

# Conhecimento e redes de relacionamento na internacionalização

Um estudo de caso na empresa  
Brazilian Kimberlite Clay

## VITORIA NERY SANTANA

*Bacharel em Relações internacionais pela Fundação Escola  
de Comércio Álvares Penteado (FECAP)*

*e-mail: vitoria.santana@edu.fecap.br*

## CARINA MARQUES MONTEIRO

*Bacharel em Relações internacionais pela Fundação Escola  
de Comércio Álvares Penteado (FECAP)*

*e-mail: carina.mmonteiro@hotmail.com*

## LÍGIA GOMES DE LIMA

*Bacharel em Relações internacionais pela Fundação Escola  
de Comércio Álvares Penteado (FECAP)*

*e-mail: ligia\_gomeslima@hotmail.com*

## ROBERTO FLORES FALCÃO

*Doutor em administração, professor e pesquisador de marketing  
Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNIALFA*

*e-mail: roberto.falcao@unialfa.com.br*

## Resumo

De modo geral, as empresas brasileiras tiveram um processo de internacionalização tardio. A abertura das fronteiras do país aumentou o interesse de algumas empresas brasileiras em desenvolver operações internacionais para fugir da competição interna. Neste cenário, o objetivo desta pesquisa é responder, com base nas Teorias Comportamentais, a da Escola da Uppsala e a Teoria de Networks, se o desenvolvimento de conhecimento e de redes de relacionamento foram eficazes para o sucesso na internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos. Optou-se por um estudo de caso único com a empresa Brazilian Kimberlite Clay (BKC). Constatou-se que a internacionalização ocorreu de forma gradual, conforme o modelo de Uppsala. As parcerias também se mostraram importantes, destacando-se as Câmaras de Comércio, a ABIHPEC e o PEIEX, pela familiarização aos costumes e com a cultura local. No entanto, aspectos da teoria relacionados à distância psíquica, pouco explicam a escolha dos países de destino pela empresa. Sua definição aconteceu conforme as oportunidades que surgiam em decorrência dos relacionamentos criados, durante as feiras internacionais, e não de acordo com a proximidade cultural e psíquica.

**Palavras-chave:** internacionalização, modelo de Uppsala, teoria de networks.

## Abstract

In general, Brazilian companies had a late internationalization process. The opening of the country's borders increased the interest of some Brazilian companies in developing international operations to escape internal competition. In this scenario, the objective of this research is to answer, based on the Behavioral Theories, that of the Uppsala School and the Networks Theory, whether the development of knowledge and relationship networks were effective for the success in the internationalization of a Brazilian company in the cosmetics sector. We opted for a single case study with the company Brazilian Kimberlite Clay (BKC). We found that the internationalization occurred gradually, according to the Uppsala model. Partnerships also proved to be important, especially the Chambers of Commerce, ABIHPEC and PEIEX, for familiarizing BKC with local customs and culture. However, aspects of the theory related to psychic distance, explain little the destination countries chosen by the company. The decisions happened according to the opportunities that arose as a result of the relationships created during international fairs, and not according to the cultural and psychological proximity.

**Keywords:** Internationalization, Uppsala Model, Networks Theory.

## 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). 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 (Root, 1998).

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. O protecionismo na economia, ao conter o jogo competitivo internacional, condiciona as empresas a limitar suas atividades ao mercado interno (Mota Veiga, 2002).

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 “comoditização” 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.

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 (Cardozo, Nascimento, & Nascimento, 2008).

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. Furtado e Urias (2013) explicam que este fenômeno na América Latina costuma ser chamado de primarização da especialização exportadora.

O setor de cosméticos é um dos setores que se destaca na economia do Brasil. O anuário da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - ABIHPEC (2018) destaca que 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 (2018), o Brasil ocupa a quarta posição no ranking mundial do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), com 6,2% do mercado mundial, fechando o ano de 2018 com US\$ 30 bilhões de faturamento, 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 (ABIHPEC, 2017), mas voltou a se retrair em 2018.

