

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
*CAMPUS* SOROCABA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARIA EDUARDA DOS SANTOS

**A Expansão do Setor de HPPC Brasileiro: Uma Abordagem sob a Ótica das Estratégias de Crescimento Adotadas Pelo Grupo Boticário na Pandemia da COVID-19**

Sorocaba  
2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
*CAMPUS* SOROCABA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MARIA EDUARDA DOS SANTOS

**A Expansão do Setor de HPPC Brasileiro: Uma Abordagem sob a Ótica das Estratégias de Crescimento Adotadas Pelo Grupo Boticário na Pandemia da COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, para obtenção do título/grau de bacharel em Ciências Econômicas.

Orientação: Prof. Dr. Mariusa Momenti Pitelli

Sorocaba  
2024

Santos, Maria Eduarda dos

A Expansão do Setor de HPPC Brasileiro:  
Uma Abordagem sob a Ótica das Estratégias de Crescimento  
Adotadas Pelo Grupo Boticário na Pandemia da COVID- 19  
/ Maria Eduarda dos Santos - 2024.

51f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de  
São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Mariusa Momenti Pitelli

Banca Examinadora: Prof. Dr. José Eduardo  
de Salles Roselino Júnior, Prof. Dr. Cassiano Bragagnolo

Bibliografia

1. Estruturas de mercado. 2. Estratégias de  
crescimento.

3. Higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. I.  
Santos, Maria Eduarda dos. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano - CRB/8 6979


MARIA EDUARDA DOS SANTOS

**A Expansão do Setor de HPPC Brasileiro: Uma Abordagem sob a Ótica das Estratégias de Crescimento Adotadas Pelo Grupo Boticário na Pandemia da COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, para obtenção do título/grau de bacharel em Ciências Econômicas.

Universidade Federal de São Carlos.


Sorocaba, 08 de fevereiro de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 MARIUSA MOMENTI PITELLI  
Data: 08/02/2024 14:25:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Orientadora


Profa. Dra. Mariusa Momenti Pitelli  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Documento assinado digitalmente  
 JOSE EDUARDO DE SALLES ROSELINO JUNIOR  
Data: 09/02/2024 13:35:03-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Examinador

Prof. Dr. José Eduardo de Salles Roselino Júnior  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Documento assinado digitalmente  
 CASSIANO BRAGAGNOLO  
Data: 14/02/2024 11:28:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Examinador

Prof. Dr. Cassiano Bragagnolo  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico esta monografia à memória de minha avó Dalva, mulher extraordinária que, mesmo analfabeta, sempre se dedicou incansavelmente a incentivar seus filhos e netos a buscarem a educação. Espero que, mesmo no céu, ela sinta orgulho em testemunhar a conclusão desta jornada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida e por me ajudar a ultrapassar todos os empecilhos enfrentados no decorrer da graduação.

Agradeço aos meus pais, Maria de Lourdes e Norivaldo, por todo suporte emocional e financeiro ao longo de todos esses anos e por sempre me apoiarem e incentivarem a estudar, renunciando, inúmeras vezes, a realizações e desejos próprios para me manter em outra cidade.

Agradeço ao meu irmão, João, pela cumplicidade e exemplo de persistência, que muitas vezes me serviu de inspiração para continuar adiante, mesmo em meio a crises de ansiedade.

Agradeço ao meu namorado, Igor, por nunca me deixar desistir e sempre reforçar e confiar no meu potencial de entrega.

Por fim, agradeço também aos meus professores, em especial à minha orientadora Mariusa, pela paciência, conselhos e ensinamentos dados, que me permitiram apresentar um melhor desempenho ao longo do meu processo de formação acadêmica e me tornar a profissional que sou hoje.

## RESUMO

SANTOS, Maria Eduarda dos. *A Expansão do Setor de HPPC Brasileiro: Uma Abordagem sob a Ótica das Estratégias de Crescimento Adotadas Pelo Grupo Boticário na Pandemia da COVID-19*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2024.

