

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE COSMÉTICOS NO BRASIL: O CASO MARY KAY**

Victor Magalhães Leitão (IC) e Andresa Silva Neto Francischini (Orientadora)

**Apoio:** PIBIC CNPq

### **RESUMO**

A internacionalização, inserida em um contexto em que os mercados contemporâneos se tornam cada vez mais globais, vem sendo vista como uma excelente e, cada vez mais comum, prática de expansão dos negócios de uma empresa. Além de diminuir a dependência do mercado interno, a internacionalização resulta em uma maior obtenção de conhecimentos provenientes de diferentes mercados ao redor do globo que serão adicionados às operações das empresas, tornando-as cada vez mais eficazes. Ela também contribui para a construção de uma rede internacional entre empresas, fortalecendo não só o negócio de apenas uma delas, mas também construindo parcerias. Este estudo buscou identificar o processo de internacionalização da empresa Mary Kay, principalmente sua vinda para o mercado brasileiro. A pesquisa é de natureza exploratória, pois essa forma de pesquisa possibilita a caracterização do problema estudado com base nas teorias exploradas e nos objetivos definidos para o estudo. Sendo assim, o objeto de estudo considerado ao longo do texto foi a empresa Mary Kay e sua trajetória ao se internacionalizar, principalmente como correu sua entrada no mercado brasileiro. Apesar das barreiras encontradas, a empresa também alcançou vantagens na comercialização de seus produtos no Brasil, o que muito contribuiu para seu crescimento.

**Palavras-chave:** Mary Kay. Internacionalização. Cosméticos.

### **ABSTRACT**

Internationalization, embedded in a context in which contemporary markets become increasingly global, has been seen as an excellent and increasingly common practice of expanding a company's business. In addition to reducing dependence on the domestic market, internationalization results in a greater acquisition of knowledge from different markets around the globe that will be added to the operations of companies, making them increasingly effective. It also contributes to building an international network between companies, strengthening not only the business of just one of them but also building partnerships. This study aimed to identify the process of internationalization of Mary Kay company, mainly its coming to the Brazilian market. The research is exploratory in nature, since this form of research allows the characterization of the problem studied based on the theories explored and the objectives defined for the study. Thus, the object of study considered throughout the

text was the Mary Kay company and its trajectory when it was internationalized, mainly as it entered the Brazilian market. In spite of the barriers found, the company also achieved advantages in the commercialization of its products in Brazil which favored the growth of the company as a whole.

**Keywords:** Mary Kay. Internacionalization. Cosmetics.

## **1. INTRODUÇÃO**

O objetivo deste projeto de pesquisa é analisar a trajetória de internacionalização da empresa Mary Kay no Brasil. O estudo envolve a investigação das formas de entrada em mercados internacionais consideradas pela empresa bem como as motivações e dificuldades que envolvem o processo de atuação no exterior. Ainda, há a comparação da trajetória de internacionalização da empresa com os aspectos teóricos estabelecidos pelos principais autores que tratam o tema.

Garcia (2005) destaca que a análise das estratégias de internacionalização adotadas por grandes empresas globais de cosméticos revela a existência de um padrão na trajetória de expansão internacional relacionado às formas de entrada. Inicialmente, as empresas globais buscam o fortalecimento de suas marcas e dos canais de comercialização e distribuição em mercados internacionais, como forma de valorização e expansão de seus ativos comerciais.

A empresa Mary Kay (MK), fundada nos Estados Unidos em 1963, passou a atuar no mercado brasileiro em 1998. Nos últimos anos, a empresa tem estabelecido metas de crescimento anuais superiores a 40% para o mercado brasileiro, com o desenvolvimento de produtos voltados para consumidores das classes A e B. O crescimento da participação da empresa no mercado doméstico de cosméticos tem sido entendido como excepcional, considerando os concorrentes locais de vendas diretas de cosméticos (MARY KAY, 2016).

Nesse contexto, o estudo está dividido em seis seções. Além da introdução, na seção 2, apresentamos os principais aspectos teóricos que fundamentam as conclusões ao final do estudo. Na terceira seção, são apresentados a metodologia considerada para a realização do estudo, o tipo e a estratégia de pesquisa, sendo definidos tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos. Na seção 4, são feitas análises e discussão dos resultados das entrevistas realizadas com colaboradores da empresa. A quinta seção traz as considerações finais, revendo os objetivos específicos e suas conexões com os resultados das entrevistas. Finalmente, a seção 6 apresenta as referências bibliográficas consideradas no estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Setor de Cosméticos no Brasil**

O Brasil ocupa uma posição de destaque no mercado mundial de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), sendo responsável por cerca de 10% do consumo mundial. Entre os maiores mercados consumidores em 2014, os Estados Unidos aparecem em primeiro lugar, seguidos por China e Brasil (ABIHPEC, 2015).