Ainda segundo a associação que representa 94% do setor, em 2018, as exportações do setor HPPC atingiram o montante de US\$ 664,5 milhões, um aumento de 2,9% em relação ao ano anterior. Atualmente, 165 países recebem os produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do Brasil com 95 participantes e 102 países como destino (ABIHPEC, 2018). Em 2017, a ABIHPEC assinou a renovação do convênio com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL). O BeautycareBrazil, 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. Neste sentido, o esforço está alinhado à sofisticação da agenda de trabalho para consolidar pautas relevantes internacionalmente, gerando ganhos de competitividade para toda as empresas do setor (Braga, 2017, s.p.).

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 foi alcançado por meio do 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 e que se destaca entre as empresas brasileiras do setor na área de comércio internacional. A escolha da empresa foi baseada em quatro 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, (iii) o processo de internacionalização foi auxiliado por instituições brasileiras, ligadas a Apex-Brasil e à ABIHPEC, e (iv) trata-se de uma empresa born global, ou seja, uma organização engajada em negócios internacionais desde sua fundação.

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 contribui para o setor de HPPC e para a área acadêmica, dado que o material sobre o tema é escasso.

Embora existam estudos anteriores na área de internacionalização de empresas do setor de cosméticos, especialmente a partir dos anos 2000, poucos analisam empresas brasileiras e quando o fazem, tratam de empresas de maior porte e que já possuem marcas fortes, como a Natura (Contador & Stal, 2011; Lima et al., 2008) e O Boticário (Ribeiro & Melo, 2007), por exemplo.

São trabalhos com diferentes abordagens e métodos, desde de revisões da literatura e estudos de caso, até estudos quantitativos, que se debruçam sobre três principais temáticas: o papel das vantagens competitivas e o controle gerencial na internacionalização (Fonseca & Gomes, 2012; Garcia, 2005; Lima et al., 2008), os modos de entrada (Khauaja & Toledo, 2011), e análises sobre a construção de marca e o efeito país de origem (Fanton et al., 2017; Sutter et al., 2015, 2016).

Desta forma, o presente trabalho se propõe a contribuir com uma visão sobre uma empresa brasileira, com marca pouco conhecida, levando em consideração a aderência conceitual ao caso da born global escolhida. Para tanto, o estudo 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. 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 (Contador & Stal, 2011).

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.

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, 2011). 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 psíquica 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 psíquica, 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 (1977) 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. Penrose (1959) argumenta que 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. 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 (Madeira & Silveira, 2013).

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, aprendido 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, & Maiocchi, 2010).

Em 2009, Johanson e Vahlne propõem ajustes ao modelo de processo de internacionalização de Uppsala. Em seu artigo, os autores comentam que o ambiente de negócios havia mudado e que seria necessário enxergar o ambiente como uma teia de relacionamentos, uma rede, diferentemente da visão neoclássica de mercado com muitos fornecedores e consumidores

independentes (Johanson & Vahlne, 2009). Além disso, a raiz da incerteza estaria ligada ao fato das organizações não pertencerem a um dado mercado (liability of outsidership) e não à distância psíquica. Por isso, a construção de relacionamentos, de redes de confiança passa a ser a o alicerce do sucesso no processo de internacionalização.

A partir dessa ideia, em 2014, Vahlne e Ivarsson avançam ainda mais, argumentando que as principais diferenças comparadas ao modelo anterior de Uppsala seria o entendimento de que a capacidade de globalização é uma capacidade crítica e dinâmica, e de que o grau de globalização é uma variável de desempenho importante. De acordo com esta visão, ambas as características, capacidade e grau de globalização, ajudam as multinacionais a fortalecer suas vantagens específicas transferíveis e a aprender a lidar com diferenças institucionais entre países e regiões (Vahlne & Ivarsson, 2014).

Para os autores, o grau de globalização caracteriza-se pela combinação de duas subdimensões: a dispersão geográfica e um elevado grau de coordenação. Além disso, o modelo também sugere que as vantagens específicas das empresas originam-se em 4 capacidades operacionais: capacidade de desenvolvimento de oportunidade, capacidade de networking, capacidade de desenvolvimento tecnológico e capacidade de globalização.