O presente estudo tem como intuito realizar uma análise sobre as estratégias de crescimento adotadas pelo Grupo Boticário no período de 2018 a 2022. Objetiva-se compreender, por meio do estudo de caso, de que forma as condutas adotadas pela empresa no contexto da pandemia da COVID-19 se relacionam com o crescimento observado nos seus resultados, bem como possíveis impactos sobre a estrutura do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) brasileiro. Observou-se que, no período analisado, o Grupo Boticário investiu fortemente em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em estratégias voltadas ao seu desenvolvimento tecnológico, bem como em fusões e aquisições estratégicas que possibilitaram a expansão do seu mercado consumidor - como a da Vult Cosmética, Beleza na Web, Truss Professional e Dr. Jones. Além disso, durante o período da pandemia, a companhia também aumentou consideravelmente seu portfólio de produtos, com a criação, por exemplo, de uma linha de protetor solar e uma nova marca de perfumes, a O.U.i, dedicada ao mercado da alta perfumaria. De 2018 a 2022, o Grupo Boticário inaugurou, ainda, dois novos centros de distribuições e adquiriu a *logtech* Equilibrium, intensificando seu processo de integração vertical. Dessa forma, como consequência das condutas adotadas, o grupo conseguiu alavancar suas vendas e aumentar o faturamento, ampliando sua relevância no mercado nacional de HPPC.

Palavras-chave: Estratégias de crescimento. Grupo Boticário. Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. COVID-19.

## ABSTRACT

SANTOS, Maria Eduarda dos. *The Expansion of Brazilian PHPC Sector: An Approach from the Perspective of Growth Strategies Adopted by the Boticário Group in the COVID-19 Pandemic*. 2024. Course Conclusion Paper (Graduation in Economic Sciences) - Center of Sciences in Management and Technology, Federal University of São Carlos, Sorocaba, 2024.

This study aims to analyze the growth strategies adopted by the Boticário Group between 2018 and 2022. The aim is to understand, through the case study, how the conduct adopted by the company in the context of the COVID-19 pandemic relates to the growth observed in its results, as well as possible impacts on the structure of the Brazilian Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics (PHPC) sector. It was observed that, during the period analyzed, the Boticário Group invested heavily in research and development (R&D) and in strategies aimed at its technological development, as well as in strategic mergers and acquisitions that enabled it to expand its consumer market - such as Vult Cosmética, Beleza na Web, Truss Professional and Dr. Jones. In addition, during the pandemic, the company also considerably increased its product portfolio, with the creation, for example, of a sunscreen line and a new perfume brand, O.U.i, dedicated to the high-end perfumery market. From 2018 to 2022, the Boticário Group also inaugurated two new distribution centers and acquired logtech Equilibrium, intensifying its vertical integration process. As a result, the group was able to boost its sales and increase its turnover, increasing its relevance in the domestic PHPC market..

Keywords: Growth strategies. Boticário Group. Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics. COVID-19.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conglomerados Globais da Beleza e Suas Submarcas .....	9
Figura 2 - Faturamento do Mercado Global da Beleza por Canal de Venda de 2015 a 2022 (em bilhões de US\$) .....	17
Figura 3 - 10 Maiores Mercados Consumidores do Mercado da Beleza em 2022 .....	18
Figura 4 - Distribuição Regional das Vendas no Varejo da Beleza em 2022 (%) .....	18
Figura 5 - 5 Maiores Players Mundiais em Vendas no Mercado da Beleza de 2018 a 2022 (em bilhões de US\$) .....	19
Figura 6 - Distribuição Geográfica das Empresas de HPPC no Brasil em 2022 .....	20
Figura 7 - Market Share do Setor de HPPC no Brasil (2012 a 2017) .....	21
Figura 8 - Exportações e Importações Brasileiras de HPPC (em milhões de US\$ - FOB).....	23
Figura 9 - Vendas Totais do Grupo Boticário de 2013 a 2022 (em bilhões de R\$).....	31
Figura 10 - Lucro Líquido do Grupo Boticário de 2016 a 2021 (em milhares de R\$).....	32

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Produtos de HPPC Por Categoria .....	15
Quadro 2 - Marcas do Grupo Boticário.....	25

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Crescimento do Setor de HPPC x PIB Nacional e Indústria Geral (%).....	22
Tabela 2 - Depósitos de Patentes de Marca do Grupo Boticário (2018 a 2020) .....	33