Entretanto, apesar disso, no ano de 2015, o mercado de cosméticos brasileiro passou por uma desaceleração nas vendas, o que resultou na queda de 8% em relação ao ano anterior. De acordo com informações da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), esse resultado já era esperado, devido a aumento de taxas e tributos que afetam os produtos desse setor (ABIHPEC, 2016).

## **2.2. Internacionalização e Formas de Entrada em Mercados Internacionais**

A inserção de empresas no mercado internacional torna-se cada vez mais comum no ambiente corporativo. Estratégias de entrada em mercados internacionais são mais frequentes entre as instituições hoje do que eram no século passado e isso se dá não apenas com o objetivo de explorar novos mercados, mas também para a manutenção e continuidade do negócio no mercado interno. É possível atrelar essa tendência a quatro fatores que estão diretamente relacionados entre si: grande crescimento do comércio internacional; aumento de investimento de capital estrangeiro nas empresas; a função das multinacionais como principais produtoras na economia global; e surgimento de redes globais de produção. (COELHO; JUNIOR, 2016 apud CASTELLS, 1999; DICKEN, 2010).

Ao decidir pela internacionalização, a empresa tem algumas opções de entrada em mercados internacionais. Essas formas podem ser divididas em três categorias: via exportação, que não necessariamente requer a contratação de um representante local, através da formalização de acordos contratuais e/ou através de investimento direto no exterior (IDE). A empresa também pode optar por iniciar suas atividades no exterior a partir da sua própria marca, conhecido como crescimento orgânico, ou adquirir uma empresa já existente no mercado internacional para assim se estruturar a partir dela. Outra decisão que a empresa deve tomar é se todas as suas atividades serão internacionalizadas ou apenas a função principal, combinada com a terceirização das demais atividades, como produção e distribuição (CARNEIRO; DIB, 2007 apud BUCKLEY; CASSON, 1998).

Especialmente no caso do setor de cosméticos, as grandes empresas internacionais atendem os mercados no exterior de duas maneiras. A produção local é considerada em mercados de maior escala, o que pode ser verificado no mercado de produtos de higiene pessoal. Essas unidades abastecem o mercado local e países vizinhos. Já para produtos mais sofisticados e de menor volume em mercados internacionais, as empresas optam pelo abastecimento através de importações (FRANCISCHINI e GARCIA, 2004).

De maneira geral, as grandes empresas internacionais buscam a redução de seus custos de produção. Uma das maneiras de alcançar esse objetivo é através da subcontratação de processos produtivos a empresas especializadas locais. Essa estratégia é utilizada pela empresa Mary Kay, que tem desenvolvido a desverticalização de suas

atividades de produção por meio da subcontratação de linhas de produtos a empresas manufatureiras especializadas no Brasil, para atendimento do mercado local (GARCIA, 2005).

### **2.3. Teorias de Internacionalização**

De maneira geral, a literatura que trata do processo de internacionalização de empresas é formada por um conjunto de teorias que podem ser classificadas em duas categorias baseadas em aspectos abordados na análise: as teorias econômicas e comportamentais. O primeiro grupo parte de critérios macro e microeconômicos para a avaliação do processo de internacionalização e está focado na análise de empresas que desenvolvem atividades de produção no exterior. Já a segunda categoria baseia-se em aspectos comportamentais da empresa e considera o desenvolvimento de exportações como um primeiro estágio do processo de internacionalização (FRANCISCHINI et al, 2015).

A seguir, são apresentadas as principais teorias que compõem cada um desses grupos. Entre as teorias econômicas, são consideradas as seguintes: Teoria dos Custos de Produção e o Paradigma Eclético da Produção Internacional. Já entre as teorias classificadas como comportamentais, destacamos o Modelo de Uppsala.

#### **2.3.1. Teoria dos Custos de Transação**

Quando uma empresa decide pela internacionalização através da exportação, os custos de transação que envolvem essa operação devem ser considerados. Tais custos estão relacionados à obtenção de melhor conhecimento de um determinado mercado, construção de unidades no exterior e ao controle e coordenação de atividades (BORINI, RIBEIRO, COELHO, PROENÇA; 2006).

