



O CASO DO BELEZA NATURAL NO MERCADO NORTE-AMERICANO

Sophia Dias Barbosa¹ , Samanta Moreira da Silva^{1*} , Bruno Fernandes¹ & Eduardo Russo¹ ¹Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
25 jul. 2023Aceito:
26 fev. 2024Disponível online:
17 abr. 2024Sistema de revisão
“Double Blind
Review”Editora-chefe:
Fernanda Cahen

RESUMO

Objetivo: Este caso propôs-se a colocar os alunos do papel de Lúcia Velasquez, sócia majoritária e fundadora do Instituto Beleza Natural, em meio aos desafios enfrentados pela empresa durante a pandemia de COVID-19, que fizeram com que a marca tivesse que repensar toda a sua operação internacional para a sua filial de Nova Iorque. **Método:** Os dados para a construção do caso foram extraídos de fontes secundárias como artigos científicos, material jornalístico, relatórios de consultoria, além de informações disponibilizadas pela empresa publicadas na internet. **Principais Resultados:** Identificar as melhores estratégias de internacionalização, os desafios enfrentados pelas empresas no mercado externo e as oportunidades de crescimento em setores específicos. **Relevância / Originalidade:** Este caso propôs-se a promover uma discussão inédita sobre uma empresa brasileira bem conhecida em seu nicho de atuação, mesmo internacionalmente. Durante a discussão, os alunos serão convidados a refletir sobre fatores que levam negócios a se desinternacionalizarem ou manterem operações internacionais. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** Uso de análise de modos de entrada no mercado externo no processo de internacionalização de empresas e estratégias de *marketing*. **Contribuições Sociais / para a Gestão:** O caso é indicado para alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração de Empresas, Marketing e Negócios Internacionais, que queiram tratar temas como modos de entrada em mercados externos, estratégias de internacionalização e desinternacionalização de empresas.

Palavras-chave: Negócios Internacionais, Internacionalização de Empresas, Desinternacionalização, Indústria de Cosméticos, Produtos de Beleza.

THE CASE OF BELEZA NATURAL IN THE NORTH-AMERICAN MARKET

ABSTRACT

Objective: This case proposes to put students in the role of Lúcia Velasquez, majority partner and founder of Instituto Beleza Natural, amidst the challenges faced by the company during the COVID-19 pandemic, which forced the brand to rethink its entire international operation for its New York branch. **Method:** The data for the construction of the case were extracted from secondary sources such as scientific articles, journalistic material, consultancy reports, as well as information made available by the company and published on the internet. **Relevance / Originality:** This case proposed to promote an original discussion about a Brazilian company well-known within its niche, including internationally. During the discussion, students will be invited to reflect on factors that lead businesses to de-internationalize or maintain international operations. **Target Audience:** The case is indicated for undergraduate and graduate students of Business Administration, Marketing and International Business courses, who wish to address topics such as modes of entry into foreign markets, strategies for internationalization and de-internationalization of companies.

Keywords: International Business, Internationalization of Companies, De-Internationalization, Cosmetics Industry, Beauty Products.

ARTICLE DETAILS

Received:
July 25, 2023Accepted:
Feb. 26, 2024Available online:
April 17, 2024Double Blind
Review SystemEditor in Chief:
Fernanda Cahen*Autora correspondente: samanta.moreira7@gmail.com<https://doi.org/10.18568/internext.v20i1.772>

INTRODUÇÃO

Em meados de 2018, Lídia Velasquez, sócia majoritária e fundadora do Instituto Beleza Natural, olha para os primeiros resultados da filial recém-inaugurada em Nova Iorque e avalia se a decisão de expansão internacional, defendida por ela três anos antes, foi de fato um movimento acertado. O Beleza Natural, um conjunto de salões de beleza especializado em cabelos afro e originário do Rio de Janeiro, teve um trajeto de sucesso inquestionável no Brasil. Com 38 institutos e quiosques operando no país, uma clientela fiel, um portfólio crescente de produtos e serviços e um modelo de negócio testado e validado, a empresa havia se internacionalizado como forma de reafirmar sua presença internacional ao inaugurar uma loja conceito na cidade de Nova Iorque. Com a pandemia de COVID-19 no ano de 2020, no entanto, a maior parte das operações presenciais da marca no Brasil e no exterior tiveram que ser paralisadas, gerando graves prejuízos operacionais para o grupo. Tal conjuntura fez com que os sócios tivessem que repensar todas as suas operações. A loja conceito de Nova Iorque, que até aquele momento nunca havia dado lucro, estava no centro dessas discussões.

1. O INSTITUTO BELEZA NATURAL

Muito antes de virar um instituto de beleza com dezenas de lojas e quiosques espalhados pelo Brasil, o Beleza Natural nasceu de uma ideia de salão de beleza voltado para a comercialização e produção de cosméticos, com o objetivo de ajudar na autoestima de seus clientes — quase sempre mulheres negras de classe média baixa com cabelos crespos e encaracolados (Figura 1) —, que sempre tiveram dificuldade em conseguir produtos de grandes marcas a preços acessíveis, e que dialogasse com a característica singular de seus cabelos e penteados.

Além da proposta de inovação em produto, Lídia Velasquez, Roberto Silva e João Américo, todos sócios fundadores da marca, trouxeram diferenciações também na forma de atendimento ao implementarem no instituto uma nova maneira de atender seus clientes, copiando a fórmula de linha de produção aplicada ao McDonald's, empresa onde Lídia trabalhou anos antes. Dessa forma, diferentemente do que se via nos salões tradicionais, no Beleza Natural o cliente era atendido por vários funcionários, cada um responsável por um processo específico, desde a separação



Fonte: Beleza na Web (2023).

Figura 1. Público-alvo Beleza Natural.

de cabelo, a aplicação do Super-Relaxante, corte, até a lavagem e finalização. Sendo assim, a partir da especialização dos postos de trabalho, o Beleza Natural ganhava em tempo de atendimento, o que lhe permitia atender um número maior de clientes por dia. Ademais, um programa de capacitação interno permitia que membros da equipe transitassem entre diferentes processos, possibilitando que ajustes fossem feitos diante de possíveis gargalos ocasionados por faltas na equipe.

O conceito do Beleza Natural surgiu da insatisfação de Lúcia Velasquez com os produtos e serviços de beleza no Brasil nos anos de 1970. Lúcia não queria mais ser obrigada a alisar seus cabelos por uma imposição social e por, na indústria de cosméticos brasileira, simplesmente não existirem produtos que atendessem pessoas com cabelos cacheados e crespos. Foi então que Lúcia começou um curso de cabeleireira, em que misturou diversos produtos para cabelo de diferentes marcas até chegar a uma nova fórmula relaxante, que se produzida em maior escala seria capaz de atender um nicho de mercado amplo, porém ainda pouco explorado. Com seu marido e primeiro sócio, João Américo, Lúcia passou mais de dez anos pesquisando e desenvolvendo uma fórmula capaz de hidratar e cuidar de cabelos crespos e cacheados, antes mesmo de abrir o primeiro Beleza Natural (BBC, 2012).