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGI	Índice Global de Inovação
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Intelectual
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	7
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	8
3.1. Estruturas de Mercado .....	8
3.2. Estratégias de Crescimento.....	9
3.2.1. Diferenciação do Produto.....	10
3.2.2. Diversificação da Produção .....	11
3.2.3. Integração Vertical e Terceirização .....	12
<b>4. PANORAMA SOBRE O SETOR DE HPPC</b> .....	15
4.1. O Cenário Global do Setor de HPPC.....	15
4.2 O Cenário Nacional do Setor de HPPC .....	20
<b>5. O GRUPO BOTICÁRIO</b> .....	24
5.1. A Origem do O Boticário .....	24
5.2. A Criação do Grupo Boticário.....	24
<b>6. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA</b> .....	26
6.1. Período Pré-Pandemia: Biênio 2018-2019 .....	26
6.2. Ápice da Pandemia: Biênio 2020-2021 .....	27
6.3. Período Pós-Pandemia: 2022.....	28
<b>7. DESEMPENHO E RESULTADOS FINANCEIROS</b> .....	31
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) tem grande relevância no contexto socioeconômico nacional. De acordo com dados publicados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2022), em 2022, o Brasil foi o 4º maior mercado consumidor do setor em escala mundial, representando cerca de 5% da demanda global e ficando atrás apenas dos Estados Unidos (20,7%), China (14,7%) e Japão (5,5%). Ainda segundo a ABIHPEC (2022), em 2020, apesar da retração de 4,5% observada no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, a indústria brasileira de HPPC apresentou um crescimento de cerca de 2,2%, impulsionada, em grande medida, pela essencialidade dos produtos do setor no combate à COVID-19. Em 2021, ainda no auge da pandemia, o Brasil ultrapassou a China e assumiu a segunda colocação no *ranking* global entre os países que mais lançaram produtos de HPPC no ano (ABIHPEC, 2023).

Um levantamento realizado pela ALS Perception (2021) apud ABIHPEC (2021) apontou que, durante a pandemia, o consumo regular de sabonetes entre os brasileiros se intensificou em cerca de 33% e o de álcool em gel em torno de 25%. A alteração no perfil de consumo, contudo, não se restringiu apenas a produtos voltados à segurança sanitária, mas também para rotinas de autocuidado. Segundo o Instituto Segmenta (2021) apud ABIHPEC (2021), durante o período de isolamento social, o uso de itens de perfumaria aumentou em torno de 14% entre os brasileiros, enquanto os hábitos de cuidados com a pele se intensificaram em 43,8%.

Torna-se evidente, portanto, que o advento da pandemia trouxe impactos diretos e expressivos sobre o setor brasileiro de HPPC. Conforme dados expostos por Mendonça (2021), apenas em 2020 as vendas com produtos da indústria somaram cerca de R\$122,4 bilhões, equivalente a um crescimento de 4,7% com relação a 2019. Em 2021, segundo a mesma autora, o crescimento observado foi de 1,7%, sendo que mais de 37% do volume de vendas concentrou-se em três grandes grupos de empresas: Natura & Co (16,1%), Unilever (11,2%) e Grupo Boticário (10,9%).

Dessa forma, o objetivo geral do presente estudo é analisar as principais estratégias de crescimento adotadas pelo Grupo Boticário no cenário da pandemia. Para tal, será considerado como período de análise os anos de 2018 a 2022. Têm-se como objetivos específicos:

- Fornecer um panorama geral sobre o setor de HPPC, com foco na caracterização da estrutura do mercado brasileiro.
- Apresentar a história do Grupo Boticário, bem como suas principais contribuições para o mercado nacional de HPPC.
- Identificar as principais estratégias de crescimento adotadas pelo Grupo Boticário no contexto da pandemia.
- Analisar o desempenho de mercado do Grupo Boticário, medido pela elevação das suas vendas, lucratividade e número de patentes depositadas.

Para isso, o estudo está estruturado em oito capítulos, contando com essa introdução. O capítulo seguinte apresenta a metodologia empregada na presente pesquisa. Já o capítulo 3 oferece uma fundamentação teórica a respeito das estruturas de mercado e das estratégias de crescimento adotadas pelas firmas. O capítulo 4 expõe um panorama geral do setor de HPPC, com foco tanto no cenário global como nacional do mercado. O capítulo 5, por sua vez, apresenta o Grupo Boticário, unidade-caso do presente trabalho, trazendo um resumo da sua história bem como um detalhamento da sua composição atual. O capítulo 6 explica as estratégias adotadas pelo Grupo Boticário nos anos de 2018 a 2022, abrangendo a pandemia da COVID-19. O capítulo 7, por outro lado, exhibe os resultados alcançados pelo Grupo Boticário como consequência das condutas adotadas no período considerado e o capítulo 8, por fim, apresenta as considerações conclusivas com base no estudo realizado.

