

# O FRANCHISING COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DO GRUPO BOTICÁRIO

Thaís Garcia de Carvalho<sup>1</sup>  
Margibel Adriana de Oliveira<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo investiga o franchising como estratégia de internacionalização, trazendo como exemplo o caso do Grupo Boticário. De natureza qualitativa e descritiva, a pesquisa apoia-se em revisão bibliográfica para compreender de que maneira o modelo de franquias contribui para a inserção e consolidação da marca em mercados internacionais. A análise contempla questões relacionadas à padronização de processos, à adaptação cultural e às práticas de gestão que sustentam a expansão. Os resultados da análise indicam que o franchising favorece a redução de riscos, amplia a competitividade e fortalece a consolidação da empresa no cenário global. Assim, o estudo evidencia a relevância do modelo como instrumento estratégico para organizações que buscam crescer além de suas fronteiras nacionais.

**Palavras-chave:** Franchising. Grupo Boticário. Estratégia empresarial. Expansão global.

**Abstract. Franchising as an Internationalization Strategy: The Case of Grupo Boticário.** This article investigates franchising as an internationalization strategy, using the case of Grupo Boticário as an example. Qualitative and descriptive in nature, the research is based on a literature review to understand how the franchise model contributes to the insertion and consolidation of the brand in international markets. The analysis addresses issues related to process standardization, cultural adaptation, and management practices that sustain expansion. The results indicate that franchising helps reduce risks, increases competitiveness, and strengthens the company's consolidation in the global scenario. Thus, the study highlights the relevance of the model as a strategic tool for organizations seeking to expand beyond their national borders.

**Keywords:** Franchising. Grupo Boticário. Business strategy. Global expansion.

## 1 Introdução

O franchising tem se consolidado como uma estratégia eficaz de internacionalização no contexto do Comércio Exterior (COMEX), ao possibilitar que empresas expandam suas operações para novos mercados com menor risco e maior controle sobre a padronização de processos. Essa modalidade de negócio proporciona a transferência de *know-how*, identidade de marca e sistemas de gestão para empreendedores locais, reduzindo barreiras culturais e operacionais típicas do ingresso em mercados estrangeiros. No âmbito do COMEX, o franchising atua como um vetor de integração econômica, promovendo a circulação de bens, serviços e capitais, além de fortalecer a competitividade das empresas em escala global. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2024), o número de redes nacionais com atuação internacional tem crescido de forma consistente, impulsionado pela busca de novos consumidores, pela diversificação de receitas e pela consolidação do Brasil como exportador de modelos de negócio.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior da FATEC Barueri (E-mail: thaís.carvalho12@fatec.sp.gov).

<sup>2</sup> Professora de Ensino Superior na FATEC Barueri (E-mail: margibel.oliveira01@fatec.sp.gov.br).

Desse modo, o franchising se revela não apenas uma alternativa de expansão, mas uma ferramenta estratégica de internacionalização capaz de equilibrar inovação, eficiência e identidade corporativa no cenário globalizado.

Segundo Miguel Krigsner, fundador do Grupo Boticário, em entrevista publicada no canal do YouTube *Papo Íntimo Podcast*, o franchising “é uma forma de você fazer o seu crescimento através do capital de terceiros” (KRIGSNER, 2025). Essa estratégia foi fundamental para a expansão do Grupo Boticário, que iniciou suas atividades como uma farmácia de manipulação em Curitiba, em 1977, e se consolidou como uma das maiores redes de cosméticos do Brasil, com mais de 3.000 lojas no país (O BOTICÁRIO, s.d.).

A utilização do franchising permitiu ao Grupo Boticário acelerar seu crescimento, mantendo o controle da marca e garantindo a padronização dos processos, ao mesmo tempo em que contou com o investimento de franqueados para financiar a expansão. Essa abordagem estratégica demonstra como o franchising pode ser uma ferramenta eficaz para empresas que buscam crescer de forma sustentável e escalável.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar o franchising como uma estratégia de internacionalização, considerando o Grupo Boticário como exemplo representativo, com o propósito de compreender em que medida esse modelo contribuiu para a expansão da empresa.

Por isso, o problema de pesquisa tem como base a seguinte pergunta: de que maneira o modelo de franchising adotado pelo Grupo Boticário contribuiu para a expansão internacional de seus negócios?

## 2 Referencial Teórico

O referencial teórico tem como propósito sustentar as discussões deste trabalho, oferecendo base conceitual para compreender de que forma o franchising pode atuar como estratégia de internacionalização. Mais do que reunir definições, esta seção busca articular diferentes perspectivas teóricas e interpretá-las de maneira crítica, construindo uma linha de raciocínio coerente com o objetivo central da pesquisa.

### *Internacionalização*

A internacionalização é um fenômeno amplamente discutido no contexto empresarial, sendo vista como uma etapa natural do crescimento das organizações. Rebello (2024, p. 30) define o processo como “expandir a atuação da empresa para além do mercado doméstico, podendo ser via importação e/ou exportação, passando pela fabricação de bens em outros países e/ou a oferta de serviços internacionais”. Essa visão evidencia o caráter dinâmico da internacionalização, que não se limita ao comércio de produtos, mas abrange também a produção e a prestação de serviços em diferentes contextos geográficos.

Complementando essa perspectiva, Souza e Fenili (2012, p. 104) apontam que a internacionalização “é considerada como o fenômeno de consolidação de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros”. Essa abordagem reforça a ideia de continuidade e amadurecimento da presença internacional, destacando que o processo não ocorre de forma pontual, mas se consolida à medida que a empresa cria vínculos sustentáveis com novos mercados.

Johanson e Vahlne (1977, p. 23) ampliam o entendimento ao afirmar que “[...] a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais”. Essa visão processual revela que a expansão internacional não é resultado de uma única decisão estratégica, mas de um aprendizado contínuo e cumulativo. Cada passo representa um aumento gradual de comprometimento e conhecimento, o que permite à organização adaptar-se, reduzir riscos e consolidar sua posição em mercados externos.

Essas abordagens convergem para uma compreensão essencial: a internacionalização é tanto uma estratégia de expansão quanto um processo de aprendizagem organizacional. Sob esse olhar, modelos como o franchising tornam-se especialmente relevantes, pois permitem que empresas cresçam internacionalmente de forma estruturada, replicando padrões e aprendendo com a experiência de cada unidade.