Foi naquele momento, em 1995, que o primeiro salão do Beleza Natural foi fundado na região da Muda, no bairro da Tijuca, zona norte da cidade do Rio de Janeiro. O sucesso foi tão grande que, logo nas primeiras semanas, não havia um dia sequer que não houvesse fila na porta. Com isso, viu-se que seria preciso investir na abertura de outras filiais para atender a uma demanda adormecida na cidade do Rio de Janeiro. Como solução, no mesmo ano outras duas filiais foram abertas, como a da Figura 2, primeiramente no bairro de Jacarepaguá, zona oeste do Rio de Janeiro, e outra na baixada fluminense, no município vizinho de Duque de Caxias.

Conforme as unidades iam crescendo e se espalhando pela cidade, Lúcia e seus sócios logo se viram obrigados a abandonar o modelo de lojas próprias para franquizar o negócio. No entanto, no sentido de se manter a qualidade do serviço prestado, Lúcia e seus sócios investiram na inauguração da fábrica Cor Brasil Cosméticos, no ano de 2004, local onde

passariam a ser desenvolvidos e fabricados todos os produtos que seriam utilizados nos salões da rede Beleza Natural a partir de então, garantindo assim a uniformidade dos resultados dos tratamentos, além de valores mais acessíveis em consequência do ganho de escala da produção. Até hoje, todos os produtos, desde o Super-Relaxante — o carro-chefe que lançou a empresa na década de 1990 — até os produtos para pentear de uso diário, ainda são fabricados na fábrica Cor Brasil Cosméticos no Rio de Janeiro.

O ano de 2004 também marcou a expansão da marca para fora do estado do Rio de Janeiro, com a abertura de uma filial em Vitória, capital do Espírito Santo. Nesse mesmo ano, a marca chegou também à cidade de Niterói, no Grande Rio. Mas talvez o grande ponto de virada para o Beleza Natural tenha sido no ano de 2005, quando passou a fazer parte do programa de aceleração ao empreendedorismo da Endeavor — uma aceleradora de *startups* que seria posteriormente responsável pelo *scale-up* das empresas que mais cresceram no Brasil, como Loft, Vtex e Ebax nos últimos anos. Essa experiência foi muito importante para a profissionalização do instituto, auxiliando a empresa no processo de expansão para outros estados brasileiros. Neste período, o Beleza Natural já contava com 350 colaboradores e 16 mil atendimentos por mês.

Em 2011, mais um passo importante foi dado pelo Beleza Natural ao fechar parceria com a Universidade de Brasília (UnB) para a pesquisa e desenvolvimento de produtos capilares. Após cerca de dois anos de pesquisa, em 2013 o Beleza Natural lançou uma de suas linhas de maior sucesso, o bn.CACHOS, como apresentado na Figura 3, inicialmente comercializado apenas nos institu-



Fonte: Folha de S.Paulo (2013).

Figura 2. Instituto Beleza Natural.

tos próprios da marca. Até aquele momento a marca já era referência nacional em cuidados para cabelos crespos e cacheados. No mesmo ano, em 2013, o fundo de investimento GP Investments adquiriu 33% do Instituto Beleza Natural e passou a fazer parte do conselho de administração da empresa, que em troca recebeu um aporte financeiro de 70 milhões de reais para financiar o plano de expansão de suas filiais pelo Brasil.

A partir de 2018 os produtos da marca, antes apenas oferecidos por intermédio de seus institutos, alcançaram um novo patamar com o lançamento do *e-commerce* próprio do Beleza Natural, que ficou responsável por realizar a venda e envio de seus produtos para todo o Brasil. Até setembro daquele mesmo ano as operações domésticas do Beleza Natural já contavam com 33 filiais e 11 quiosques (Figura 4) — estes últimos destinados apenas para a comercialização de produtos — espalhados por cinco estados do Brasil, sendo eles: Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Bahia e Espírito Santo, além de uma fábrica no Rio de Janeiro e centros de treinamento e desenvolvimento para a qualificação de profissionais.

2. O PRIMEIRO PASSO INTERNACIONAL DO BELEZA NATURAL

Em 2015, durante uma reunião entre os sócios sobre novas possibilidades de expansão do seu ne-

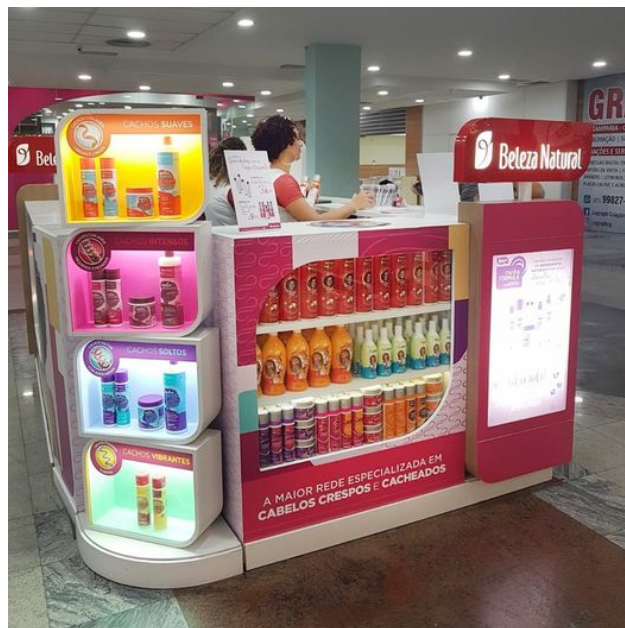
gócio, Lídia Velasquez propôs que, após mais de 20 anos de uma atuação bem-sucedida no mercado brasileiro, talvez houvesse chegado o momento de eles também estarem presentes no âmbito internacional. Roberto e João, os outros sócios fundadores da marca, ficaram reticentes com a ideia por acreditarem que talvez fosse um passo muito grande para a empresa. Por outro lado, acreditavam que talvez a melhor estratégia para o Beleza Natural fosse seguir expandindo-se em solo brasileiro, já que as ações do instituto vinham funcionando bem até então, muito por conta de sua proposta de atender um público de classe C e D com preços acessíveis, quase sempre residentes em periferias de grandes metrópoles do sudeste e nordeste brasileiros.