## **2. METODOLOGIA**

O presente estudo pode ser classificado, na definição proposta por Gil (1999), como uma pesquisa exploratória, pois busca explorar um problema com o intuito de disponibilizar informações para uma investigação mais aprofundada. Nesse caso, optou-se pela adoção de um estudo de caso como método de abordagem para a análise empírica do estudo proposto, tendo o Grupo Boticário como unidade-caso.

Quanto à delimitação do período considerado, a análise das estratégias adotadas pelo grupo será limitada ao intervalo de 2018 a 2022, com foco no período da pandemia da COVID-19.

Quanto às fontes utilizadas, a análise exploratória será realizada por meio de levantamentos bibliográficos através de livros, artigos, dissertações e teses científicas, relatórios públicos disponíveis, demonstrativos financeiros da empresa analisada, reportagens e sites.



### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1. Estruturas de Mercado**

De acordo com Vasconcellos (2015), as estruturas de mercados são condicionadas fundamentalmente por três variáveis: número de firmas produtoras no mercado, diferenciação de produto e existência de barreiras à entrada.

Dessa forma, segundo o autor, para o mercado de bens e serviços, as formas de mercado podem ser classificadas, de acordo com as características citadas, em quatro categorias distintas:

- a) Concorrência perfeita: estrutura caracterizada pela presença de muitas firmas, com produto homogêneo e ausência de barreiras à entrada.
- b) Monopólio: estrutura caracterizada pela presença de uma única empresa, com produto sem substitutos próximos e presença de barreiras à entrada.
- c) Concorrência monopolística: estrutura caracterizada pela presença de inúmeras empresas, com produtos diferenciados e ausência de barreiras à entrada.
- d) Oligopólio: estrutura caracterizada pela presença de um pequeno número de empresas dominantes, com produtos que podem ser homogêneos ou diferenciados e com a presença de barreiras à entrada.

Na visão de Gala e Andrade (2019), no que tange à classificação da estrutura da indústria mundial da beleza, tem-se um setor extremamente oligopolizado, uma vez que ele é caracterizado por um pequeno grupo de empresas dominantes e marcado pela presença de barreiras à entrada. Segundo os autores, cerca de sete empresas englobam mais de 180 marcas do ramo, como ilustrado na figura 1.

**Figura 1 - Conglomerados Globais da Beleza e Suas Submarcas**



Fonte: Willett-Wei e Gould (2017)

### 3.2. Estratégias de Crescimento

Segundo Kon (2017), o termo crescimento pode assumir dois sentidos distintos quando relacionados a algum organismo econômico. O primeiro faz jus a um aumento no montante dos resultados alcançados durante o funcionamento do sistema, exemplificado por meio da elevação da produção, das vendas ou das exportações. O segundo, adiciona a esse aumento uma melhora na qualidade do bem ou serviço ofertado, como resultado de um processo de desenvolvimento ocasionado por uma série de fatores internos.

Neste último sentido, o crescimento tem conotação de um processo “natural” ou “normal”, que ocorre sempre que as condições socioculturais forem favoráveis a essas transformações do organismo econômico. Os impulsores primordiais para as ocorrências dessas transformações são representados pela existência de fatores, como o crescimento da população, os recursos naturais disponíveis, a acumulação de capital e o progresso tecnológico (KON, 2017, p. 49).

Nesse sentido, sendo as firmas capitalistas comumente retratadas como ponto central de acumulação de capital, elas são recorrentemente impulsionadas à procura de novas oportunidades de crescimento da produção, adotando, para tal, estratégias de crescimento e ampliação de mercados elaboradas por meio da inovação tecnológica - através da adoção de novas técnicas para a produção de um mesmo produto ou introdução de novos bens - e do esforço de vendas por meio do investimento em campanhas promocionais visando a ampliação dos mercados (KON, 2017).