A análise dos custos de transação que envolvem as estratégias de entrada influenciará a decisão da empresa pela instalação de subsidiárias no exterior. Assim, a decisão da empresa em incrementar suas formas de internacionalização, através de abertura de uma unidade de produção no exterior, passa por um trade-off dos custos de transação e de internacionalização (BORINI, RIBEIRO, COELHO, PROENÇA; 2006).

De acordo com a teoria dos Custos de Transação, na decisão pela internacionalização, a empresa deverá avaliar quais atividades deverão ser realizadas internamente, processo definido como internalização, e quais podem ser terceirizadas. Assim, é feita uma análise dos custos e benefícios que envolvem tais operações (internalização x terceirização) para determinação do grau correto de integração das atividades desenvolvidas pela empresa em mercados no exterior (CARNEIRO, DIB; 2007).

Finalmente, os custos de transação e de informação, o oportunismo dos agentes e a especificidade de ativos são as condições que levam uma empresa multinacional a utilizar o

investimento direto, ao invés do licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo (MORAES, OLIVEIRA, KOVACS; 2006).

### **2.3.2. Paradigma Eclético da Produção Internacional (Modelo OLI)**

De acordo com Dunning (1980), os pontos principais que irão fazer com que a empresa decida seu modo de internacionalização são as “Vantagens de Propriedade”, as “Vantagens de Localização” e as “Vantagens de Internalização” (MORAES, OLIVEIRA, KOVACS; 2006).

Assim, o Modelo OLI destaca que a atuação em mercados internacionais, através de investimentos diretos e/ou parcerias com outras empresas, deve gerar tais grupos de vantagens. O primeiro grupo deriva de vantagens de propriedade, ou seja, ao se internacionalizar a empresa deve aproveitar suas competências essenciais para competir em novos mercados. Esse tipo de competência é desenvolvido na matriz e pode ser expandida para novos mercados, passando para as filiais localizadas no exterior. Portanto, essas vantagens da empresa podem ter origem na propriedade tecnológica ou através de economias de escala já conquistadas, do acesso a diferentes mercados, de fatores de produção e de produtos (FLORIANI, BORINI, FLEURY; 2009).

A empresa também pode explorar vantagens de localização a partir da internacionalização. Entre essas vantagens, destacam-se as relacionadas com a obtenção de matérias-primas ou mão-de-obra mais baratas, acesso a menores custos de transporte e comunicação se for comparado com a exportação, maior grau de integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro (FLORIANI, BORINI, FLEURY; 2009).

Ainda, ao se internacionalizar a empresa pode explorar Vantagens de Internalização. Tais vantagens surgem com a diminuição dos custos derivados das taxas de câmbio, da propriedade de informação e redução de incertezas, do maior controle da oferta e dos mercados e da maior possibilidade de formalização de acordos contratuais e de negócios (FLORIANI, BORINI, FLEURY; 2009).

### **2.3.3. Modelo de Uppsala**

A principal característica do Modelo de Uppsala é a análise dos processos de internacionalização de empresas a partir de aspectos organizacionais, no qual a firma é a unidade de análise. O objetivo do modelo é analisar o processo de internacionalização da firma considerando como foco o seu desenvolvimento individual, de maneira mais objetiva, o uso do conhecimento sobre mercados e operações, conquistado a partir da expansão das operações da firma em mercados individuais (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990).

No modelo, o processo de internacionalização ocorre em estágios. O primeiro estágio é marcado por exportações irregulares e nesse cenário a empresa não possui conhecimento

sobre o mercado em que atua. Quando a empresa passa a contar com informações superficiais sobre esse mercado, ela pode optar pela contratação de representantes independentes. A conquista de maior experiência nesse mesmo mercado pode levar ao estabelecimento de uma subsidiária comercial no exterior e, finalmente, essa subsidiária comercial pode evoluir uma unidade de produção. Porém, é importante destacar que não necessariamente a empresa analisada deverá seguir todos esses estágios, podendo optar apenas pelo desenvolvimento de atividades de exportação sem, necessariamente realizar investimentos externos diretos (HILAL e HEMAIS, 2003).

A avaliação do processo de expansão de atividades em mercados internacionais revela ainda que o ingresso em países de maior proximidade territorial e de menor “distância psíquica” é uma forma de reduzir as incertezas que fazem parte do processo (ROCHA et al, 2007). Para Hemais e Hilal (2002), a distância psíquica pode ser entendida como um conjunto de fatores que interferem na comunicação entre os mercados.