Embora Lídia permanecesse calada durante a discussão, a ideia de levar a marca Beleza Natural para outro país não saía de sua cabeça. Até aquele momento, com 38 pontos de venda e serviço abertos entre institutos e quiosques, a empresa nunca havia visto um momento tão promissor. As receitas eram positivas, o portfólio de produtos e serviços oferecidos aumentava gradualmente, e a estratégia de expansão nacional caminhava muito bem. No entanto, diante das preocupações de seus sócios, Lídia sabia que a internacionalização do Beleza Natural deveria ser gradual e bem planejada, de forma que mesmo em outros países eles conse-



Fonte: Instituto Beleza Natural (2018).

Figura 3. Produtos Beleza Natural.



Fonte: Sou Méier (2019).

Figura 4. Quiosque Beleza Natural.

guissem se manter conectados com a sua proposta de valor de tratar de cabelos crespos e cacheados da mulher negra, a valores acessíveis para a classe média-baixa.

Outra grande preocupação dos sócios estava na perda do controle sobre o padrão de qualidade estabelecido ao longo de décadas de atuação da marca no Brasil. Em meio às opções de modo de entrada disponíveis, Lídia sabia que o controle sob a operação, naquele momento, era até mesmo mais importante que o investimento em si. Após quase três anos estudando a viabilidade do negócio, em setembro de 2018 o Beleza Natural inaugurou sua primeira filial em Nova Iorque, o que pode ser visto na Figura 5, mais precisamente no bairro do Harlem, bem no coração pulsante da cidade que nunca dorme (Moura, 2018). Segundo Lídia, esse tempo de amadurecimento foi essencial para que o Beleza Natural pudesse estudar o mercado norte-americano, o comportamento dos consumidores, seus hábitos de consumo, além de desenvolver obviamente uma nova linha de produtos para cabelos pensado na mulher negra norte-americana (Cosmetic Innovation, 2019). A ideia de Lídia era que o modelo de loja própria inaugurado em Nova Iorque pudesse servir de trampolim para a expansão da marca para demais localidades no país e no mundo durante os anos que se seguiriam.



Fonte: Instituto Beleza Natural (2019).

Figura 5. Instituto Beleza Natural em Nova Iorque.

3. O MERCADO DE COSMÉTICOS NO BRASIL E NO MUNDO

De acordo com dados do Euromonitor Internacional (*apud* Weber, 2020), o setor de cosméticos é um dos que mais vem crescendo no Brasil e no mundo, e em 2021 já correspondia a cerca de 12% da produção da indústria química mundial. O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, ou HPPC, como é chamado, pode ser dividido em três subsetores: enquanto o primeiro deles engloba produtos de higiene pessoal como sabonetes, desodorantes, produtos de barbear, e talcos, no segundo temos a parte de perfumaria com águas de colônia e perfumes, além dos cosméticos. Enquadra-se aí o Beleza Natural, com seus produtos para tratamento capilar, coloração, fixadores, maquiagens e cremes. Trata-se de um segmento que deve apresentar uma receita anual de USD 103,8 bilhões em todo o mundo somente no ano de 2023, com expectativa de crescimento de 11,6% referente ao ano anterior (Weber, 2020).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2019), o Brasil é o quarto maior mercado consumidor de cosméticos, com 6,2% de participação global, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (18,2%), China (12,7%), e Japão (7,7%). Para se ter uma noção da representatividade regional do mercado brasileiro, somente na América Latina, o país ocupa o primeiro lugar, ficando responsável por 48% de todo o *marketshare* do subcontinente. Em termos de concorrência geral, apesar de existirem atualmente quase 2.800 empresas produtoras de cosméticos registrados na Agência Brasileira de Vigilância Sanitária (Anvisa), a maior parte do mercado está concentrada na mão de cinco grandes grupos: a Natura & Co, O Boticário, Unilever, L'Oréal e Colgate-Palmolive Co., que, juntos, detêm 47,8% do *marketshare* nacional.

De acordo com o presidente executivo da ABIHPEC, João Carlos Basílio:

a indústria brasileira possui também uma forte presença internacional, sendo responsável por exportar produtos cosméticos para aproximadamente 165 países do mundo, com destaque para o mercado americano como Argentina, Colômbia, México, Chile, Paraguai e Estados Unidos, que, jun-

tos, representam 62,8% das exportações do Brasil no setor (apud ABIHPEC, 2019).

Entre os produtos de cosméticos e beleza, os capilares representam 4,6% das vendas no mercado brasileiro, tendo como principais consumidores o público feminino, que com participação cada vez mais ativa no mercado de trabalho é responsável por 41% das compras (ABIHPEC, 2019).

Quanto ao desempenho do mercado em si, apesar de ter amargado algumas perdas até o ano de 2016, a partir de 2017 a indústria de cosméticos no Brasil voltou a crescer, mostrando que o setor vem se recuperando de maneira mais rápida do que o restante da economia após a crise da COVID-19 (Grand View Research, 2020). Tal crescimento deu-se justamente pelo reposicionamento por que toda a indústria vem passando ao investir em engajamento digital, além de um novo posicionamento ético e produtos com mais elementos orgânicos e naturais. Parte dessa transformação, porém, passa também pela mudança nos hábitos de consumo dos clientes de cosméticos, que cada vez mais têm relacionado a beleza com a saúde e o bem-estar, por meio do uso de novos ingredientes e marcas independentes, conforme apontou reportagem da revista especializada *Marie Claire* em 2021 (Deodoro, 2021).

No campo digital, uma batalha à parte tem sido travada entre grandes marcas como L'Oréal, O Boticário e Natura, que cada vez mais têm investido em novas funcionalidades como realidade aumentada e vitrines virtuais de experimentação de produtos. Segundo Alexandre Machado, sócio diretor da GS&Consult, em entrevista para a *Forbes* em 2020 (Weber, 2020), mesmo pequenas empresas que não possuem a mesma disponibilidade de recursos dessas gigantes conseguem se destacar no ambiente digital. Para ele, as ditas “nativas digitais” têm conseguido se destacar e criar nichos para públicos específicos, muitos dos quais mais jovens e dispostos a se aventurarem pelas marcas autorais ou alternativas. Nessa equação, essas novas estratégias de *marketing* digital pautadas em redes sociais e influenciadores têm sido essenciais para essas pequenas marcas competirem com as grandes.