O ponto de partida do modelo de Uppsala, tanto a versão antiga quanto as novas, é a gestão da incerteza oriunda da realização de negócios em mercados externos, proveniente do desconhecimento e da falta de recursos. Neste sentido, as organizações devem gradualmente fortalecer sua força por meio da aprendizagem experiencial e da construção de relacionamentos (networks) com as partes relevantes de seu ecossistema. Desta forma, o nível de incerteza é mantido em um nível aceitável enquanto a organização explora oportunidades (Vahlne & Ivarsson, 2014).

Esse fenômeno da incerteza 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 psiquicamente próximos e só depois para mercados mais distantes. Isso ocorre à medida que a firma desenvolve conhecimento sobre novos países (Madeira & Silveira, 2013). Johanson e Vahlne (1977; 1990) acreditam que as empresas inicialmente se internacionalizam para mercados com distância psíquica menor, 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. Como mencionado, na revisão do modelo de Uppsala, seus autores defenderam a importância das empresas, em seu processo de internacionalização, criarem redes de confiança. A Teoria de Networks não se atem 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 (Bjorkman & Forsgren, 2000).

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 Mattsson (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 mercadorias, de canais de distribuição, de conhecimento explícito ou tácito e trocas sociais (Cunningham, 1985; Mattsson, 1989).

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 (Elfring & Hulsink, 2003).

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 (networks).

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, Johanson e Mattsson (1993) ressaltam 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.

### 2.3 Born Globals

Como discutido anteriormente, uma forma de se adquirir vantagens competitivas é a partir da internacionalização da empresa. De acordo com a proposta de Vahlne e Ivarsson (2014), a

capacidade de globalização é um dos pilares das vantagens específicas das empresas. Isto se dá pelo fato de que as organizações podem se instalar em regiões ou buscar parceiros internacionais que contribuam para a aquisição de tecnologia, para a redução de custos de aquisição de matéria prima e/ou de produção, ou para a exploração de novos mercados consumidores.

Para explicar a decisão e o processo de internacionalização das empresas existem duas principais abordagens: a econômica, que abrange a Teoria da Internalização, o Paradigma Eclético de Dunning e a Teoria dos Custos de Transação; e a comportamental que, como apresentado, inclui o Modelo de Uppsala e a Teoria de Networks.

Além destas duas abordagens, existe ainda o modelo de internacionalização born global. Ele engloba as empresas que desde a sua criação, ou pouco depois dela, iniciaram as atividades de exportação de mercadorias. São empresas que já surgem voltadas para os mercados internacionais, não passando por um processo gradual como o sugerido pela teoria de Uppsala (Dib & Rocha, 2008). Este modelo de internacionalização também aparece na literatura com outros nomes como: global start-ups, exportadores inatos, novos empreendimentos internacionais e firmas com internacionalização precoce.

Nestas empresas, o processo de internacionalização costuma ocorrer de forma acelerada – embora não haja consenso na literatura sobre esta característica – e é suportado pelo uso da internet e de outras tecnologias da comunicação. Por definição, um novo empreendimento internacional é uma organização comercial que, desde seu início, busca obter vantagens competitivas significativas com o uso de recursos e a venda de produtos em vários países. O foco aqui é a idade das empresas quando elas se tornam internacionais, seu foco global (global mindset) desde o início, e não o seu porte (Knight & Cavusgil, 2004; Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1994).

Como comentam Knight e Cavusgil (2004), inovação, conhecimento e capacidades têm sido temas centrais de pesquisas sobre a estratégia e o desempenho da empresa. As organizações que operam internacionalmente desde o início de seu desenvolvimento – adotantes precoces da internacionalização ou born globals – estão surgindo em números substanciais em todo o mundo.

Apesar de seus escassos recursos (financeiros e humanos), característica da maior parte dos novos negócios, empresas com este perfil aproveitam a inovação, o conhecimento e as capacidades para alcançar considerável sucesso no mercado externo desde o início de sua operação. O movimento de empresas jovens iniciarem sua internacionalização precoce e acelerada poderia ser esperada em países com mercados domésticos menores, como Austrália e Dinamarca, por exemplo. No entanto, o surgimento das born globals tem sido cada vez mais comum mesmo em economias com grandes mercados internos, como os Estados Unidos. Esta tendência mundial tornou o fenômeno das born globals uma importante área de pesquisa para estudiosos de empreendedorismo e negócios internacionais (Cavusgil & Knight, 2015).