Desse modo, o modelo de Uppsala tende a favorecer o crescimento gradual do processo de internacionalização da empresa por meio da relação comportamental, uma vez que inicia seus investimentos em países de culturas semelhantes à sua, e, com estudos e aprendizagem, desenvolve o comprometimento de recursos nesses novos mercados para posteriores expansões em novos países. (SALVADOR et al, 2008)

### **3. METODOLOGIA**

O objetivo geral desse estudo é analisar o processo de internacionalização da empresa Mary Kay no mercado brasileiro. Desse modo, a pergunta de pesquisa que guia sua realização é: “Qual a trajetória de internacionalização da empresa Mary Kay no Brasil”?

Os objetivos específicos são:

- a) investigar as estratégias de entrada consideradas pela empresa para atuação no mercado brasileiro.
- b) analisar as motivações e dificuldades enfrentadas em mercados internacionais, especialmente no Brasil.
- c) identificar a participação da empresa no mercado brasileiro de cosméticos e nas importações.
- d) caracterizar os impactos da presença de grandes empresas internacionais para a indústria brasileira de cosméticos.
- e) identificar os fatores de competitividade da empresa Mary Kay no mercado brasileiro.

Quanto ao tipo de pesquisa, esse estudo pode ser classificado como exploratório. O método de pesquisa considerado para seu desenvolvimento é o qualitativo. Ainda, o estudo apresenta caráter descritivo e busca o entendimento de um fenômeno atual (NEVES, 1996; MARCONI e LAKATOS, 2010).

A estratégia de pesquisa considerada é o Estudo de Caso. Apesar da baixa capacidade de generalização científica, segundo Yin (2002), os estudos de caso devem ser utilizados para a generalização de proposições teóricas, e não universos ou de populações. Yin (1989, p. 13) destaca que “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes claramente.”

Bryman (1989) também reforça que o método estudo de caso apresenta como principal obstáculo a baixa capacidade de generalização estatística e, portanto, baixa validade externa. Porém, a característica de limitada capacidade de generalização encontra-se fundamentada em uma aplicação errônea de métodos estatísticos desde que o objetivo deste método não é realizar inferências, mas sim identificar características de ligações importantes teoricamente.

As informações necessárias para o estudo foram coletadas por meio de fontes primárias e secundárias. Como fontes primárias, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores envolvidos nos processos de internacionalização da Mary Kay. Como fontes secundárias foram utilizados artigos científicos sobre o tema, assim como publicações em jornais, revistas, internet e relatórios gerenciais. O roteiro de perguntas pode ser analisado no Anexo I desse relatório.

A empresa Mary Kay foi fundada em 13 de setembro de 1963 a partir de um investimento de U\$ 5.000. Sua fundadora, Mary Kay Ash, inaugurou uma pequena loja localizada em um complexo bancário e de escritórios em Dallas, Texas, sob o nome de Beauty by Mary Kay, e apenas cinco produtos eram comercializados. Hoje, presente em 35 países, a Mary Kay oferece mais de 300 produtos e conta com mais de 3,5 milhões de Consultoras de Beleza Independentes (MARY KAY, 2016).

Atualmente, a Mary Kay está presente em 35 países: Alemanha, Argentina, Armênia, Austrália, Brasil, Canada, Cazaquistão, China, Coreia, El Salvador, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, Guatemala, Holanda, Hong Kong, Lituânia, Malásia, México, Moldávia, Noruega, Nova Zelândia, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Rússia, Singapura, Suécia, Suíça, Taiwan, Ucrânia e Uruguai (MARY KAY, 2016).

É importante destacar que as únicas unidades de produção da Mary Kay estão localizadas nos Estados Unidos e na China. O restante de suas subsidiárias são unidades comerciais. Nos países em que a empresa não tem produção própria, a demanda de produtos

é atendida tanto pela importação, da fábrica americana ou da chinesa, quanto pela produção desenvolvida por empresas terceirizadas. No Brasil, 60% dos produtos comercializados são produzidos por quatro grandes indústrias, sob encomenda, e os 40% restantes são importados. (MARY KAY, 2016).