Alexandre Machado chama a atenção também para a área de fragrâncias, na qual o Brasil se apresenta como o segundo maior mercado consumidor desse nicho, movimentando USD 6,8 bilhões, atrás apenas dos USD 8,3 bilhões do mercado norte-americano. Todavia,

seja para as fragrâncias, seja para os produtos de cabelo, um dos grandes diferenciais encontrados pelas marcas atualmente tem sido justamente a possibilidade de investir em personalizações. Conforme apontado por Kenya Watson, analista da área de inteligência da consultoria CB Insights em entrevista para *Forbes* (Weber, 2020), dispositivos de inteligência artificial instalados em *websites* já são capazes de coletar dados pessoais e características de clientes de forma a recomendarem produtos formulados exclusivamente para atender às suas especificidades de pele ou cabelo — algo que até pouco tempo era inimaginável.

Esses produtos criados com o auxílio de informações como clima, rotinas de exercício e até mesmo DNA seguem uma tendência dos Estados Unidos e Europa que promete chegar com tudo ao Brasil. Nesse sentido, as grandes empresas de cosméticos estão tendo que se reinventar para atender clientes cada vez mais “nichados” e em busca de soluções exclusivas e mais naturais. Outro grande desafio da indústria está na imagem pouco sustentável que muitas empresas do setor desenvolveram para com o mercado ao longo dos anos. Assim como já ocorre na alimentação, consumidores de cosméticos buscam hoje ingredientes mais botânicos, sustentáveis e biodegradáveis, que se utilizem de processos, embalagens e ingredientes mais sustentáveis.

Muitas dessas mudanças poderão ser vistas primeiramente em mercados desenvolvidos como o norte-americano, que todos os anos gira USD 89,5 bilhões (ABIHPEC, 2019). Além disso, a indústria de cosméticos dos Estados Unidos é responsável por cerca de 10% das exportações mundiais, com destaque para seus produtos capilares, que possuem forte participação em mercados internacionais como Canadá, México, Austrália, Europa, além de países asiáticos como Hong Kong e Coreia do Sul (Export Planning, 2022). Mesmo com todos os impactos da pandemia, os cosméticos foram um dos únicos setores da indústria que não deixou de crescer, tendo acumulado resultados positivos sequenciais ao longo dos últimos anos, como os 6% de 2021 no país (ABIHPEC, 2022).

4. O GRANDE DILEMA DO BELEZA NATURAL EM MERCADOS ESTRANGEIROS

A pandemia de COVID-19 a partir de 2020 gerou mudanças significativas no comportamento humano e na forma com a qual as pessoas consumiam produtos

e serviços. Com boa parte do seu modelo de negócio pautado em salões de beleza com atendimentos presenciais, o Beleza Natural, assim como muitas outras marcas, teve que promover grandes mudanças para seguir ativo e operando em uma sociedade agora marcada pelo isolamento social. O maior desafio de Lídia e sua equipe estava justamente em compreender maneiras de manter as receitas da empresa respeitando as regras de circulação impostas pelas autoridades sanitárias. Ainda, com o seu canal de *e-commerce* rodando desde 2018, a possibilidade de manter os institutos fechados era assustadora, uma vez que estes eram responsáveis por quase 90% do faturamento do grupo. Além disso, a falta de uma perspectiva sobre a normalização da situação sanitária global gerava pressões ainda maiores por ajustes no negócio.

Apesar do aumento das vendas dos produtos *online*, que quase duplicaram no comparativo com o ano de 2019, a nova realidade de receitas ainda era muito pequena para manter as estruturas do grupo. Lídia e seus sócios sabiam que aquele momento era uma oportunidade de alavancar seu canal de vendas *online*, mas além de margens de lucros menores os produtos vendidos no varejo ainda enfrentavam problemas de paralisação da produção em sua fábrica no Rio de Janeiro. Mesmo quando foi possível retomar as atividades mediante o atendimento aos protocolos de segurança sanitária, o volume produtivo da empresa seguia significativamente menor perante o observado em anos anteriores.

Ademais, essa nova modalidade de consumo virtual impunha grandes desafios para um mercado em que a experimentação de fragrâncias, texturas e produtos era um grande fator decisivo para a compra. Além do atendimento presencial diferenciado oferecido no Beleza Natural, um problema que tinham que enfrentar era que boa parte da venda de seus produtos — cerca de 70% — era feita nos próprios institutos e nos quiosques da empresa. Ainda que o *e-commerce* fosse o caminho mais viável para que a empresa continuasse a atender seus clientes nesse novo momento, seria difícil conseguir somente por esse canal manter as receitas da empresa estáveis e girando. Por terem concentrado seus esforços dos últimos 27 anos nos pontos físicos, a mudança de *mindset* e estrutura operacional do grupo não viria do dia para a noite. Somada a isso, a impossibilidade de demonstrar a maneira correta de aplicação dos produtos gerou

insatisfação de muitas clientes, que optaram pela aplicação caseira por não chegarem aos mesmos resultados dos institutos.

Diante dos prejuízos vividos pela empresa no ano de 2020, Roberto e João sabiam que precisavam enxugar a estrutura da empresa no sentido de reduzir custos, além de investir em uma estratégia de *marketing* digital robusta, de forma a alavancar suas plataformas de vendas *online*. Reposicionar o Beleza Natural nesse novo mundo digital que se apresentava seria muito mais difícil do que se imaginava. A possibilidade de comparar os produtos da marca com o de concorrentes com precificação agressiva demandaria muitos esforços de todas as partes. Os sócios argumentaram com Lídia que, para investir em redes sociais, contratar *digital influencers* e seguir os passos que já estavam sendo dados por outras empresas do setor, eles tinham que repensar estruturas deficitárias da empresa que, para eles, não faziam mais sentido naquele momento.

Roberto sempre fora um dos maiores opositores da loja conceito de Lídia em Nova Iorque, que apesar de aberta desde 2018 nunca havia dado lucro de fato em razão de questões mercadológicas locais. Para ele, mais de dois anos sem o retorno do investimento indicava a hora de assumir o prejuízo e se retirar do mercado norte-americano. João seguia na mesma linha e concordava que aquele não era momento de “aventuras”, e que o foco deveria se dar no mercado brasileiro e na expansão das operações digitais da empresa. Abandonar o seu sonho de ver o Beleza Natural no mercado internacional, no entanto, não era uma decisão fácil para Lídia. Apesar de reconhecer que a filial não era economicamente rentável, a presença em Nova Iorque representava atributos intangíveis que em muito agravavam para o conceitual da marca.

Ainda assim, Lídia estava dividida entre a pressão que recebia de seus sócios, que mostravam os números do mês e afirmavam que manter uma loja conceito em Nova Iorque representaria uma nova rodada de demissões de funcionários aqui no Brasil a poucas semanas do Natal. Apesar do seu sonho, Lídia sabia da sua responsabilidade para com sua equipe, o que gerou um grande dilema pessoal. Por ser a sócia majoritária, ainda com 50% da empresa, a decisão cabia a ela. No entanto, restava ainda responder a grande pergunta que pairava: desinternacionalizar ou manter a posição da Beleza Natural no mercado norte-americano?