### *Franchising*

O franchising pode ser entendido como um mecanismo que facilita a expansão internacional de empresas por meio da transferência de conhecimento, da padronização de processos e do fortalecimento da marca. Ferreira (2025, s.p.) define o modelo como “[...] uma forma específica de licenciamento que vai além da simples concessão do uso de uma marca ou produto. Envolve a transferência de um modelo de negócios completo e padronizado, incluindo processos operacionais, marketing, gestão e suporte contínuo”.

Essa definição ressalta que o franchising não se resume a uma relação comercial, mas representa uma forma estruturada de difusão de um modelo de negócios testado e validado.

De acordo com Plá (2022, p. 625), o franchising é um sistema de distribuição em que o franqueador compartilha seu *know-how*, tecnologia e marca com o franqueado, em troca de compensações financeiras. Já Fernandes (2022, p. 625) enfatiza o aspecto contratual dessa relação, destacando a transferência de propriedade intelectual e a autonomia do franqueado - fatores que garantem a padronização sem eliminar a independência operacional.

Além da estrutura jurídica e financeira, o sucesso do franchising depende de fatores intangíveis, como a confiança e a reciprocidade entre as partes. Coutinho, Pereira e Ferreira (2015, p. 15) reforçam que “o relacionamento baseado em confiança e reciprocidade é importante para melhorar a gestão e desempenho das franquias”. Essa perspectiva relacional é determinante para a coesão e sustentabilidade das redes, especialmente quando se expandem internacionalmente.

No Brasil, a Associação Brasileira de Franchising (ABF) destaca que o setor é um importante motor econômico, movimentando o varejo e gerando emprego e renda (ABF, 2025, s.p.). Além disso, a entidade ressalta o papel do franchising como vitrine do país no exterior, permitindo que marcas nacionais compartilhem sua cultura e identidade com outros mercados. Nesse sentido, Friedheim (2022, s.p.), presidente da ABF, afirma que “a internacionalização está no DNA das redes de franquias e é um próximo passo natural, ainda mais para aquelas com um certo grau de maturidade e capacidade de gestão e investimento”.

Há empresas que já de início almejam esse modelo de sucesso, mas, de acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2025, s.p.), “a maioria das marcas internacionalizadas possui uma longa trajetória no franchising brasileiro: cerca de 60% delas atuam há mais de 10 anos no Brasil, com tempo médio de atuação de 15 anos”. Isso evidencia que o franchising como estratégia de internacionalização não é um caminho imediato para qualquer empresa. Antes de se lançar em mercados estrangeiros, é essencial que haja maturidade consolidada no mercado nacional, o que certamente envolve experiência operacional, gestão eficiente e compreensão do comportamento do consumidor local. Essa maturidade adquirida ao longo do tempo é o que permitirá que a empresa franqueadora enfrente os desafios oriundos do mercado externo - como diferenças culturais, burocracias, logística e concorrência internacional - com mais assertividade. Em outras palavras, apenas empresas que já possuem uma base sólida e bem estruturada no país de origem conseguem transformar o franchising em uma ferramenta eficaz de expansão global, minimizando riscos e aumentando as chances de sucesso nesses novos mercados.

Ainda que o Brasil não seja amplamente reconhecido na área, é importante salientar que o franchising brasileiro já demonstra presença consolidada em mercados internacionais, refletindo a capacidade do país de competir globalmente. Como destaca o Programa

Franchising Brasil (2025, s.p.), “desde sua criação, a iniciativa tem sido essencial na internacionalização das franquias brasileiras, promovendo a expansão das marcas nacionais e consolidando o Brasil como um dos líderes globais do setor de franchising”. Essa afirmação evidencia que o modelo de franquias não apenas permite que as empresas brasileiras alcancem novos mercados, mas também fortalece a reputação do país como referência em gestão de franquias e competitividade internacional, mostrando que o Brasil possui estrutura, experiência e *know-how* para atuar de forma eficaz em cenários globais.

### *Vantagens do Franchising*

Se a expansão por meio do franchising é considerada estratégica, é importante compreender os motivos que sustentam essa conclusão. De acordo com a Mail Boxes Etc. (MBE), rede internacional de franquias especializada em serviços de embalagem e envio, com mais de 2.800 centros distribuídos em 53 países, o franchising apresenta vantagens ao possibilitar, entre outros aspectos, o acesso a mercados internacionais.

A este respeito, no contexto de expansão empresarial, a exploração de oportunidades e a diversificação de produtos e serviços são fundamentais para o sucesso em novos mercados. Um exemplo ilustrativo é o caso de cafeteria que, inicialmente, oferecem apenas uma ou duas opções no cardápio, mas, à medida que adquirem experiência e consolidam seus negócios, passam a investir em diferentes texturas, sabores e até opções alimentares. Esse processo evidencia que a expansão territorial de uma empresa é, necessariamente, gradual.

Além disso, a internacionalização exige que o conhecimento sobre os mercados externos vá além das leis e regulamentações locais, incluindo compreensão das preferências, hábitos culturais e valores do público-alvo. Por exemplo, enquanto no Brasil o consumidor pode preferir café coado em filtro de pano ou papel aromático, na Turquia o café turco é fervido com açúcar e coado em cezve (panela de cobre). Compreender essas diferenças e saber associar as informações de forma estratégica é essencial para que uma franquia internacional se sustente, oferecendo produtos desejados e culturalmente relevantes, ao mesmo tempo em que garante rentabilidade e competitividade no mercado estrangeiro.

### *Redução de Risco*

Observa-se que “ao compartilhar responsabilidades com parceiros locais, as empresas podem reduzir os riscos associados à expansão internacional. Isso lhes permite experimentar novos mercados com menor investimento inicial e se adaptar mais rapidamente às dinâmicas locais” (MBE, 2025).

No contexto do Comércio Exterior, sabe-se que as negociações são realizadas entre pessoas com o objetivo de atender necessidades e desejos específicos, mas, por vezes, os envolvidos parecem se esquecer do principal: em uma negociação há maiores chances de sucesso quando se estabelece uma conexão e compreensão entre as pessoas envolvidas. Uma das formas de se alcançar essa conexão é respeitando e demonstrando interesse pela cultura local. Quando o franqueado é originário da região-alvo, o franqueador se beneficia do conhecimento prévio que ele possui, uma vez que ele está familiarizado com os costumes e hábitos locais. Essa parceria é importante e, muitas vezes, determinante para o êxito da operação, pois, caso o franqueador tivesse que aprender do zero sobre a cultura e os costumes locais, estaria exposto a riscos maiores, incluindo dificuldades de adaptação.