Por último, vale ressaltar que o fenômeno da internacionalização rápida e precoce também está associado ao “empreendedorismo internacional”, que descreve o processo de descobrir e explorar criativamente oportunidades que estão fora dos mercados domésticos de uma empresa em busca de vantagens competitivas (McDougall & Oviatt, 2000).

### 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-descritivo e qualitativo que, 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). Campomar (1991) afirma que o 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, Luciano Didier.

A entrevista em profundidade foi realizada de forma presencial, no escritório do diretor na sede da BKC em São Paulo. Ela ocorreu em 30 de abril de 2019 e teve duração de 50 minutos. Seu conteúdo foi gravado e posteriormente transcrito.

A análise dos dados qualitativos pode seguir uma série de esquemas analíticos. Miles e Huberman (1994), por exemplo, sugerem duas alternativas: uma é estanque e pré-estruturada, sendo mais rígida, e outra mais flexível, chamada de livre e emergente. Para o presente estudo, optou-se por uma abordagem mais flexível, mas com categorias pré-determinadas. As categorias são justamente os itens explorados no referencial teórico: etapas no processo de internacionalização da BKC, busca por informações e parceiros, e estabelecimento de parcerias e criação de redes. A partir da transcrição da entrevista, analisou-se seu conteúdo conjuntamente com as anotações feita durante a entrevista, com os dados obtidos por meio do site da empresa e de pesquisas feitas na internet sobre a organização e o setor de cosméticos.

## **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 com um simples incidente no início de 2016. Alan, sócio fundador da empresa, em visita a campo às terras de sua família em Aquidauana, escorregou no que parecia uma gigantesca poça de lama. 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, confirmando se tratar de um tipo raro de argila com o mais alto grau de pureza já encontrado no planeta e elevada riqueza mineral.

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 cosméticos voltada para equilibrar, clarear, hidratar, desintoxicar e rejuvenescer a pele. Acreditando no potencial de uma tendência de mercado, os fundadores optam por seguir , uma filosofia vegana e pet friendly (cruelty free).

Didier (2019) menciona que 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 na área de desenvolvimento de novos negócios, que estava trabalhando na organização da feira, comunicá-los sobre o evento e sugerir que participassem. 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. Como base de comparação, os empreendedores analisaram renomadas empresas do setor que já possuíam linhas de produtos com argila como a L'Oréal Paris, a Vichy, a Lâncome e a Kiehl's com sua linha Rare Earth. A empresa entendeu que por se tratar de um produto com qualidade, raro e natural (a partir dos resultados dos exames laboratoriais mencionados), 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 BeautycareBrazil, acompanha as empresas associadas nas feiras internacionais do setor de cosméticos (BeautycareBrazil, 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.

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 (Costa, 2019).

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 reduzir a qualidade do produto, prejudicar a beleza da embalagem ou diminuir o padrão de atendimento, 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). A empresa optou por avançar, de forma gradual, para cada uma das regiões mencionadas (Emirados Árabes, Estados Unidos e Reino Unido), criando parcerias e formando redes de distribuidores e parceiros, exportando de forma indireta seus produtos. O movimento foi mais estruturado após a capacitação do PEIEX e a associação às câmaras de comércio.

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 (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. Didier (2019) comentou que a BKC desenvolveu uma parceria com o Instituto de Física de São Carlos

(IFSC). O objetivo era 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. Contudo, também fica evidente o mindset global dos fundadores e seu empenho, desde sua fundação, para explorar mercados globais. Nesse sentido, é possível caracterizar a BKC (e sua marca Kion) como uma born global.

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 (Emirados Árabes), 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.