5. NOTAS DE ENSINO

5.1. Objetivos de ensino

O objetivo do caso é colocar os estudantes no papel de Lidia Velasquez, sócia fundadora do Instituto Beleza Natural, de forma que possam refletir sobre os principais motivadores que levaram à internacionalização da marca para o mercado norte-americano no ano de 2018. No entanto, com a pandemia e após amargarem alguns anos de déficit em suas operações internacionais, os participantes precisarão ainda tomar a decisão de manter ou desmobilizar a filial de Nova Iorque. No final da discussão, espera-se que os alunos sejam capazes de:

- discorrer sobre os diferentes modos de entrada em mercados externos;
- identificar as principais variáveis ambientais responsáveis por influenciar operações internacionais;
- compreender os motivadores que levam empresas a se desinternacionalizar.

5.2. Público-alvo

O caso “Apelo de marca ou resultado operacional? O caso do Beleza Natural no mercado norte-americano” é recomendado para alunos de graduação e pós-graduação dos cursos de Administração de Empresas, Marketing e Negócios Internacionais, que queiram tratar de temas como modos de entrada em mercados externos, estratégias de internacionalização e desinternacionalização de empresas.

5.3. Fontes de informação

A coleta de dados ocorreu entre os meses de maio de 2022 e julho de 2023, em fontes de dados secundários como artigos científicos, conteúdos jornalísticos, relatórios produzidos por empresas de consultoria, associações setoriais, além de informações disponibilizadas pela empresa publicadas na internet.

5.4. Plano de ensino sugerido

5.4.1. Perguntas para discussão em pequenos grupos

1. Como, ao longo dos anos, se deu o processo de expansão da Beleza Natural até chegar ao mercado internacional?

2. Quais os principais motivadores que fizeram a marca abrir uma loja física na cidade de Nova Iorque?
3. Como a pandemia de COVID-19 impactou as operações do Beleza Natural, e como a marca poderia se adaptar a esse novo momento?
4. Se você estivesse no papel de Lídia Velasquez, diante dos desafios e dilemas apresentados no caso, qual seria a sua decisão mediante a manutenção ou encerramento das operações internacionais da marca?

5.5. Plano de aula

Este plano de ensino considera que tenha havido preparação prévia por parte dos alunos e uma aula de duas horas de duração, conforme proposta abaixo:

- início da aula e divisão da sala em pequenos grupos de quatro a cinco alunos (5 minutos);
- discussão em pequenos grupos (30 minutos);
- apresentação do caso pelo instrutor (10 minutos);
- discussão em plenária (60 minutos);
- fechamento (15 minutos).

5.6. Plano de discussão e análise

5.6.1. Introdução

Para aquecer a discussão do caso, durante os momentos iniciais, é sugerido que o instrutor peça que os alunos contribuam para a contextualização do caso até o momento em que se deu a internacionalização da marca. Neste momento, a seguinte pergunta de abertura poderá ser apresentada ao grupo:

(Pergunta de abertura) *Diante da trajetória do Beleza Natural apresentada pelo caso, quais os principais motivadores que levaram a empresa a se internacionalizar?*

Suposição de possíveis respostas à pergunta de abertura:

- A empresa estava consolidada no Brasil e seguia em franca expansão.
- Tornar-se uma marca internacionalizada apresentando seu produto inovador para o mundo.
- Fortalecimento interno da marca, com presença no mercado nacional.
- Diversificar riscos e aumentar a competitividade da marca na indústria de cosméticos.

- Acesso a diferentes fornecedores e tendências de consumo.

À medida em que as principais considerações do grupo forem feitas, o instrutor poderá seguir para a primeira pergunta de discussão, conforme se sugere a seguir.

5.6.2. Análise

(Pergunta de discussão 1) *Qual o modo de entrada escolhido pela empresa em seu movimento de internacionalização para o mercado norte-americano? Comente as vantagens e desvantagens do modelo escolhido.*

A decisão por internacionalizar-se é de relevante importância para uma empresa. Nesse sentido, segundo Cavusgil, Knight, Riesenberger, Rammal e Rose (2014), existem três categorias distintas de entrada no mercado estrangeiro pelas quais as empresas podem optar:

- Exportação: refere-se à estratégia de entrada na qual se produzem produtos ou serviços em um país (geralmente o país natal da empresa) para vendê-los ou distribuí-los para consumidores em outros países.
- Relações contratuais: toda forma de licenciar ou franquear, na qual a firma permite que um parceiro estrangeiro use sua propriedade intelectual em troca do pagamento de *royalties* ou outra compensação.
- Investimento direto: nessa modalidade, a firma estabelece presença física no mercado estrangeiro. Geralmente, a presença é estabelecida ao investir capital próprio e garantir participação societária de uma fábrica, subsidiária, ou outro meio patrimonial no mercado estrangeiro.

Cada estratégia de entrada no mercado estrangeiro tem suas vantagens e desvantagens. Cabe, portanto, aos administradores da empresa optar por aquela que melhor se adequa à sua situação, levando em conta fatores como:

- objetivos da firma em lucratividade e *marketshare*;
- o grau de controle da companhia sobre as decisões, operações e estratégias;
- o grau de risco que a companhia está disposta a tolerar;

- as características do serviço ou produto a ser oferecido;
- as condições no país de entrada, tais como cultura, economia, infraestrutura, entre outros;
- a natureza e extensão da competitividade entre rivais;
- a disponibilidade e capacidade de parceiros no mercado;
- a importância estratégica do mercado alvo.

Entre os fatores de relevância a serem considerados, talvez o mais crítico seja o grau de controle que a firma deseja manter sobre a operação. Abaixo, na Figura 6, uma demonstração que relaciona as principais relações entre controle e outros fatores de relevância na escolha do modo de entrada apresentado.

A exportação provê pouco controle sobre as operações porque a empresa delega considerável responsabilidade para parceiros estrangeiros, como os distribuidores. Esse modo de entrada é o mais comum para empresas que estão na fase inicial do processo de internacionalização, sendo considerado o modo menos arriscado de iniciar a operação de internacionalização, pois muitas das vezes acontece de maneira lenta e progressiva (Steinbruch, Couto Soares, Nunes, Perin, & Sampaio, 2016) e permite que as empresas se retirem imediatamente em casos de problemas no mercado para o qual exportam (Cavusgil et al., 2014).