### *Escalabilidade e expansão mais rápida*

Os produtos e/ou serviços que são alvos do franchising são aqueles que podem ser fornecidos em grande quantidade ou replicados internacionalmente sem aumentar de maneira considerável os custos unitários.

Um bom exemplo de produto seria o software de gerenciamento de voos ou reservas de carga aérea, pois, uma vez desenvolvido e testado, o sistema pode ser vendido ou licenciado para companhias aéreas em diversos países, sem a necessidade de adaptação física ou mão de obra proporcional ao aumento de clientes.

Já quando fala-se em serviço, o exemplo seria uma franquia que oferece consultoria para empresas que desejam exportar produtos, incluindo análise de mercado, documentação aduaneira e estratégias de entrada em diferentes países. Cada unidade segue processos padronizados e ferramentas digitais, permitindo replicar o serviço com consistência em diversos mercados internacionais.

Por ser baseada em *know-how* e protocolos replicáveis, a franquia consegue atender múltiplos clientes simultaneamente sem aumentar proporcionalmente os custos, tornando o serviço escalável e confiável.

#### *Flexibilidade diante das características locais*

Internacionalizar uma marca vai além da simples abertura de lojas em outros países. Segundo Angel (2025, s.p.), “internacionalizar uma marca é muito mais do que abrir uma loja ou operação em outro país. É levar o propósito carregado de cultura brasileira e DNA para o mundo conhecer e apreciar”. Isso significa que a expansão internacional envolve transmitir valores, identidade e cultura da empresa, tornando cada unidade mais do que um ponto de venda: é uma representação da marca e de sua história. Portanto, o sucesso global depende tanto da gestão eficiente quanto da capacidade de comunicar e compartilhar a essência da corporação em diferentes territórios.

#### *Partilha de práticas eficientes*

A internacionalização de uma franquia não se limita à expansão geográfica; ela também promove o compartilhamento de melhores práticas entre as unidades. Esse processo de troca de conhecimento permite que cada unidade aprenda com as experiências das outras, melhorando a gestão, reduzindo erros e incentivando soluções criativas que fortalecem toda a rede internacionalmente.

Por fim, o SEBRAE (2025) enumera vantagens adicionais do sistema, como a credibilidade de uma marca consolidada, economia com propaganda e maior garantia de mercado. Entretanto, é importante reconhecer que o modelo também apresenta desvantagens.

#### *Desvantagens do Franchising*

Embora o franchising ofereça muitas vantagens, há pontos que devem ser considerados pelas empresas que objetivam utilizar esse modelo. Um deles é a dependência do franqueado em relação ao franqueador, já que o franqueado precisa seguir padrões, métodos e estratégias definidos, o que pode limitar a liberdade de tomar decisões próprias.

Além disso, há custos iniciais e taxas periódicas, que podem ser altos dependendo do modelo de franquia, impactando o capital disponível para outras necessidades do negócio. Ainda assim, com gestão eficiente e alinhamento estratégico, o franchising se mostra uma das formas mais eficazes de internacionalização de empresas.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva (GIL, 2022), pois busca entender de forma mais profunda como o franchising pode ser utilizado como estratégia de internacionalização, mencionando o Grupo Boticário como exemplo principal. O foco está em compreender o fenômeno em seu contexto real - ou seja, observar as decisões e estratégias adotadas pela empresa.

A abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica foram utilizadas porque permitem explorar e entender os significados e motivações que envolvem o processo de expansão internacional por meio de franquias. Já o caráter descritivo se deve ao objetivo de apresentar e analisar como essa estratégia foi aplicada pelo Grupo Boticário, descrevendo os resultados e aprendizados obtidos ao longo do processo.

Para isso, foram utilizados artigos acadêmicos, relatórios da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e documentos públicos sobre a empresa. A análise segue a lógica de um estudo de caso, permitindo conectar o que a teoria diz sobre internacionalização e franchising com o que realmente acontece na prática.

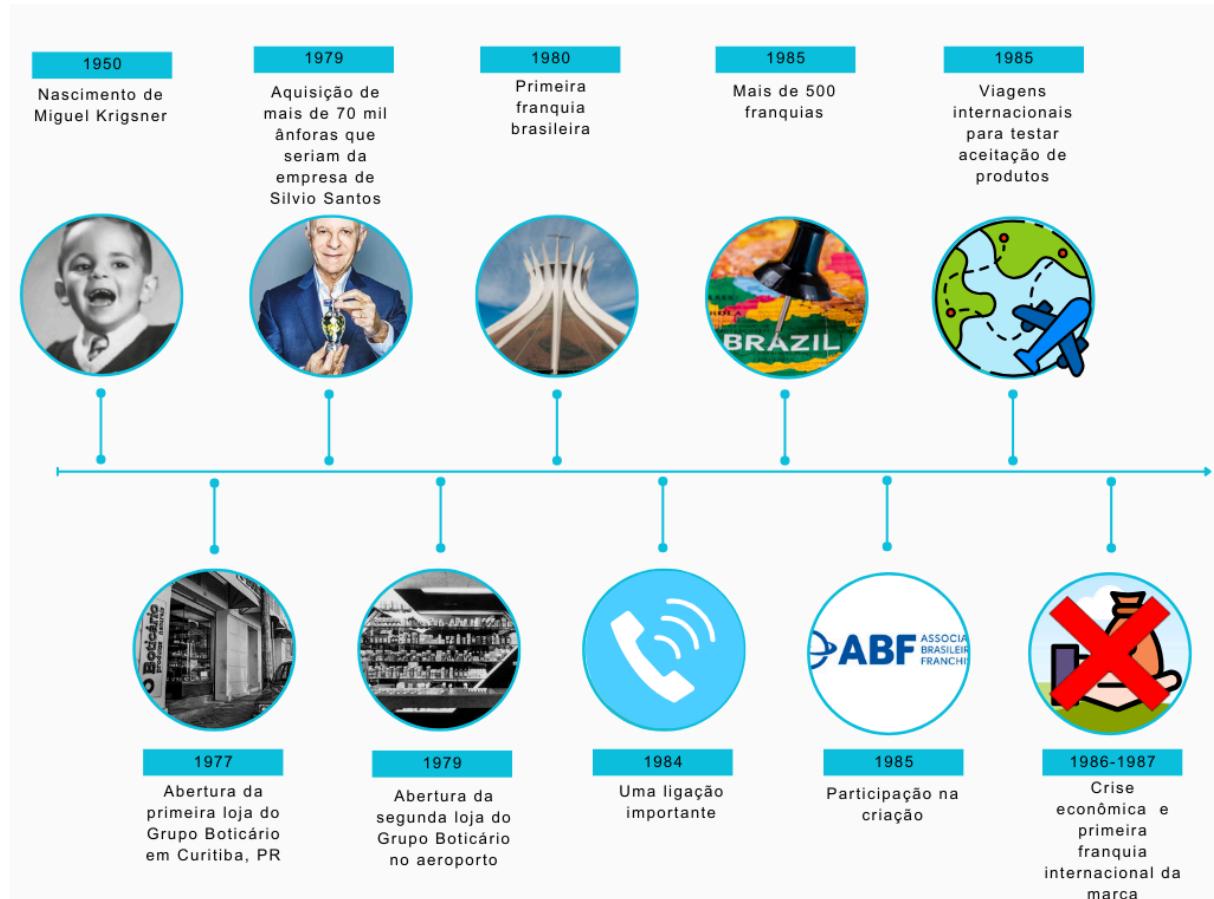
Assim, o caminho metodológico adotado busca mostrar de forma clara e fundamentada por que o modelo de franquias é uma estratégia eficiente para expandir marcas brasileiras no mercado global, ilustrando essa realidade a partir do caso do Grupo Boticário, mas, antes, contando um pouco sobre a sua história.