Essa visão caminha similarmente à proposta pela teoria schumpeteriana do processo de destruição criadora, segundo a qual o sistema capitalista, bem como as suas transformações industriais, é resultado de um processo evolutivo. Para Schumpeter (1961), a manutenção da máquina capitalista tem como impulso fundamental a criação de novos bens de consumo, bem como a formação de novos métodos de produção ou transporte e a concepção de novos mercados e formas de organização industrial. Portanto, na visão do autor, as estratégias econômicas adotadas pelas indústrias oligopolistas não devem ser restritas sob a ótica exclusiva da maximização do lucro, mas também abrangendo os conceitos de concorrência de qualidade e esforço de venda.

Nesse contexto, Kon (2017, p. 65.) defende que a concorrência entre as novas mercadorias ofertadas como resultado do processo de destruição criadora, bem como as novas técnicas, as novas fontes de suprimentos e os novos tipos de organizações, visam uma “(...) superioridade em termos de custos e qualidade sem ferir as margens de lucro e a capacidade de produção”, de forma que, no longo prazo, o objetivo máximo da firma capitalista seria a expansão da produção e a redução dos preços.

Assim, dado o contexto apresentado, nos subcapítulos a seguir são revisadas, sob o ponto de vista teórico, as principais estratégias de crescimento adotadas por empresas que, visando a expansão do próprio mercado, recorrem constantemente a novas técnicas de produção e crescimento.

### **3.2.1. Diferenciação do Produto**

Chamberlin (1933) argumenta que, para que uma determinada classe de bens possa ser classificada como diferenciada, é necessário que exista uma base significativa que possibilite sua distinção dos demais produtos ofertados no mercado. Segundo o autor, essa base pode ser tangível ou não, desde que seja relevante para os compradores e os estimulem a explicitar sua

preferência por uma determinada mercadoria frente a outra já existente. A diferenciação, por sua vez, pode ser determinada por características próprias do produto, como patentes, marcas registradas, peculiaridades da embalagem ou até mesmo por singularidades referentes à qualidade do bem ofertado, designs próprios e características de cor ou estilo.

Nesse contexto, na visão de Kon (2017), cabe à indústria o papel de detectar os critérios de avaliação dos consumidores acerca de determinado bem e, assim, buscar a sua melhoria por meio da diversificação. A autora ressalta, todavia, que a capacidade de diferenciação das indústrias possui o conhecimento tecnológico como fator limitante, de forma que, a depender do patamar de desenvolvimento tecnológico que a firma esteja, o processo de inovação destinado a buscar oportunidades de diferenciação dos produtos pode ser facilitado ou barrado, impactando diretamente em sua capacidade de competição no mercado.

É importante ressaltar, porém, que a diferenciação como estratégia de crescimento não é restrita apenas aos aspectos próprios do produto, mas também por suas condições e esforços de vendas. Isso porque, tendo os consumidores uma capacidade limitada de comparação acerca de todas as suas alternativas de oferta no mercado, eles acabam sendo movidos por preferências irracionais, sendo menos sensíveis à concorrência entre preços frente à oferta de um produto diferenciado (KON, 2017).

No entanto, a concorrência de qualidade deve ser tratada junto aos métodos de venda, no sentido de que uma qualidade superior ou diferente criada deve ser introduzida aos consumidores, que deverão ser convencidos de suas vantagens. Na realidade, a própria publicidade do produto tem a função de diferenciá-lo, embora a diferenciação também possa estar a serviço da publicidade ou dos métodos de venda (KON, 2017, p. 67.).

### **3.2.2. Diversificação da Produção**

Entende-se por diversificação da produção a estratégia de crescimento adotada por muitas empresas ao expandir suas atividades para um novo mercado, modificando, assim, não apenas a sua gama de produtos ofertados, mas também o seu escopo de atuação. Segundo Kon (2017), essa alternativa de expansão é adotada quando, dado o ritmo de acumulação de capital interno da firma, sua restrição de atuação a um único mercado acaba configurando um fator limitante para o seu potencial de crescimento.

Essa, contudo, não é a única razão que leva às firmas a ampliarem seu escopo de produção. Ansoff (1968) apud Kon (2017) defende que existem razões alternativas que também levam à diversificação de produção nas empresas. Para o autor, essa escolha também é

influenciada pelo fator rentabilidade, pois uma firma optará pela diversificação de sua produção sempre que esta implique em ganhos superiores aos esperados apenas pela expansão da mesma gama de produtos fabricados.