Na exportação direta, a empresa produtora é responsável por todo o processo de venda no mercado externo e tem maior controle de negociação e transação do produto e a construção de uma rede própria de distribuição no mercado internacional e internacionalização da marca. Em contrapartida, é necessário que disponha de um departamento que tenha conhecimentos sobre todos os processos que envolvem a exportação de produtos para o exterior, como a incidência de impostos sobre determinados produtos e legislação alfandegária, exigindo assim algum investimento por parte da empresa (Melsohn, 2006).

Na exportação também existe o consórcio de exportação ou cooperativa de exportação, em que várias empresas de um mesmo setor produtivo se unem com o objetivo de vender seus produtos no mercado internacional. Este modo de entrada no mercado externo é capaz de promover a aliança de pequenas e médias empresas no mercado interno, por representar um custo menor com as ações de transação de



Fonte: adaptado pelos autores de Cavusgil et al. (2014).

Figura 6. Fatores de relevância na escolha do modelo de internacionalização.

produtos. Por outro lado, pode haver um desequilíbrio em relação à venda de produtos pela necessidade de complementar a produção de empresas parceiras durante a exportação, resultando em um aporte menor de vendas no mercado interno (Melsohn, 2006).

Na exportação indireta, toda a comercialização e transação é feita por meio de um intermediário, que pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou um operador econômico autorizado (OEA). Este intermediário permite a comercialização para diversos clientes e possui riscos e investimentos menores se comparado à exportação direta. Entretanto, esta modalidade não permite que a empresa crie uma estratégia de comercialização de produtos para o exterior, estando sujeita às capacidades do intermediário. Além disso, a empresa não possui contato direto com o mercado externo, dificultando ou retardando as possibilidades de uma entrada direta no mercado internacional (Melsohn, 2006).

As relações contratuais, como licenciamento e franqueamento, permitem um controle moderado por parte do detentor da marca. Ao mesmo tempo, o risco do investimento é compartilhado e são abertas possibilidades de crescimento que ultrapassam aquelas que teriam uma empresa operando sozinha (Garido, Vieira, Slongo, & Larentis, 2009).

Nas relações contratuais por licenciamento, a empresa estrangeira (licenciador) fornece para a empresa nacional (licenciada) uma patente, um bem, tecnologia ou informações comerciais para que a empresa licenciada possa produzir e vender produtos da

empresa no mercado ao qual pretende se internacionalizar. Nesta relação, para cada produto produzido e vendido, é paga uma taxa ou *royalty* ao licenciador. O licenciamento é vantajoso para empresas que possuem conhecimento sobre o mercado estrangeiro no qual está investindo e também pode optar por ter relações com empresas com melhor aporte tecnológico para facilitar a adaptação de seus produtos ao interesse do mercado local. As desvantagens deste modelo podem incluir prejuízos à propriedade intelectual, uma vez que a empresa licenciada não possui total controle sobre a operação internacional, já que o licenciador tem conhecimento sobre a sua produção, podendo vir a se tornar um concorrente (Nunes & Steinbruch, 2019).

Já a franquia permite um contrato entre o franqueador no exterior e a empresa nacional, em que o franqueador fornece todo um modelo de negócio, meios de produção, comercialização e recursos humanos para o franqueado no exterior. Nesta modalidade o franqueador fornece os meios para que as atividades produtivas sejam desempenhadas, enquanto o franqueado desempenha as funções no mercado estrangeiro. Entre as vantagens nesse meio, Nunes e Steinbruch (2019) destacam a rápida entrada no mercado internacional e a padronização do modelo produtivo, porém ainda pode haver desvantagens, como difícil controle dos padrões de processos produtivos quando o franqueador detém várias franquias e controle da qualidade do serviço ou produto.

Por fim, há o investimento direto, opção adotada pelo Beleza Natural, que abriu sua loja própria em Nova Iorque. Como principal característica dessa modalidade, está o maior controle sobre seu serviço no exterior. Nesse contexto, o instituto desejava manter os mesmos padrões estabelecidos no Brasil que fizeram com que o Beleza Natural se tornasse um dos maiores salões especializados em cabelos crespos e cacheados no país.

Por outro lado, segundo Dias, Rocha e Silva (2014), esse tipo de investimento costuma requerer muitos recursos, justamente por envolver a construção de uma nova instalação ou aquisição de operações já existentes em um mercado estrangeiro, permitindo que a empresa tenha controle total sobre o projeto. Esse modo de entrada, por outro lado, traz maiores capacidades de adaptação das operações para atender às condições do mercado local. Em uma aquisição internacional, o controle dos ativos de uma empresa local é transferido para uma empresa estrangeira, e a empresa local torna-se uma filial da empresa estrangeira no país. Enquanto numa fusão as operações e ativos das duas empresas se fundem para estabelecer uma nova entidade legal, na mesma medida, incorporações via *greenfield* como a observada pelo Beleza Natural envolvem riscos e custos mais altos em comparação com outros investimentos diretos, como as aquisições ou *joint ventures*.

No entanto, Azevedo (2020) sugere que dado o completo envolvimento da empresa na internacionalização, o Investimento Estrangeiro Direto (IDE) demandaria muitos recursos, incluindo recursos humanos, financeiros e gerenciais da empresa, isto podendo ser um obstáculo para empresas menores ou com aporte de capital limitados. Pelo fato de o investimento direto envolver riscos e custos mais elevados em comparação com outros modos de entrada, por exemplo, as empresas podem enfrentar desafios relacionados à regulamentação local, diferenças culturais ou instabilidade política, além de levar mais tempo para gerar retorno em relação ao que foi investido, uma vez que muitas das vezes a empresa precisa construir o reconhecimento da marca e estabelecer uma nova base de clientes.

Após cobertos os principais pontos dessa primeira parte, o instrutor poderá se voltar para a segunda parte da análise do caso, conforme se sugere na pergunta de discussão 2:

(Pergunta de Discussão 2) *Diante das dificuldades conjunturais e operacionais apresentadas no caso, qual seria uma possível estratégia a ser adotada pelos protagonistas a partir daquele momento?*

Nesse momento, uma possível estratégia a ser tratada com os alunos é a desinternacionalização. A desinternacionalização refere-se à retirada total ou parcial das operações de uma empresa no mercado externo, de forma voluntária ou forçada, para diminuir as atividades no exterior. A desinternacionalização pode ser entendida também como uma resposta a condições adversas do mercado ou racionalmente por parte dos gestores (Azevedo, 2020). Esse movimento pode envolver diversas decisões estratégicas, como reduzir os objetivos operacionais da empresa ou mudar seu foco para o mercado doméstico.