#### **4 Resultados**

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados obtidos a partir da análise das fontes selecionadas sobre o processo de internacionalização do Grupo Boticário. Os dados foram organizados de forma a evidenciar como o modelo de franchising tem contribuído para a consolidação da marca no cenário global, bem como os desafios específicos enfrentados pelo grupo para expandir suas operações em Portugal. Para tanto, são considerados trechos da entrevista concedida por Miguel Krigsner em podcast, informações quantitativas extraídas do Relatório ESG 2023, o posicionamento do Grupo Boticário no ranking de franquias brasileiras e os relatos do próprio fundador em sua obra *A essência de empreender*. A apresentação desses resultados busca integrar diferentes perspectivas - teórica, empírica e institucional - de modo a oferecer uma compreensão abrangente sobre a expansão internacional da empresa por meio do sistema de franquias.

Para contextualizar essa trajetória, apresenta-se a seguir uma linha do tempo com os principais marcos da história do Grupo Boticário, desde sua criação até a abertura da primeira franquia internacional. Essa visualização permite compreender os acontecimentos que antecederam a entrada da marca no exterior, servindo como base para a análise mais detalhada nos próximos trechos do capítulo.

Figura 1 – Linha do tempo (início da empresa até a inauguração da primeira franquia internacional)



Fonte: Adaptado de *A Essência de Empreender* (2024).

A partir dessa visão geral, os principais acontecimentos são apresentados de maneira mais detalhada, acompanhados de imagens que ajudam a destacar momentos marcantes da trajetória de Miguel Krigsner e da construção de sua marca. A análise inicia-se pela fase inicial da vida do fundador (sua infância e formação) mostrada na figura a seguir, o que permite compreender aspectos pessoais e históricos que influenciaram o surgimento do Grupo Boticário.

Figura 2 – Miguel Krigsner na infância



Fonte: Acervo Grupo Boticário.

Miguel Krigsner nasceu em 1950 em La Paz, na Bolívia, era filho de pais judeus fugitivos do nazismo e mudou-se com a família para Curitiba quando tinha apenas 11 anos. Seu pai acreditava que Miguel se tornaria um grande médico, e havia certa pressão para que o fosse, mas, aos 22 anos, ele decidiu cursar Farmácia na faculdade, concluindo o curso e, em 1977, aos 27 anos, abriu sua própria farmácia de manipulação. Miguel decidiu ir além, escolhendo se especializar em manipulações cosméticas dermatológicas, o que permitiu que conhecesse o universo das fragrâncias e cores - experiência que mais tarde influenciaria diretamente sua estratégia de expansão da marca e a adoção do modelo de franchising para internacionalização.

Figura 3 – Primeira loja do Grupo Boticário em Curitiba, PR



Fonte: Acervo Grupo Boticário.

Durante entrevistas e em seu próprio livro, Miguel demonstra seu espírito empreendedor e o olhar visionário sempre norteado pelo senso de oportunidade, foco na qualidade e, especialmente, no relacionamento com os clientes, elementos esses que, futuramente, se mostrariam essenciais para a expansão de sua empresa.

Dois anos após abrir sua farmácia de manipulação, Miguel, durante uma reunião com um de seus fornecedores, descobriu que havia um galpão cheio de frascos de cosméticos de

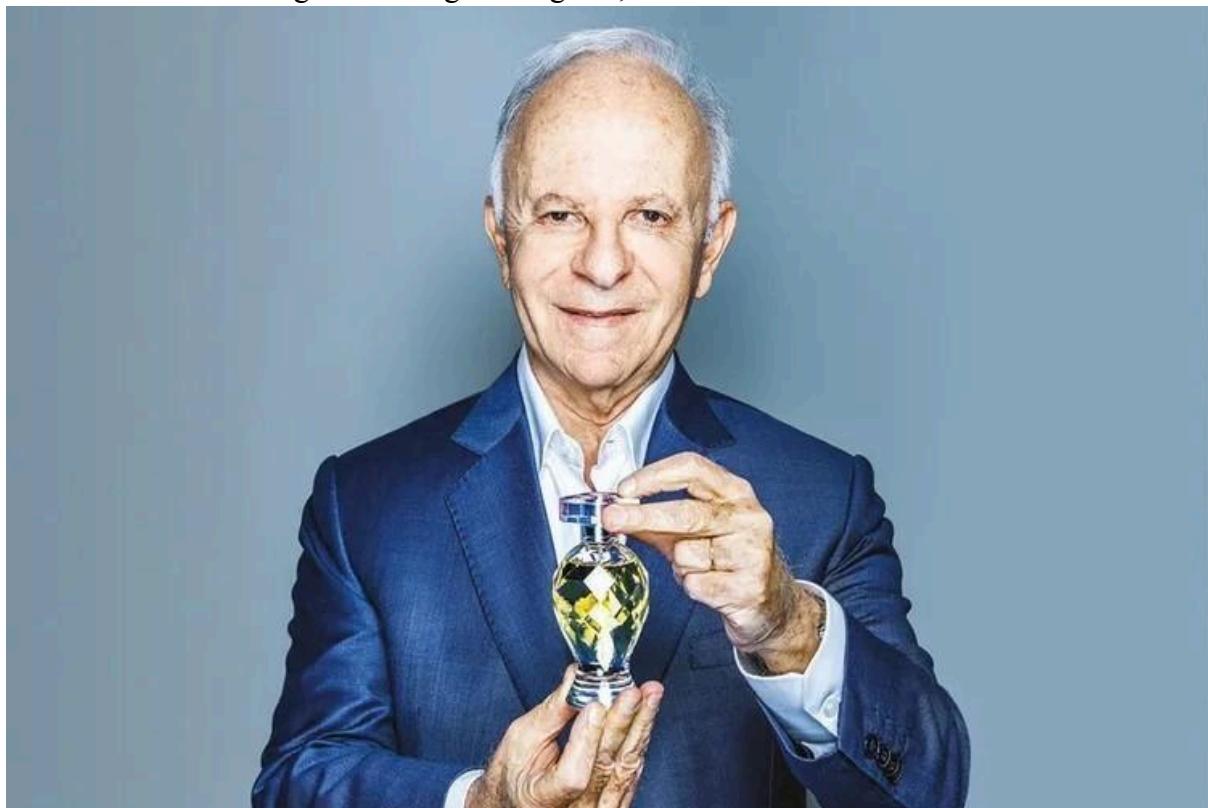
uma empresa que, aparentemente, se tornaria um grande sucesso, mas que não deu certo. O proprietário precisava, com certa urgência, se livrar dos frascos para liberar o espaço.