É interessante destacar que, embora seu processo de internacionalização tenha sido precoce, a empresa sentiu dificuldades em sua atuação em outros mercados, o que a levou a agir com mais cautela, buscando informações e formando redes. O processo de internacionalização gradual, com baixo investimento inicial, justificado pelas diferenças culturais e psíquicas 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 priorizou esta abordagem (participação em feiras) para estabelecer parcerias que viabilizassem sua entrada em novos mercados. Por meio de exportações indiretas, a BKC enxergou boa oportunidade para sentir a aderência do mercado internacional ao seu produto.

Com essa estratégia, alinhada à teoria de Uppsala, 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 e 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. Com a intensificação de seu comprometimento com a operação internacional, a BKC investiu na abertura dos escritórios e no estabelecimento de sólidas parcerias para a distribuição de sua linha de cosméticos. De acordo com Didier, o staff é local; a empresa ainda não expatriou executivos.

Os dois tipos de conhecimento expostos por Johanson e Vahlne (1977) – o objetivo e o experimental, 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. Além disso, as evidências também mostram que os empreendedores têm ampliado sua

dispersão global, buscando novas oportunidades, o que são aspectos centrais da criação de vantagem competitiva, segundo o modelo de Uppsala revisto.

O conceito de distância psíquica, proposto pela escola de Uppsala, em que as firmas se expandem primeiramente para mercados psiquicamente 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. Seu primeiro movimento foi em direção ao mercado árabe, onde a BKC estabeleceu operações por meio de exportações.

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. No caso da BKC, a formação de redes se mostrou tão importante quanto o mindset global dos fundadores. Mesmo sendo uma born global, a empresa foi cuidadosa em estabelecer seus contatos e parcerias em cada mercado em que desejava atuar.

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 *BeautycareBrazil*, 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), uma empresa born global, analisando-se o processo de internacionalização da organização sob a ótica das Teorias Comportamentais, a da Escola de Uppsala e a Teoria de Networks.

Ao analisar o caso da internacionalização da BKC, observa-se a atualidade e aplicabilidade do Modelo de Uppsala, mesmo em uma empresa que se internacionalizou de forma precoce. A distância psíquica não se mostrou uma variável relevantes na escolha do destino pelos administradores da 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 psíquica com o Brasil.

Ainda assim, a aderência da teoria para o sucesso na internacionalização da BKC fica evidente em três aspectos: i. no que diz respeito ao conhecimento adquirido por meio da experiência durante todo o processo de internacionalização; ii. a descoberta e aproveitamento de novas oportunidades no mercado global; e iii. a constante busca por parceiros e esforços para a criação de redes.

Também há evidências sobre a importância da Teoria de Network para o sucesso na internacionalização da BKC; devido aos relacionamentos constituídos dentro dos mercados nos quais a empresa atua apresentarem uma relevância maior do que os fatores culturais ou característicos do mercado do novo ambiente competitivo.

Em termos gerenciais, a contribuição deste artigo é a apresentação de evidências concretas sobre a importância da criação de conhecimento sobre os mercados internacionais e sobre o desenvolvimento de redes de parcerias para se minimizar o impacto de se ser um outsider. Mesmo uma empresa com acesso a recursos raros (significativa vantagem específica) e perfil global e empreendedor deve observar esta questão para alavancar seu desempenho.

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. As empresas born global também configuram um campo rico para investigações na área de marketing e negócios internacionais. 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 Uppsala e Networks, 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 a outras empresas, como recurso raro, e, portanto, responsável pela rápida internacionalização da empresa. Esta investigação também pode levar em consideração os obstáculos e oportunidades que países emergentes podem ter ao explorar o diferencial de acesso a recursos raros na criação de vantagens competitivas.

Por último, como sugestão para investigações futuras, é possível aprofundar dois aspectos sobre a BKC. O primeiro diz respeito ao perfil e o background dos fundadores e administradores da empresa. As características pessoais e profissionais deles podem auxiliar na compreensão do percurso e das prioridades estabelecidas pela BKC, permitindo análises pela ótica das teorias comportamentais e no campo do empreendedorismo. O segundo aspecto diz respeito à Teoria de Networks. Um aprofundamento sobre a cadeia de valor e as redes criadas pode gerar insights interessantes sobre os elos fracos e fortes, destacando ações gerenciais relevantes para o desempenho internacional da empresa.