É importante ressaltar, contudo, que a entrada em um novo mercado de atuação não implica no abandono dos bens anteriormente ofertados pela firma, mas sim na ampliação de novos produtos, expandindo, dessa forma, a quantidade de bens finais produzidos. Citando Penrose (1979):

Objetivando analisar o processo de diversificação, podemos afirmar que uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. (PENROSE, 1979, p. 9).

Nesse sentido, Kon (2017) assume que a diversificação de uma empresa pode caminhar em dois sentidos distintos, podendo ocorrer na mesma área de especialização já operada pela firma, com a produção de novos bens pautados em uma mesma base tecnológica ou em direção a novas formas de comercialização. Nesse caso, Penrose (1959, p. 110) apud Kon (2017) destaca que a diversificação da produção pode se apresentar de três formas, sendo comum observar no mercado firmas que conduzem sua estratégia para todas ou apenas algumas delas:

- a) entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma base de produção;
- b) expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica;
- c) entrada em novos mercados com novos produtos baseados em diferentes tecnologias.

Nesse contexto, visando à expansão de sua produção, muitas empresas adotam como estratégia de crescimento a aquisição e/ou fusão de outras firmas já operantes no mercado. Para Kon (2017), a estratégia é vantajosa por possibilitar uma queda nos custos de montagem da empresa, além de contribuir para a superação de dificuldades técnicas, administrativas e gerenciais que seriam empecilhos no caso de uma firma em formação e sem posição definida no mercado.

### **3.2.3. Integração Vertical e Terceirização**

Mac Dowell e Cavalcanti (1998, p. 184) descrevem o conceito de integração vertical como resultado da: “(...) eliminação de trocas contratuais ou de mercado e sua substituição pela troca interna dentro dos limites da firma”. Em outras palavras, trata-se de uma técnica na qual

diferentes processos industriais, outrora produzidos separadamente por firmas diversas, passam a ter sua produção centralizada em uma única empresa. Como resultado, tem-se um aumento no número de bens intermediários produzidos pela firma para o seu próprio uso.

As razões que levam uma empresa a adotar a integração vertical como estratégia de crescimento baseiam-se tanto em aspectos técnicos como econômicos. Para Kon (2017), dentre as questões fundamentais que justificam tal comportamento, destacam-se a eliminação de custos desnecessários de mercado e transações, além de uma diluição dos gastos referentes às despesas físicas e financeiras de estocagem de certos insumos.

A autora defende, ainda, que a opção pela verticalização da produção também pode ser explicada pela necessidade da firma em buscar um maior controle de mercado. Afinal, quando todos os processos produtivos referentes à oferta de um bem são centralizados em uma única empresa, tem-se uma maior dificuldade para crescimento da concorrência, seja pelo volume de investimento necessário para entrar no mercado, seja pela indisponibilidade de insumos - dado que esses são controlados pelas empresas integradas.

Silva (2005), todavia, aponta alguns fatores restritivos que podem configurar obstáculos e desvantagens futuras para firmas que adotem a integração vertical. Para o autor, a adesão dessa estratégia reduz, consideravelmente, a flexibilidade econômica e produtiva da empresa, pois estando todo o capital da firma vinculado a apenas um setor do mercado, qualquer crise ou mudança significativa no ramo impactará significativamente nos resultados da empresa. Por essa razão, o autor destaca que:

Muito embora a estratégia de crescimento via integração vertical seja utilizada por empresas localizadas nos mais diferentes setores, é principalmente nas empresas que integram as indústrias produtoras de bens homogêneos que se verifica, em percentuais proporcionalmente maiores, a sua ocorrência. Isto se deve ao fato de que as empresas que atuam nesses setores têm um horizonte de crescimento via diversificação mais estreito, o que faz com que o crescimento, além da expansão no atual mercado, se direcione para a integração vertical. (SILVA, 2005, p.21).

O autor cita, ainda, como fator restritivo do processo de integração vertical, o aumento do custo fixo da cadeia produtiva como um todo quando a firma integrada não faz plena utilização da sua capacidade instalada. Nesse caso, além da perda de competitividade, a estratégia também se configura como barreira a uma posterior saída da firma do mercado, muito em função do elevado grau de investimento empregado e, conseqüentemente, do montante de ativo imobilizado pela firma no setor atuante. Assim, dada às restrições apontadas quanto à

verticalização e os novos padrões produtivos e competitivos impulsionados pela globalização, muitas empresas têm optado pela terceirização como estratégia de crescimento.