O dono dessa empresa era Senor Abravanel, eterno Silvio Santos. Ao visitar o galpão, Miguel começou a calcular quantas embalagens lhe seriam úteis, mas a pessoa mediadora da negociação foi bem clara: ele precisava levar todas ou nenhuma. Eram cerca de 70 mil frascos de vidro e Miguel se quer tinha produtos para utilizá-los.

Apesar do desespero, mas entusiasmado com a oportunidade, Miguel tentou negociar ao menos o prazo para pagamento, o mediador levou a proposta a Silvio Santos que não aceitou a proposta original, mas aceitou parcelar em várias vezes.

Miguel, então, levou os 70 mil frascos, em sua maioria em formato de ânfora, e transformou esse formato na logomarca de sua empresa, como permanece até hoje (Figura 3). O mais interessante é que, para Miguel, um volume tão grande de frascos, e o fato dele ter de honrar com o pagamento deles, fez com que ele se empenhasse em desenvolver fragrâncias para dar finalidade a eles.

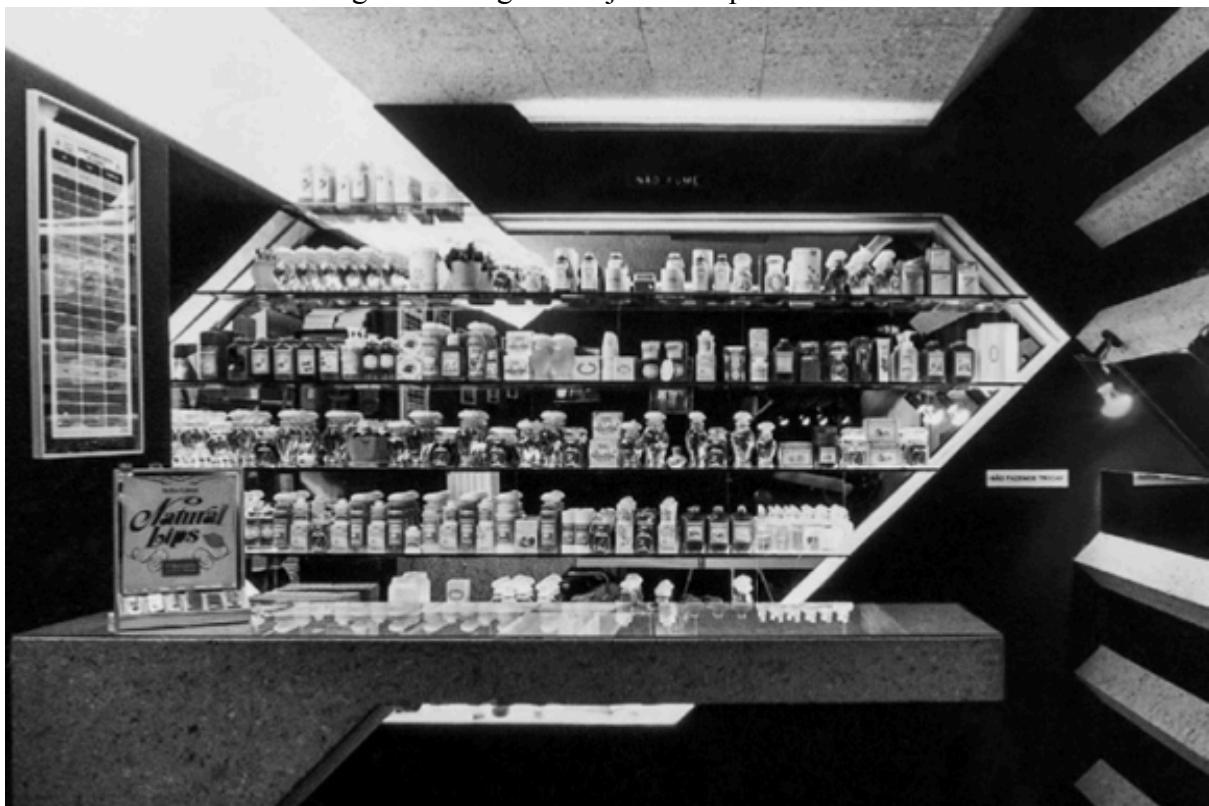
Figura 4 – Miguel Krigsner, fundador do O Boticário



Fonte: Exame, 2024.

Em 1979, Krigsner, durante uma de suas passagens pelo Aeroporto de Afonso Pena, viu a oportunidade de alugar uma sala comercial no aeroporto, que se tornaria a segunda loja O Boticário (Figura 4). Nesse espaço, ele também procurou atuar de forma estratégica: além dos produtos já criados e comercializados, tinha também um pequeno espaço dedicado a medicamentos para náuseas e dor de cabeça nesse novo espaço.

Figura 5 – Segunda loja do Grupo Boticário



Fonte: Acervo Grupo Boticário.