**REFERÊNCIAS**

- ABIHPEC. (2018). Caderno de tendências: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2019-2020. São Paulo.
- ABIHPEC. (2018). Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos 2017. São Paulo.
- ABIHPEC. (2019). Anuário 2019 do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. São Paulo.
- Andersson, U. (2002). Connected internationalisation processes: the case of internationalising channel intermediaries. *International Business Review*, 11(3), 365-383.
- APEX-Brasil. (s.d.) Abihpec e Apex Renovam Convênio de Internacionalização. Disponível em <http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/ABIHPEC-E-APEX-RENOVAM-CONVENIO-DE-INTERNACIONALIZACAO>
- APEX-Brasil. (s.d.). Qualifique sua empresa - PEIEX. Disponível em <http://www.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peix>
- BeautycareBrazil. (s.d.). Sobre o projeto. Disponível em <http://beautycaresbrazil.org.br/sobre.html>
- Bjorkman, I. & Forsgren, M. (2000). Nordic international business research. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6.
- Borini, F. M., Fleury, M. T. L., & Oliveira Jr., M. M. de. (2008). Gestão de competências em negócios internacionais. In Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., & Ruas, R. (2008). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Braga, C. (2017). Abihpec e Apex Renovam Convênio de Internacionalização. Brasília: Apex-Brasil. Disponível em <https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/ABIHPEC-E-APEX-RENOVAM-CONVENIO-DE-INTERNACIONALIZACAO/>
- Camacho, V. (2017). Geólogo explica a formação das jazidas de argila e kimberlito. Disponível em <https://braziliankimberliteclay.com/category/jazida/>
- Campomar, M. C. (1991). Do uso do “Estudo de Caso” em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. *Revista de Administração*, 26(3), 95-97.
- Cardozo, S. A., Nascimento, C. A., & Nascimento, K. L. (2018). 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*. Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/9/326.pdf>
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2015) The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16.
- Chiavegatti, D. & Turolla, F. A. (2011). Risco no modelo de internacionalização de Uppsala. Organizações em contexto, São Paulo. Disponível em [https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2716/pdf\\_27](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2716/pdf_27)
- Contador, J. C. & Stal, E. (2011). A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. *Economia Global e Gestão*, 16(2), 63-82.
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Coviello, N. E. & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Cunningham, M. T. (1985). 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*, Uppsala, Sweden.

- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Costa, Y. D. (2019). Argila de MS ganha o “mundo” da limpeza de pele. São Paulo. Disponível em [http://www.oestadoonline.com.br/noticia/34275/argila\\_de\\_ms\\_ganha\\_o\\_amundo\\_da\\_limpeza\\_de\\_pele.htm](http://www.oestadoonline.com.br/noticia/34275/argila_de_ms_ganha_o_amundo_da_limpeza_de_pele.htm)
- Dib, L. A. & Rocha, A. (2008). Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre born globals na indústria brasileira de software. In Encontro da Anpad, 32, Rio de Janeiro, 2008. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD.
- Didier, L. (2019). Entrevista concedida a Carina Marques Monteiro e Vitoria Nery Santana. São Paulo.
- Elfring, T. & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409-422.
- Fachinelli, A. C., Luchesi, J. R. S., Crespi, K. M., & Machado, R. (2013). Inteligência competitiva e distância psíquica no setor moveleiro. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(3), 29-43.
- Fanton, A., Lazzari, F., Milan, G. S., & Eberle, L. (2017). Efeito país de origem e comportamento do consumidor: a percepção feminina sobre cosméticos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(3), 514-532.
- Fleury, A. & Fleury M. T. L. (2007). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas.
- Fonseca, J. C. F., & Gomes, J. S. (2011). A influência da tecnologia da informação no controle gerencial de empresas internacionalizadas de cosméticos no Brasil. In XVI Congresso AECA.
- Galindo, K. V. C. (2012). O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos: o caso Aroma do Campo. COPPEAD/ UFRJ.
- Garcia, R. (2005). Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. *Production*, 15(2), 158-171.
- Investe São Paulo. (2008). Câmaras de comércio. Disponível em <https://www.investe.sp.gov.br/invista/informacoes-uteis-1/camaras-de-comercio/>
- João, B. N., Freddo, A. C., Figueiredo, G. N., & Maiochi, A. P. (2010). Internacionalização na Indústria de Moda: O Caso Zara. *Revista Galega de Economía*, 19(2). Disponível em [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19\\_2/br/art7p.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_2/br/art7p.pdf)
- Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1993). Internationalization in industrial systems – a network approach. In Buckley, P. J. & Ghauri, P. (ed.). (1993). *The internationalization of the firm*. London: Academy Press, pp. 303-21.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Khauaja, D. M. R., & Toledo, G. L. (2011). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 6(1), 42-62.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing social Inquiry: scientific interference in qualitative research*. New Jersey: Princeton University Press.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Leutwiler, J. F. P. (2016). Reprimarização da pauta de exportação e a atual inserção internacional brasileira. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Marília.
- Lima, F. G. N. D., Albuquerque, M. P. D. C., Pavie, J. J. E., & Campos Filho, L.

