil único sérum facial com argila do mundo!** São Paulo, jul. 2018. Disponível em: <<http://michelteles.atarde.com.br/cheга-ao-brasil-unico-serum-facial-com-argila-do-mundo/>>. Acesso em 8 mai. 2019.

THE ECONOMIST. **Looks good: Brazilian cosmetics and other consumer brands are powering ahead.** Disponível em <www.economist.com/node/21586681>. Acesso em 20 out. 2018.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen.** São Paulo: Atlas, 2008.

VEIGA, P. M. O viés anti-exportador: mais além da política comercial. **Fundação Centro de Estudos do Comércio exterior.** Rio de Janeiro, set. 2002. Disponível em: <<http://funcex.org.br/publicacoes/tds/TDFUNCEX157.pdf>>. Acesso em 20 out. 2018.

WHITELOCK, J. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-327, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/02651330210435654>>. Acesso em: 23 Out. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.