A primeira franquia do Grupo Boticário foi inaugurada em Brasília em 4 de julho de 1980, a partir da iniciativa de Laura Oliveira, que havia revendido produtos da marca e demonstrou grande interesse em abrir seu próprio ponto de venda. Miguel Krigsner acompanhou pessoalmente a implementação da loja, estabelecendo, de forma pioneira, o modelo de franquias que permitiria a rápida expansão da empresa. Essa estratégia inicial marcou o início da consolidação do Boticário como rede nacional e, posteriormente, abriu caminho para sua internacionalização. No ano de 1984, em meio ao sucesso de suas franquias, Miguel recebeu a ligação de um advogado, Marcelo Cherto, e descobriu que Marcelo escreveria um livro cujo um dos capítulos seria sobre franchising, o advogado tinha interesse em Krigsner dado ao sucesso de seu negócio e essa ligação foi importante porque fez com que Miguel fosse buscar mais conhecimento sobre um modelo de negócio que ele já utilizava, mas não de forma estruturada.

No ano seguinte, em 1985, O Boticário já detinha mais de 500 franquias e foi justamente nessa época, em que ele passou a se preocupar em estruturar melhor o seu negócio, pois, inicialmente, as franquias não tinham a identidade visual da marca O Boticário, o nome da marca, tampouco exclusividade de revenda, tudo o que tinham era apenas a licença para venderem os produtos. Miguel também notou que não existia um respaldo legal que garantisse proteção ao proprietário da marca.

No mesmo ano, o Grupo Boticário reconheceu a importância estratégica da comunicação corporativa e estabeleceu diretrizes para que todas as franquias pudessem utilizar oficialmente a marca. Nesse contexto, Miguel Krigsner, junto com Marcelo e Marcus Rizzo - administrador público e consultor de franquias -, participou da criação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), oficialmente fundada em 1987.

Durante os anos de 1986 e 1987, a empresa O Boticário enfrentou uma grave crise econômica no Brasil, com queda abrupta nas vendas e dificuldades financeiras devido à

instabilidade da inflação e à crise cambial. Para superar o desafio, Miguel Krigsner recorreu às sólidas relações construídas ao longo dos anos com seus fornecedores, expondo de forma transparente a situação e pedindo apoio para manter a produção. A confiança mútua e o comprometimento dos parceiros permitiram que a empresa continuasse operando e, seis meses depois, todas as pendências financeiras foram quitadas. Essa experiência reforçou a importância das relações profissionais e inspirou Krigsner a vislumbrar a expansão internacional do Boticário, projetando a marca para além do Brasil.

A expansão internacional do Grupo Boticário começou a se desenhar a partir de observações feitas em viagens a diferentes países, durante as quais Miguel Krigsner buscava compreender a receptividade do mercado externo. Em 1985, surgiu a oportunidade de testar a marca em Portugal, por meio de um convite para representar o Brasil na 26ª Feira Internacional de Lisboa. O estande, que simulava uma loja, revelou que os produtos já eram conhecidos por parte do público português e despertou interesse suficiente para considerar a abertura de operações oficiais no país.

Mas os desafios enfrentados na internacionalização do Boticário para Portugal foram muitos, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 1: Desafios e ações na internacionalização do Grupo Boticário em Portugal

Desafio	Descrição
Registro da marca	O nome "O Boticário" já havia sido registrado por um português que visitou o Brasil. Miguel precisou negociar e recomprar a marca por 50 mil dólares para utilizá-la legalmente em Portugal
Legislação portuguesa	A abertura da primeira loja exigia, por lei, a presença de um sócio nativo, o que demandou encontrar um parceiro local disposto a empreender com a marca
Adaptação cultural e de comunicação	Slogans e campanhas precisaram ser ajustados ao público português, garantindo clareza, identificação e alinhamento aos hábitos de consumo locais
Contratação e treinamento de equipe local	Foi necessária a formação de colaboradores portugueses que compreendessem a essência da marca e mantivessem a qualidade e padronização das operações
Escolha do local da primeira loja	A seleção de um ponto estratégico no Amoreiras Shopping Center exigiu planejamento, negociações e compreensão da percepção de valor do consumidor português
Gestão à distância	A operação precisava ser supervisionada a partir do Brasil, demandando confiança na equipe local e autonomia dos líderes, como Francisca "Kika" Távora

Fonte: Adaptado de *A Essência de Empreender* (2024).

Apesar dos desafios listados, a primeira loja foi inaugurada em Lisboa em 1986. Nos anos seguintes, a marca se expandiu para outras cidades portuguesas, adotando inicialmente o modelo de franquias, mas ajustes estratégicos levaram ao retorno ao formato de lojas próprias, garantindo maior controle sobre a operação, além de preservar a identidade da marca. A presença da equipe local foi fundamental para treinar colaboradores e supervisionar a operação à distância.

Figura 6 – Primeira franquia internacional do Grupo Boticário em Portugal



Fonte: Acervo Grupo Boticário.

Em 1994, foi sancionada a primeira lei responsável por regulamentar o modelo de franquias no Brasil. Hoje, é tido como um modelo bem estruturado e tornou o O Boticário a segunda maior rede de franquias do país.

Com o tempo, o Boticário consolidou sua marca em Portugal e, posteriormente, estendeu suas operações para outros quinze países (além do Brasil, Angola, Arábia Saudita, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Emirados Árabes, Estados Unidos, Guiana, Japão, Moçambique, Panamá, Paraguai, Portugal, Suriname e Venezuela), tornando-se um exemplo de internacionalização bem-sucedida pautada em adaptação cultural, investimento estratégico e gestão de pessoas. Segundo Krigsner (2024, p. 67), o fortalecimento do sistema de franquias fez com que sua marca se tornasse “mais conhecida e requisitada”.

Esse panorama da trajetória internacional do Boticário oferece contexto sobre o crescimento e a consolidação da marca, servindo de base para analisar, agora, seu desempenho no mercado brasileiro de franquias.

Anualmente, a ABF divulga um ranking com as 50 maiores franquias e microfranquias do país, permitindo observar a posição ocupada pela empresa ao longo dos últimos anos.

Quadro 2: Ranking – 50 Maiores Franquias e Microfranquias do Brasil

Ano	Posição (Ranking)	Quantidade de Operações
2016	1º	3.730
2017	1º	3.762
2018	1º	3.724
2019	1º	3.806
2020	1º	3.620
2021	1º	3.652
2022	2º	3.687
2023	2º	3.689
2024	2º	3.746

Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Franchising (2016-2024).