Para Benito e Welch (1997), as razões que levam uma empresa a se desinternacionalizar incluem mudanças nas condições do mercado, como o aumento da concorrência ou a queda na demanda por produtos ou serviços de uma empresa no mercado estrangeiro. Outras razões incluem prioridades estratégicas de focar nas atividades comerciais principais ou diminuir o risco operando em um número menor de mercados. Além disso, as empresas podem se desinternacionalizar em razão de fatores internos, como ter desempenho ruim ou dificuldades financeiras. As razões que levam as empresas a se desinternacionalizarem estão listadas abaixo na Tabela 1:

Com base na tabela, a falta de experiência e conhecimento internacional, o aumento dos custos e perdas significativas e a escolha de uma má estratégia acabam sendo as principais causas para a empresa abandonar o mercado externo (Azevedo, 2020). Analisando a situação do Beleza Natural no exterior em 2020, observamos grandes desafios para a manutenção da operação em outro país, pois os sócios não tinham qualquer experiência no mercado internacional e a decisão de se internacionalizar tinha mais relação com o sonho dos sócios de tornar o Beleza Natural uma marca internacional do que a ausência de demanda por um serviço inovador na área de cosméticos. Nesse sentido, Zen e Santos (2013) e Serrão (2022) afirmam que a distância comercial pode ser uma das principais barreiras que uma empresa pode enfrentar ao se internacionalizar. Ainda segundo os autores, a falta de conhecimento do mercado, além de barreiras legais e políticas, acabam sendo fatores

Tabela 1. Razões para desinternacionalizar.

Falta de experiências internacionais	Análise insuficiente de pré-internacionalização
	Expansão muito rápida ou precoce para o mercado externo
	Falta de conhecimento
	Escolha de mercado-alvo inadequado
	Escolha do modo operacional inadequado
	Desajuste do produto e/ou adaptação insuficiente ao mercado
	Diminuição do valor de experiências e conhecimentos anteriores devido às rápidas mudanças no mercado alvo
	Nenhuma internacionalização interna anterior
	Atenção insuficiente ao mercado externo
Mudança de estratégia	Foco nos principais mercados
	Foco nas atividades principais
	Novos gestores com diferentes perspectivas estratégicas
	Aumento da procura em casa
	Escassez de recursos e pessoal qualificado
	Restrições de capacidade de fabricação
	Crescimento inadequado no mercado alvo
Pouco desempenho e aumento de custos	Mudança do modo operacional
	Aumento dos custos de produção
	Aumento nos custos e tarifas de transporte
	Aumento da concorrência (no país de origem ou no anfitrião)
	Mau desempenho
Outras razões	(Des)internacionalização de indústrias relacionadas
	Choques externos (incluindo intervenções do governo)

Fonte: Adaptado pelos autores de (Azevedo 2020).

determinantes para o sucesso de uma empresa no mercado internacional.

Analisando o caso do Beleza Natural em questão, embora a subsidiária de Nova Iorque tivesse muitos clientes, a diferença cultural entre Brasil e Estados Unidos ressaltava a falta de conhecimento do público-alvo do Beleza Natural no exterior. Diferentemente do Brasil, uma tendência mais forte que se via no mercado norte-americano pairava nas barreiras sociais com relação ao uso dos cabelos naturais atrelado a uma nova tendência entre os *millennials* de não utilizar produtos químicos em seus cabelos (Laborde, 2020). Por fim, esses fatores acabaram contribuindo para que o Beleza Natural não obtivesse desempenho suficiente que tornasse a operação autossustentável. Manter as operações nesse mercado acabaria demandando muito esforço financeiro da matriz no Bra-

sil, vindo no médio a longo prazo a onerar os custos de todo o grupo.

Além dos problemas enfrentados pela filial em Nova Iorque, os sócios do Beleza Natural também estavam com dificuldades em alavancar as vendas de seus produtos no *e-commerce*. Mesmo tendo um lançamento um *site* próprio voltado para a venda de seus produtos, os clientes recorrentes do Instituto estavam acostumados a ter toda a prestação de serviço e a maior parte do processo de compra de forma presencial. Para reverter essa situação, seria necessário abordar estratégias para escalar as vendas digitais da empresa, ao, por exemplo, adotar uma presença mais forte nas redes sociais, utilizando as mídias digitais para promover produtos e interagir com clientes por meio de *marketing* de conteúdo capaz de gerar uma identificação com o usuário. Além disso, o grupo pre-

cisava utilizar ferramentas de análise de dados para entender os comportamentos de seus clientes, identificar tendências e se adequar às suas preferências, da mesma forma que outras empresas do mesmo segmento já faziam (Tippmann, Ambos, Del Giudice, Monaghan, & Ringov, 2023).

Nesse sentido, era necessário pensar em novas estratégias para aumentar o número de clientes, bem como manter sua base atual. Isso passava por adotar um posicionamento capaz de atender à demanda de um público mais jovem e engajado com as causas sociais e ambientes, que passaram a buscar por marcas menores que tivessem maior comprometimento com a origem das substâncias ativas presentes em seus produtos. Com isso, os sócios do Beleza Natural precisavam realizar um esforço para se adequarem às demandas de sustentabilidade dos consumidores atuais, sem perder a qualidade e excelência que conquistaram seus antigos clientes.

Por fim, a pandemia de COVID-19 acabou por ressaltar as dificuldades de prosseguir com a empresa no exterior, e os sócios precisaram direcionar seus esforços para assegurar que a empresa continuasse funcionando no Brasil, tudo isso conforme as possibilidades diante das restrições de circulação impostas pela pandemia. Um complicador maior deu-se pelo fato de a maior parte dos negócios do Beleza Natural se concentrar nas atividades presenciais, desde o atendimento aos clientes no salão até as vendas dos produtos para o cabelo, tanto nos institutos quanto nos quiosques.

ENCERRAMENTO

Ao final da discussão, o professor pode fechar o caso com uma enquete com os participantes, que os levem a se colocar, novamente, no lugar da protagonista:

Entre as alternativas de desinternacionalizar ou manter a posição da Beleza Natural no mercado internacional, qual aquela que você recomendaria à empresa? Justifique sua resposta.

Cabe ainda ao instrutor destacar que não existe alternativa correta.

Desdobramentos do caso

Em setembro de 2018 Beleza Natural iniciou seu processo de internacionalização ao abrir uma filial do

instituto no bairro do Harlem em Nova Iorque, nos Estados Unidos. O bairro foi escolhido por ser um centro social e cultural afro-americano, público-alvo do Instituto Beleza Natural. No entanto, durante a pandemia de COVID-19, os atendimentos presenciais da empresa foram completamente paralisados em função das normas de restrições de circulação, limitando por muitos meses todas as fontes de receita apenas para suas operações *online*. A deterioração da situação econômica do grupo durante a segunda onda da pandemia fizeram com que, em setembro de 2021, o Beleza Natural encerrasse por completo suas atividades em Nova Iorque. Após meses fechado, no entanto, com o fim da pandemia e a melhora das condições sanitárias do mundo, em 2023 o Beleza Natural reabriu suas antigas portas na cidade de Nova Iorque. Atualmente, já é possível agendar serviços de beleza pelas páginas do salão nos Estados Unidos.