No ano de 2015, além do Centro de Distribuição de Barueri (SP), que atendia toda a demanda nacional, foi inaugurado o Centro de Distribuição de Betim. A causa da escolha da localização dessa unidade, segundo a diretoria da empresa, foi devido a posição geográfica da cidade dentro do território nacional e a potencial estrutura de escoamento para os pedidos das consultoras das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste (ALVEZ, 2015). Em 2016, outras duas cidades receberam investimentos da empresa norte-americana: Cabo de Santo Agostinho (PE) e Salvador (BA). Nas duas cidades foram abertos os mais novos Centros de Distribuição que passaram a atender à crescente demanda da região Nordeste. (MARY KAY, 2016)

#### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

Para o desenvolvimento do estudo, foram realizadas entrevistas com três colaboradores da empresa Mary Kay no Brasil, nas datas de 21/08/2017, 06/09/2017 e 07/11/2017. Os entrevistados ocupam os cargos de Diretor de Importação (Entrevistado A), Gerente de Manufatura Local (Entrevistado B) e Gerente de Marketing (Entrevistado C).

O Diretor de Importação tem como principal atividade gerir as transações entre a empresa aqui no Brasil e os fornecedores no exterior, que no caso são a Matriz nos EUA e a filial na China, países onde a empresa possui fábricas que fornecem para todos os mercados. Por outro lado, o Gerente de Manufatura Local exerce justamente atividades opostas, como o gerenciamento das relações entre a empresa aqui no Brasil e seus fornecedores locais. Já o Gerente de Marketing é responsável pelo andamento das linhas de produtos que a empresa oferece, acompanhando lançamentos, promoções, posição da marca e rastreando as ações dos concorrentes.

A partir da entrevista com o Entrevistado A, foi identificado que a Mary Kay iniciou suas atividades em mercados internacionais por meio da exportação direta de seus produtos, abertura de escritórios comerciais e de centros de distribuição utilizados como base para suas operações no exterior. Já nos EUA e na China a empresa optou pela abertura de unidades próprias de produção. Assim, as subsidiárias comerciais importam os produtos diretamente da matriz norte-americana ou da fábrica da China. Há também a opção pelo desenvolvimento da produção local a partir da contratação de empresas terceirizadas. No caso brasileiro, todas as importações são diretamente feitas entre matriz e filial ou filial e filial (China), não havendo exportação indireta.

Para entrar em um mercado exterior a Mary Kay procura identificar semelhanças com os mercados em que já atua e se o mercado está em ascensão. A principal vantagem dessa forma de entrada é o conhecimento já alcançado pela MK sobre o tipo de mercado em que está iniciando suas atividades. Tal situação favorece a redução dos riscos que envolvem o processo de internacionalização. A principal dificuldade é alcançar o estabelecimento e crescimento da marca nesse mercado, uma vez que a base para o desenvolvimento do negócio são as consultoras que, inicialmente, estão em pequeno número.

O Entrevistado B apontou que o tamanho do mercado brasileiro e as tendências de crescimento econômico foram os incentivos que levaram a Mary Kay a abrir uma subsidiária comercial no Brasil. Porém, apesar do cenário favorável, algumas dificuldades foram encontradas no ingresso da empresa em território brasileiro.

Conforme indicado pelo Entrevistado A, além das concorrentes internacionais que já estavam estabelecidas no Brasil, a Mary Kay concorria também com empresas nacionais como a Natura e O Boticário, que já possuíam mercados consolidados. Ainda, inicialmente a empresa enfrentou grande dificuldade na contratação de consultoras locais. A Mary Kay já mantém um conjunto de consultoras globais que agem como recrutadoras quando a empresa abre filiais em outros países. Essas consultoras globais viajam então para os países em que a MK passa a atuar, com o objetivo de recrutar novas consultoras para compor a força de vendas do país em questão.

Quanto às vantagens em atuar no Brasil frente a outros países, o Entrevistado B revelou que o tamanho do mercado é uma grande vantagem, pois o Brasil é o terceiro maior mercado do mundo, superado apenas pelos EUA e China. Mesmo com a crise da economia dos últimos anos, a Mary Kay conseguiu manter seu volume de vendas, sem retração e sem a necessidade de adotar medidas de redução de custos mais drásticas como diminuir seu quadro de funcionários, que, pelo contrário, vem crescendo desde 2014. Ele destacou também que a grande desvantagem em atuar no Brasil são os impostos e as cargas tributárias. Nesse sentido, o sistema tributário brasileiro é entendido como o mais complicado e que apresenta as maiores alíquotas mundiais.

O Entrevistado C destacou que a empresa começou a ganhar destaque no cenário nacional em 2012 e, a partir de 2014, tornou-se um relevante *player* do mercado de cosméticos, isso por conta do crescimento do número de consultoras, que são as desenvolvedoras do negócio e divulgadoras da marca. Quanto ao posicionamento da MK em relação aos seus concorrentes, o Entrevistado C informou que as informações relativas à participação de mercado (*Market Share*) são tratadas como confidenciais na Mary Kay, portanto não podem ser divulgadas.