A tabela revela a consistência do desempenho da empresa ao longo dos anos, evidenciada pela manutenção das primeiras posições no ranking nacional entre 2016 e 2024. Observa-se uma trajetória de estabilidade operacional, com variações pouco significativas na quantidade de operações, que se manteve próxima à média de 3.700 ao longo do período. Entre 2016 e 2021, a liderança foi constante, refletindo a maturidade do modelo de negócio e a eficiência das estratégias de expansão adotadas. A partir de 2022, nota-se uma leve mudança, com a empresa passando à segunda posição, embora sem queda expressiva no volume de operações - o que pode indicar o fortalecimento de concorrentes e uma maior competitividade setorial, sem comprometer o desempenho consolidado da marca. Essa manutenção em níveis elevados demonstra a capacidade de adaptação e a solidez operacional, aspectos que reforçam a eficácia do franchising como instrumento de sustentação e crescimento no mercado nacional e internacional.

Figura 7 – Números do Grupo Boticário



Fonte: Grupo Boticário. Adaptado de *Relatório ESG 2023*, 2024.

De acordo com o Relatório ESG 2023 do Grupo Boticário, a empresa possui uma presença significativa tanto no mercado interno quanto no internacional. O grupo conta com mais de 4,5 mil lojas físicas, está presente em mais de 5 mil municípios brasileiros e aproximadamente 100 mil pontos de venda em todo o território nacional. A rede de franquias emprega mais de 33 mil pessoas, enquanto o quadro de colaboradores diretos soma mais de 18 mil profissionais. O Grupo Boticário mantém três fábricas e oito centros de distribuição, além de atuar em mais de 40 países, com o apoio de mais de 3 mil fornecedores ativos e mais de 80 distribuidores. Esses números refletem não apenas a escala e a capilaridade da companhia, mas também sua capacidade de gestão de operações complexas e expansão sustentável (GRUPO BOTICÁRIO, 2023).

O que começou como uma “botica de manipulação”, transformou-se no Grupo Boticário e, de acordo com o Relatório ESG de 2023, hoje ele é composto pelas marcas: O Boticário, Quem Disse, Berenice?, Vult, Dr. Jones, Truss Professional, Eudora, Beleza na Web, Tô.Que.Tô, Bio-Oil, Nuxe Paris, Australian Gold, Pampers (linha de cuidados para bebês lançada em parceria com a P&G), Mooz, GAVB, Casa Magalhães e Fundação Grupo Boticário.

Segundo o Certificado de Franquia Internacional de 2024, divulgado pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), O Boticário figura entre as dez redes de franquias mais internacionalizadas do Brasil, ocupando a quinta posição em número de operações no exterior, com 164 unidades distribuídas em diferentes países. Esse ranking evidencia a importância da estratégia de expansão internacional adotada pelo grupo, colocando-o à frente de outras

marcas consolidadas no mercado nacional, como Acium, Havaianas e Localiza, e reforçando o reconhecimento da marca em escala global (ABF, 2024).

O relatório "Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras 2020-2021" da Fundação Dom Cabral (FDC) lista as empresas brasileiras com maior grau de internacionalização no setor de franquias. No entanto, apesar de sua presença internacional significativa, O Boticário não figura entre as 53 empresas incluídas nesse ranking. A ausência pode ser atribuída à metodologia adotada pela FDC, que considera o grau de internacionalização com base em indicadores específicos, como número de unidades no exterior e presença em diferentes países. Embora O Boticário tenha operações em mais de 40 países, a empresa pode não atender a todos os critérios estabelecidos para inclusão no ranking da FDC. É importante observar que a ausência de O Boticário nesse ranking não diminui sua relevância e sucesso no mercado internacional. A empresa continua a expandir sua presença globalmente, consolidando-se como uma das principais marcas brasileiras no setor de cosméticos e perfumaria.

## 5 Considerações finais

O franchising, também denominado sistema de franquias empresariais, consiste em um modelo no qual o franqueador concede ao franqueado o direito de utilizar sua marca ou patente, vinculado à comercialização de produtos ou serviços sob padrões previamente estabelecidos.

E, quando se fala em franchising, é comum que algumas pessoas associem crescimento ao sucesso do negócio e se esqueçam de que é preciso uma análise mais aprofundada e, também, que nem sempre a expansão é o objetivo de uma empresa.

Além da análise, deve-se considerar também a experiência e conhecimento adquiridos ao longo processo e, preferencialmente, a habilidade de criar conexão com os demais envolvidos na negociação, pois pessoas se conectam com pessoas, especialmente em um mundo globalizado onde já se possui tantos excessos e facilidades (de informação, opção, produtos, dentre tantos outros). O franchising pode ser, de fato, uma excelente estratégia para diversas organizações que desejam levar seus produtos e serviços para outros países, mas também apresenta desvantagens que devem ser cuidadosamente avaliadas.

Outro ponto frequentemente ignorado pela visão - um tanto romantizada - que algumas pessoas desenvolvem ao verem um case de sucesso de franchising, é o de manter o negócio. Durante a execução deste projeto, viu-se em relatos de empreendedores de sucesso que manter uma empresa bem-sucedida é mais desafiador do que alcançá-la. Muitas empresas de sucesso acabam enfrentando falência, o que frequentemente evidencia a falta de planejamento e organização.

Diante disso, este trabalho destaca a importância de analisar de maneira equilibrada as vantagens e desvantagens da expansão de uma empresa por meio de franquias, permitindo compreender os fatores que influenciam seu êxito ou fracasso. Essa reflexão é ilustrada pelo exemplo do Grupo Boticário, que, sempre norteado pelo senso de oportunidade, pelo foco na qualidade e, especialmente, pelo relacionamento com clientes, transformou uma iniciativa local em um negócio nacional e, posteriormente, internacional, consolidando a relevância do franchising quando aplicado com estratégia, visão e gestão cuidadosa.

## Referências

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. 1º Ranking de Franquias Internacionais ABF. São Paulo: ABF, 2024. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/1o-ranking-de-franquias-internacionais-abf/>>. Acesso em: 25 out. 2025.

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Internacionalizar uma franquia é levar cultura para o mundo.** 20 ago. 2025. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/internacionalizar-levar-cultura-para-mundo/>>. Acesso em: 21 ago. 2025.