Disclaimer

Os autores declaram não possuir nenhum conflito de interesse a reportar, nem receberam nenhum tipo de auxílio financeiro para a preparação deste material. Apesar de o caso utilizar o nome de uma empresa real, os dilemas aqui retratados foram criados apenas para fins didáticos, não representando necessariamente a visão ou opinião dos personagens ou da empresa envolvida.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) (2019). *Anuário 2019*. ABIHPEC. Recuperado de <https://abihpec.org.br/anuario-2019/mobile/index.html#p=46>

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) (2022). Setor de HPPC cresceu próximo a 10% no primeiro semestre de 2022 e sinaliza bons negócios durante a feira in-cosmetics Latin America. ABIHPEC. Recuperado de <https://abihpec.org.br/comunicado/setor-de-hppc-cresceu-proximo-a-10-no-primeiro-semester-de-2022-e-sinaliza-bons-negocios-durante-a-feira-in-cosmetics-latin-america/>

Azevedo, A. (2020). *As Causas para a Desinternacionalização do Mercado Externo com IDE*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto.

Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/131033/2/433981.pdf>

BBC (2012). Ex-doméstica, empresária conta como fórmula para cachos mudou sua vida. *BBC*. Recuperado de https://www.bbc.com/portuguese/videos_e_fotos/2012/07/120701_zica_cabelereira_vale_jc

Beleza na Web (2023). Conheça a Beleza Natural. *Beleza na Web*. Recuperado de <https://www.beleza-na-web.com.br/beleza-natural/>

Benito, G. R., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37, 7-25.

Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J., Rammal, H., & Rose, E. (2014). *International business*. Pearson Australia.

Cosmetic Innovation (2019). Como o Beleza Natural se prepara para virar multinacional. *Cosmetic Innovation*. Recuperado de <https://cosmeticinnovation.com.br/como-o-beleza-natural-se-prepara-para-virar-multinacional/>

Deodoro, P. (2021). Mercado de beleza se expande e renova com crescimento de marcas indie. *Marie Claire*. Recuperado de <https://revistamarieclaire.globo.com/Beleza/noticia/2021/11/mercado-de-beleza-se-expande-e-renova-com-crescimento-de-marcas-indie.html>

Dias, A., Rocha, A., & Silva, J. (2014). Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 416-445. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141110>

Export Planning (2022). US Export Of Cosmetics: On the Road to Recovery? *Export Planning*. Recuperado de <https://www.exportplanning.com/magazine-us/article/2021/06/10/us-export-of-cosmetics-on-the-road-to-recovery/#:~:text=With%20more%20than%20%249%20billion>

Folha de S.Paulo (2013). O Instituto Beleza Natural tem um novo investidor. *Folha de S.Paulo*. Recuperado de <https://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/17503-instituto-beleza-natural-tem-novoinvestidor>

Garrido, I., Vieira, L., Slongo, L., & Larentis, F. (2009). A Escala Experf e os modos de entrada: uma

proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *Base Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 312-327. <https://doi.org/10.4013/base.2009.64.03>

Grand View Research (2020). *Share Hair Care Market Size. Global Industry Trend Report 2018-2025*. Grand View Research. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/hair-care-market>

Instituto Beleza Natural (2018). Chegou o bn. BIO Minha Fórmula, uma linha poderosa e 100% liberada [...]. *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/InstitutoBelezaNatural/photos/chegou-o-bnbio-minha-f%C3%B3rmula-uma-linha-poderosa-e-100-liberada-um-verdadeiro-mix/2260905760646798/>

Instituto Beleza Natural (2019). We take pride in our Harlem location! [...] Book your appointment now or walk-ins welcome! Nova Iorque. *Instagram*. Recuperado de <https://www.instagram.com/p/B08VA-q-F3XQ/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D>

Laborde, A. (2020). O cabelo afro como direito civil nos Estados Unidos. *El País Brasil*. Recuperado de <https://brasil.elpais.com/internacional/2020-07-05/o-cabelo-afro-como-direito-civil-nos-estados-unidos.html>

Melsohn, M. (2006). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getulio Vargas. Recuperado de <https://repositorio.fgv.br/items/b136c978-a9a0-4347-ad8b-833ec0675270>

Mundo do Marketing (2022). CASE Beleza Natural: o cacho como produto e propósito. *Mundo do Marketing*. Recuperado de <https://www.mundodomarketing.com.br/entrevistas/37696/case-beleza-natural-o-cacho-como-produto-e-proposito.html>

Nunes, M., & Steinbruch, F. (2019). Internacionalização e a Necessidade de Inovação em Modelos de Negócios-Uma Abordagem Teórica. *BBR Brazilian Business Review*, 16(3), 207-221. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.1>

Serrão, P. S. (2022). *Determinantes da Escolha dos Modos de Entrada nos Mercados Externos: O Estudo de Caso da Market Access*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto. Recuperado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/143774/2/576684.pdf>

Sou Méier (2019). Quem já viu o quiosque da Beleza Natural que inaugurou recentemente no Shopping do Méier? *Facebook*. Recuperado de <https://www.facebook.com/SouMeier/posts/1366415433514051/>

Steinbruch, F., Couto Soares, M., Nunes, M., Perin, M., & Sampaio, C. (2016). As variáveis relacionadas à escolha do modo de entrada em mercados internacionais. *Revista de Administração de Roraima*, 6(1), 245-270. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i1.3172>

Tippmann, E., Ambos, T., Del Giudice, M., Monaghan, S., & Ringov, D. (2023). Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*, 58(1), 101397. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101397>

Weber, M. (2020). Brasil é o quarto maior mercado de beleza e cuidados pessoais do mundo. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.com.br/principal/2020/07/brasil-e-o-quarto-maior-mercado-de-beleza-e-cuidados-pessoais-do-mundo/>

Zen, A., & Santos, W. (2013). O Processo de Desinternacionalização de Empresas: Um Estudo Comparativo no Brasil e na França (The De-Internationalization Process of Firms: A Comparative Study in Brazil and France). *Proceedings of VI Encontro de Estudos em Estratégia-6th 3Es* (May 19-21, 2013). ANPAD.

Como citar este artigo:

Barbosa, S. D., Silva, S. M., Fernandes, B., & Russo, E. (2025). O caso do Beleza Natural no mercado norte-americano. *Internext*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.18568/internext.v20i1.772>