Na entrevista foi destacado que os produtos não passam por adaptações para serem vendidos no mercado brasileiro. O que existe é o desenvolvimento de produtos para determinado mercado, ou seja, existem produtos que são vendidos apenas em determinados países ou regiões. Assim, esses produtos não são adaptados, mas compõem linhas diferentes. O que pode ocorrer é a seguinte situação: um produto é desenvolvido para um país e faz tanto sucesso nesse determinado país que a empresa decide desenvolver novas estratégias de vendas para esse produto em outros países ou regiões. Esse é o caso da linha de fragrâncias *Feel&Co*, desenvolvida inicialmente para o mercado brasileiro, mas que, devido ao seu grande sucesso, é também ofertada em outros países da América Latina.

A MK não se considera uma empresa lançadora de tendências, mas sim é vista como uma “*fast follower*”. A empresa segue as tendências do mercado para lançar seus produtos, respondendo de forma rápida aos lançamentos de suas concorrentes. Com relação à entrada de uma nova marca concorrente no mercado brasileiro, a MK tem grande confiança no seu modelo de negócios e produtos. Assim, a empresa não reconhece esse aspecto como algo negativo. A empresa está constantemente monitorando a concorrência e avaliando a sua proposta de valor.

Com relação aos fatores que diferenciam a MK de outras empresas de cosméticos, os entrevistados destacam os seguintes: a oferta de produtos de alta qualidade, e que apresentam a melhor relação custo/benefício, e a possibilidade de seus colaboradores desenvolverem uma carreira sólida e sustentável, que pode ser comprovada pela atuação da empresa há mais de 50 anos e com presença em mais de 30 países.

Os entrevistados destacam que a principal razão para a MK ter fabricação própria apenas nos Estados Unidos e na China deve-se ao retorno do investimento. O mercado americano e o chinês são os dois maiores, respectivamente, portanto o desenvolvimento de fabricação própria nesses países é justificável pela forte demanda. Ainda, especialmente no mercado chinês, a empresa conta com custos de produção menores.

Com relação à abertura de uma unidade de produção para atendimento do mercado brasileiro, um ponto positivo seria o alcance de melhorias no *Lead Time* da produção, desenvolvida por empresas terceirizadas. No período atual, conforme informado pelo Entrevistado B, esse tempo é de aproximadamente 6 a 7 meses, o que prejudica o atendimento de demandas inesperadas e já favoreceu o atraso no lançamento de novos produtos. Outra questão também importante refere-se aos impostos cobrados no país. Caso os produtos importados fossem desenvolvidos localmente, a empresa teria ganhos nos impostos de importação e tarifas que incidem nos processos de importação.

Entre as vantagens da terceirização das atividades de produção para atendimento do mercado brasileiro, o entrevistado considerou a melhoria da lucratividade dos produtos, uma vez que o produto fabricado no Brasil tem melhor margem de contribuição quando comparado ao produto importado. Ainda foi reforçada a redução dos custos de inventário pois, ao produzir localmente, a empresa consegue diminuir o estoque de cobertura e ajustar-se mais facilmente às variações de demanda.

Já entre as desvantagens da terceirização, os entrevistados destacam a gestão dos custos de produção e os custos relacionados à coordenação de todas as atividades desenvolvidas pelas empresas terceirizadas. Esses custos estão presentes na negociação com os fornecedores de matérias-primas, acompanhamento dos processos de planejamento, nível de serviço e avaliação da qualidade dos produtos.

Entre os critérios considerados para a escolha das empresas terceirizadas, o Entrevistado B destacou a capacidade técnica em produzir de acordo com os rígidos padrões de qualidade da MK, além da capacidade de gestão de compras, planejamento e execução da produção, utilização de boas práticas de manufatura e condições financeiras da contratada.

Devido à possibilidade de baixos retornos financeiros, a MK ainda não estabeleceu uma unidade de produção no Brasil. A demanda no mercado nacional é relativamente alta, porém, por conta das crises econômica e política verificadas nos últimos anos, a empresa deixou de ter o crescimento que vinha apresentando em anos anteriores e enfrenta no período recente a estagnação em suas vendas. O Entrevistado B afirmou que havia um projeto de abertura de uma unidade de produção no país que, devido ao cenário de crises, foi postergado.