- A. N. (2008). A relação entre a localização e a motivação estratégica para internacionalização de uma empresa do setor de cosméticos. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 6(1), 19-28.
- Madeira, A. B. & Silveira, J. A. G. (2013). *Internacionalização de empresas: teorias e aplicações*. São Paulo: Saint Paul.
- Madsen, T. K. & Servais, P. (1997) The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Mattsson, L. G. (1989). Development of firms in networks: positions and investments. *Advances in International Marketing*, 3, 121-39.
- McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Nascimento, N. F. K. (2012). O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do setor de cosméticos: o caso Embelleze. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro.
- Nash, J., Sinott, E., & de la Torre, A. (2010). Natural resources in Latin American and the Caribbean: beyond booms and busts?. Washington: The World Bank. Disponível em <http://documents.worldbank.org/curated/en/464161468012034300/pdf/555500PUB0Natu1EPI1991501801PUBLIC1.pdf>
- Nördstrom, K. A. & Vahlne, J. E. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In *International trade: regional and global issues*. New York: St. Martin's Press.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Patton, E. & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.
- Penrose, E. (2009). *The theory of the growth of the firm*. 4 ed. New York: Oxford.
- Perrotti, E. & Vasconcellos, E. (2008). Estratégia de internacionalização: o caso da empresa Voith. In: Vasconcellos, E. (Coord.). (2008). *Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, F. C. F., & Melo, P. L. D. R. (2007). O processo de internacionalização da rede de franquias O Boticario no mercado norte-americano. *Facef Pesquisa*, 10(3), 299-308.
- Root, F. S. (1998). *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sutter, M. B., MacLennan, M. L., Fernandes, C., & Oliveira Jr, M. (2015). Country of origin image and foreign markets strategy: Analysis of the Brazilian cosmetics company Natura. *Revista Brasileira de Marketing*, 4(3), 393-406.
- Sutter, M. B., Camargo, M. A. A., Strehlau, V. I., & Crescitelli, E. (2016). A Apropriação da Imagem de um País Emergente na Construção de uma Marca Europeia: Estudo de Caso L'Occitane au Brésil. *Revista ESPACIOS*, 37(06). Disponível em [revistaespacios.com/a16v37n06/16370605.html](http://revistaespacios.com/a16v37n06/16370605.html).
- Telles, M. (2018). Chega ao Brasil único sérum facial com argila do mundo! Disponível em <http://micheltelles.atarde.com.br/chega-ao-brasil-unico-serum-facial-com-argila-do-mundo/>
- Vahlne, J. E., & Ivarsson, I. (2014). The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 227-247.
- Vasconcellos, E. (2008). *Internacionalização estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia,*

Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen. São Paulo: Atlas.

Veiga, P. M. (2002). O viés anti-exportador: mais além da política comercial. Fundação Centro de Estudos do Comércio exterior. Rio de Janeiro.

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-327.

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.