ABF – Associação Brasileira de Franchising. **Franchising Brasil:** Quem somos. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/franchisingbrasil/quem-somos/>>. Acesso em: 21 ago. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Franchising Brasil:** 20 anos impulsionando o franchising brasileiro no cenário internacional. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/franchisingbrasil/noticias/franchising-brasil-20-anos-impulsionando-o-franchising-brasileiro-no-cenario-internacional/>>. Acesso em: 19 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Números do Franchising.** Disponível em: <<https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>>. Acesso em: 10 set. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Pesquisa do Franchising Brasil entre marcas internacionalizadas aponta aumento das operações em Portugal e na América do Sul.** Disponível em:

<<https://www.abf.com.br/franchisingbrasil/noticias/pesquisa-do-franchising-brasil-entre-marcas-internacionalizadas-aponta-aumento-das-operacoes-em-portugal-e-na-america-do-sul/>>. Acesso em: 19 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Desempenho do Franchising Brasileiro 2024.** São Paulo: ABF, 2024. Disponível em: <<https://www.abf.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2025.

COUTINHO, Ana Flávia; PEREIRA, Michele Morais Oliveira; FERREIRA, Michelle Cristina. **Franchising: um estudo sobre o relacionamento entre franqueador e franqueados.** Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, v. 11, n. 1, p. 15-38, jan./jun. 2015. Disponível em:

<<https://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/209/294>>. Acesso em: 26 out. 2025.

EXAME. **Quem é o homem mais rico do Brasil.** São Paulo: Exame, 2024. Disponível em: <<https://exame.com/invest/guia/quem-e-o-homem-mais-rico-do-brasil/>>. Acesso em: 28 out. 2025.

FERREIRA, Alriberto Dourado. **Estratégias e desafios de gestão para a internacionalização de empresas em um mundo globalizado.** Revista Tópicos, São Paulo, v. 2, n. 6, 2025. Disponível em:

<<https://revistatopicos.com.br/artigos/estrategias-e-desafios-de-gestao-para-a-internacionalizacao-de-empresas-em-um-mundo-globalizado>>. Acesso em: 26 out. 2025.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Ranking FDC de Internacionalização das Franquias Brasileiras 2020-2021.** Disponível em: <<https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/ranking-fdc-de-internacionalizacao-das-franquias-brasileiras-2020-2021/>>. Acesso em: 25 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório ESG 2023. 2024.** Disponível em: <[www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Relatorio\\_ESG\\_23.pdf](https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Relatorio_ESG_23.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2025.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of the firm — a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23–32, 1977. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490676. Acesso em: 26 out. 2025.

KRIGSNER, Miguel. **A essência de empreender: como foi construído o Grupo Boticário, um dos maiores ecossistemas de beleza do Brasil.** São Paulo: Portfolio-Penguin, 2024.

MBE. **The benefits of international franchising.** Disponível em: <[www.mbe.co.uk/blog/the-benefits-of-international-franchising](https://www.mbe.co.uk/blog/the-benefits-of-international-franchising)>. Acesso em: 19 out. 2025.

O Boticário. **Nossa História.** Disponível em: <[www.boticario.com.br/nossa-historia](https://www.boticario.com.br/nossa-historia)>. Acesso em: 19 ago. 2025.

PAPO ÍNTIMO PODCAST. A essência de empreender – com Miguel Krigsner. **YouTube**, 14 mar. 2025. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=xmUeV0b0YoQ](https://www.youtube.com/watch?v=xmUeV0b0YoQ)>. Acesso em: 4 set. 2025.

POBRE SHOW. DA POBREZA A DOÇURA: A FUNDADORA DA SODIÊ - CLEUSA MARIA - Pobre Show #81. **YouTube**, 2025. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=4IAbGHqdPAY](https://www.youtube.com/watch?v=4IAbGHqdPAY)>. Acesso em: 20 out. 2025.

POBRE SHOW. NATHALIA ARCURI - Pobre Show #38. **YouTube**, 2025. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=D\\_OvuTLWiNs](https://www.youtube.com/watch?v=D_OvuTLWiNs)>. Acesso em: 20 out. 2025.

POBRE SHOW. TUDO SOBRE COMO EMPREENDER NO MERCADO DE BELEZA | Natalia Beauty no Pobre Show. **YouTube**, 2025. Disponível em: <[www.youtube.com/watch?v=ktb5tygkVaQ](https://www.youtube.com/watch?v=ktb5tygkVaQ)>. Acesso em: 20 out. 2025.

REBELLO, Flávia Adriana Santos. **Estratégias e desafios para a internacionalização de empresas brasileiras de pequeno porte.** Administração em Foco: Tendências e Práticas de

Pesquisa, [S. l.], 24 jul. 2024. Disponível em: <<https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/93/93>>. Acesso em: 26 out. 2025.

Revista PEGN. **Franquias brasileiras retomam expansão internacional após ano de estagnação.** Disponível em:

<<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2022/03/franquias-brasileiras-retomam-expansao-internacional-apos-ano-de-estagnacao.html>>. Acesso em: 19 out. 2025.

SANTIAGO, Guilherme. **De pequena farmácia a gigante da beleza: como O Boticário virou um fenômeno com R\$ 30 bi em vendas.** Exame, São Paulo, 16 jul. 2024. Disponível em:

<<https://exame.com/negocios/de-pequena-farmacia-a-gigante-da-beleza-como-o-boticario-virou-um-fenomeno-com-r-30-bi-em-vendas/>>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SEBRAE. **Entenda o sistema de franchising.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SEBRAE. **Entenda o sistema de franchising e como ele é operado no mercado.** Atualizado em 15 maio 2024. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/entenda-o-sistema-de-franchising,6f6039407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 21 ago. 2025.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa.** Revista de Ciências da Administração, Brasília, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012. DOI: 10.5007/2175-8077.2012v14n33p103. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p103>>. Acesso em: 26 out. 2025.

SOUZA, P. H. R. de; TORRES, L. P. A.; PORTELA, S. de F.; REIS, T. C. **Franchising e o processo de adaptação e conhecimento entre franqueador e franqueado.** Revista JRG de Estudos Acadêmicos, Brasil, São Paulo, v. 5, n. 11, p. 620–638, 2022. DOI: 10.5281/zenodo.7686465. Disponível em:

<<https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/493>>. Acesso em: 26 out. 2025.

UNESCO. **Turkish Coffee Culture and Tradition.** Intangible Cultural Heritage. 2013. Disponível em: <<https://ich.unesco.org/en/RL/turkish-coffee-culture-and-tradition-00645>>. Acesso em: 20 out. 2025.

**VEJA. Com um "empurrão" de Silvio Santos, o fundador de O Boticário criou um negócio bilionário.** YouTube, 22 ago. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=OnGdCpMYiNw>>. Acesso em: 19 ago. 2025.