Outro fator que também acabou influenciando nessa decisão de não estabelecer uma fábrica no Brasil foi a construção de outra unidade fabril nos EUA. Nesse país, a MK também enfrenta uma queda na demanda, o que gerou capacidade ociosa nessa nova unidade. Assim, grande parte da produção para atendimento da demanda mundial está sendo direcionada para essa unidade americana, como forma de aproveitar sua alta capacidade. Portanto, a abertura de uma unidade de produção da MK no Brasil depende de novas etapas de planejamento e das condições do cenário econômico.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção apresentamos a resposta para a pergunta de pesquisa a partir das análises dos objetivos específicos. O primeiro deles é **investigar as formas de entrada consideradas pela empresa para atuar no mercado brasileiro**. A MK adota a exportação direta em todos os países em que se estabeleceu, inclusive para atendimento do mercado brasileiro. A exportação é feita a partir da matriz para todas as unidades. A única exceção

ocorre na China, pois, devido à grande demanda, a empresa optou pela abertura de uma unidade local.

Nesse contexto, o Entrevistado A informou que a empresa Mary Kay começou sua internacionalização em mercados culturalmente parecidos com o mercado norte-americano e geograficamente próximos, com destaque para os mercados australiano, canadense e o mexicano. A questão da proximidade cultural é destacada no Modelo de Uppsala, em que a internacionalização de empresas ocorre em etapas, começando com investimentos em países vizinhos e de cultura mais próxima (SALVADOR et al, 2008).

Portanto o principal ponto analisado pela empresa para investir em uma nova filial é a semelhança do mercado alvo com os mercados que ela já atua, o que facilita a entrada pois a empresa já possui *expertise*. Além disso, as possibilidades de retornos financeiros também são consideradas.

O segundo objetivo específico do estudo é **analisar as motivações e dificuldades enfrentadas em mercados internacionais, especialmente no Brasil**. O tamanho do mercado brasileiro, as tendências de crescimento econômico e o fato de dados mostrarem que o Brasil, junto com o México, eram os maiores consumidores de cosméticos da América Latina, foram os incentivos para que a empresa abrisse uma filial comercial em território brasileiro.

Porém, assim como haviam pontos positivos, também tinham os obstáculos a serem enfrentados. O maior deles foi a concorrência que já estava estabelecida no mercado brasileiro representada não só as concorrentes internacionais, mas também as nacionais, como Natura e O Boticário. Outra dificuldade citada pelo Entrevistado B foi o sistema tributário brasileiro que, além de extremamente complexo, tem também alíquotas muito altas que acabam afetando diretamente o preço final dos produtos.

O terceiro objetivo específico do estudo é **identificar a participação da empresa no mercado brasileiro de cosméticos e nas importações**. O entrevistado C afirmou que a Mary Kay ganhou destaque por volta do ano de 2012 e a partir de 2014 tornou-se um relevante *player* no mercado internacional de cosméticos. Grande destaque é dado ao crescimento do número de consultoras, consideradas desenvolvedoras do negócio e divulgadoras da marca.

O quarto objetivo específico do estudo é **caracterizar os impactos da presença de grandes empresas internacionais para a indústria brasileira de cosméticos**. O setor de cosméticos oferece grandes oportunidades como fonte de renda para famílias brasileiras. A presença de grandes empresas internacionais no mercado brasileiro contribui para o surgimento de novos produtos e oportunidades, o que gera maior competitividade e necessidade de inovação constante. O Entrevistado C destacou que a empresa reconhece os

concorrentes como um ponto positivo. O principal motivo é o fato da empresa não ser uma lançadora de tendências, mas sim uma *fast follower*, seguindo as tendências que são lançadas no mercado pelas concorrentes. Outro motivo é o fato de a empresa ter grande confiança no seu modelo de negócios e produtos. Assim a MK não reconhece como algo negativo a entrada de novas empresas no setor de venda direta de cosméticos.

O quinto objetivo específico do estudo é **identificar os fatores de competitividade da empresa Mary Kay no mercado brasileiro**. O Entrevistado C apontou que os fatores que diferenciam a empresa das concorrentes são: produtos de alta qualidade com a melhor relação custo/benefício do mercado, a possibilidade de desenvolvimento pelos colaboradores de uma carreira sólida e sustentável comprovada por mais de 50 anos de experiência e a presença em mais de 40 países da MK.

Outro ponto que poderia favorecer a competitividade da empresa no Brasil seria a produção local própria. Porém, o Entrevistado A explica que isso não ocorre por conta apenas de questões de retorno de investimento. A Mary Kay tem produção própria apenas nos EUA e China pois esses países são os maiores mercados de cosméticos do mundo. Portanto, a alta demanda justifica o desenvolvimento da fabricação local.

Dessa forma, a abertura de uma unidade de produção depende da expansão da empresa e do cenário econômico local. A Mary Kay analisa as relações entre custo e benefício do desenvolvimento de uma fábrica no Brasil. No entanto, devido ao cenário econômico, essa possibilidade não se mostra favorável. Tal avaliação é abordada por Borini, Ribeiro, Coelho e Proença (2006) ao explorarem que esse tipo de investimento passa por uma análise dos Custos de Transação em relação aos Custos de Internacionalização.

Como a produção local própria ainda não é viável, o entrevistado B explica que, ao terceirizar a produção local, ocorre a melhoria da lucratividade dos produtos, pois o produto fabricado localmente tem maior margem de contribuição *versus* o produto importado, o que melhora a competitividade. Outro fator importante decorrente da terceirização é a redução dos custos de inventário pois, como o *Lead Time* desses produtos é menor, fica mais fácil desenvolver a gestão do inventário e atender às variações de demanda. Esses fatores são abordados por Carneiro e Dib (2007) ao analisarem, a partir da Teoria dos Custos de Transação, o grau de eficiência nas transações entre as unidades de atividade produtiva e os custos de transação, para determinar empresa deve optar pela terceirização de suas atividades de produção ou pela internalização.

Finalmente, é importante destacar que esse estudo não esgota as possibilidades de análise do caso Mary Kay. Foi verificada a trajetória de internacionalização da empresa a partir de aspectos teóricos selecionados e assim há outras possibilidades de abordagem para

o mesmo caso. Destacamos ainda que, ao realizarmos um estudo de caso, temos restrições importantes a partir do baixo número de entrevistados. Sugerimos novos estudos, a partir de recentes considerações teóricas sobre o tema, e a análise de novas fontes de informações.

## 6. REFERÊNCIAS

ALVEZ, J. A. **Mary Kay inaugura centro de distribuição em Betim**. O Tempo Betim. Betim, 03 de jun. 2015. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/o-tempo-betim/mary-kay-inaugura-centro-de-distribui%C3%A7%C3%A3o-em-betim-1.1049829>>. Acesso em: 12 ago. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **O setor também perdeu representatividade em relação ao consumo mundial**. 12 de abril 2016. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/2016/04/setor-brasileiro-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-sofre-queda-real-de-8-em-2015/>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do Setor HPPC 2016. Av. Paulista, São Paulo**. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGU%C3%8AS-14jun2016.pdf>>. Acesso em: 7 ago 2016.

BORINI, F M; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. **O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso**. FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 5 · n. 3 · p. 42-55 · set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1940/194016879004/>>. Acesso em: 14 de out. 2017.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: < <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43>>. Acesso em 23 fev. 2017.

COELHO, D. B.; JÚNIOR, M. de M. O. **A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais**. Scielo Cad. EBAPE.BR. Rio de Janeiro, vol. 14, jul. 2016. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000700527&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000700527&lang=pt)>. Acesso em: 17 out. 2016.

GARCIA, R.; FURTADO, J.; **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos das Zonas de Livre Comércio**. Cadeia: Cosméticos. UNICAMP. Campinas, dezembro de 2002.

GARCIA, R. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras**. Scielo Prod. São Paulo, vol. 15, no. 2, ago. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000200003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000200003&lang=pt)>. Acesso em: 25 out. 2016.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. **O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na**

**China.** RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios. FECAP ISSN 1806-4892. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/947/94712339004/>>. Acesso em: 15 de out. 2017.

MARY KAY. Disponível em:<<https://www.marykay.com.br/pt-br/about-mary-kay>> . Acesso em: 3 ago. 2016.

MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de; KOVACS, E. P. **TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E APLICAÇÃO EM PAÍSES EMERGENTES: UMA ANÁLISE CRÍTICA.** Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM <http://www.espm.br/internext>ISSN: 1980-4865127INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 203-220, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/42/39>>. Acesso em: 15 de out. 2017.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Relatório de Acompanhamento Setorial: Cosméticos;** Unicamp. Vol. 1, 17 de set. 2008.

SALVADOR, R. L. de C. D.; PORTO, L.; PESSOA, F. L. **ANÁLISE DO MODELO DE UPPSALA COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA SUA OPERACIONALIZAÇÃO.** Gestão e Sociedade. Salvador, vol. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/558>>. Acesso em: 23 out. 2016.

**Contatos:** victormagalhaesleitao@gmail.com e andresa.francischini@mackenzie.br