De acordo com Rezende (1997), um dos fatores conjunturais que explica esse fenômeno é a crescente burocratização das organizações que tem levado a um crescimento desequilibrado das atividades de apoio das firmas, obrigando as empresas a concentrarem seus esforços no *core business* da organização e, conseqüentemente, renunciando a áreas anteriormente integradas. Para o autor, a opção pela terceirização, além de auxiliar com a redução de custos, também contribui para a geração do caixa necessário para promover a manutenção das atividades principais da firma, além de eliminar níveis hierárquicos desnecessários e possibilitar que a empresa dedique seus esforços de atuação apenas para os segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, beneficiando-se, inclusive, dos ganhos de especialização decorrentes de uma maior eficiência dos processos do setor de atuação.

Rezende (1997) pontua, contudo, que a opção pela estratégia de terceirização apenas deve ser tomada após uma análise cuidadosa das suas vantagens e dificuldades em curto, médio e longo prazos. Afinal, assim como a verticalização, a terceirização também apresenta desvantagens e desafios quanto a sua implementação. Dentre os problemas mais comumente enfrentados o autor destaca:

- a) Dificuldade de estabelecer parcerias;
- b) Possibilidade de engendrar um novo concorrente no futuro;
- c) Resistências internas;
- d) Dependência de fornecedores e/ou distribuidores;
- e) Dificuldade de gerenciar os contratados.

#### 4. PANORAMA SOBRE O SETOR DE HPPC

De acordo com a Resolução RDC Nº 752 regularizada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em 19 de setembro de 2022, definem-se como produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes todos os bens cujas preparações são “(...) constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e/ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.”

Nesse contexto, conforme a resolução, os produtos de HPPC podem ser subdivididos em duas categorias distintas:

- GRAU 1: Produtos caracterizados por possuírem propriedades básicas ou elementares, cuja comprovação não seja inicialmente necessária e não requeiram informações detalhadas quanto ao seu modo de usar e suas restrições de uso, devido às características intrínsecas do produto.
- GRAU 2: Produtos que possuem indicações específicas, cujas características exigem comprovação de segurança e/ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso.

O quadro 1 ilustra exemplos de bens que se enquadram nas duas categorias citadas.

**Quadro 1 - Produtos de HPPC Por Categoria**

<b>GRAU 1</b>	<b>GRAU 2</b>
Sabonetes, xampus, cremes de beleza, loção de beleza, óleos, maquiagem, batons, lápis e delineadores labiais, produtos para maquiagem dos olhos (sem proteção solar) e perfumes.	Xampus anticaspa, desodorantes íntimos, esfoliante “peeling” químico, agentes bronzeadores, tinturas capilares, branqueadores, clareadores, depilatórios químicos, repelentes de insetos e produtos infantis.

Fonte: Elaboração própria com base em ANVISA (2022)

A seguir, são apresentados os panoramas nacional e internacional do setor de HPPC.

##### 4.1. O Cenário Global do Setor de HPPC

Dados divulgados pela McKinsey & Company (MCKINSEY & COMPANY, 2023) e reproduzidos na figura 2, demonstram que o mercado mundial de HPPC fechou o ano de 2022



com uma receita total estimada em torno de US\$428 bilhões, representando um crescimento médio de 12% frente ao resultado da indústria em 2019. Os valores evidenciam a rápida recuperação do setor após o ápice da pandemia da COVID-19, em 2020, quando o mercado da beleza apresentou uma queda em torno de 7% na receita total arrecadada.

A expectativa, segundo o grupo de consultoria, é de que o mercado atinja, até 2027, o montante de US\$580 bilhões, crescendo cerca de 6% ao ano. Para tal, é previsto que o setor será impulsionado, em grande medida, por uma gama crescente na oferta de novos produtos, com maior representatividade nas categorias de fragrâncias, maquiagem, produtos para cabelo e para a pele, além da expansão dos canais de venda, com foco maior no *e-commerce* (MCKINSEY & COMPANY, 2023).

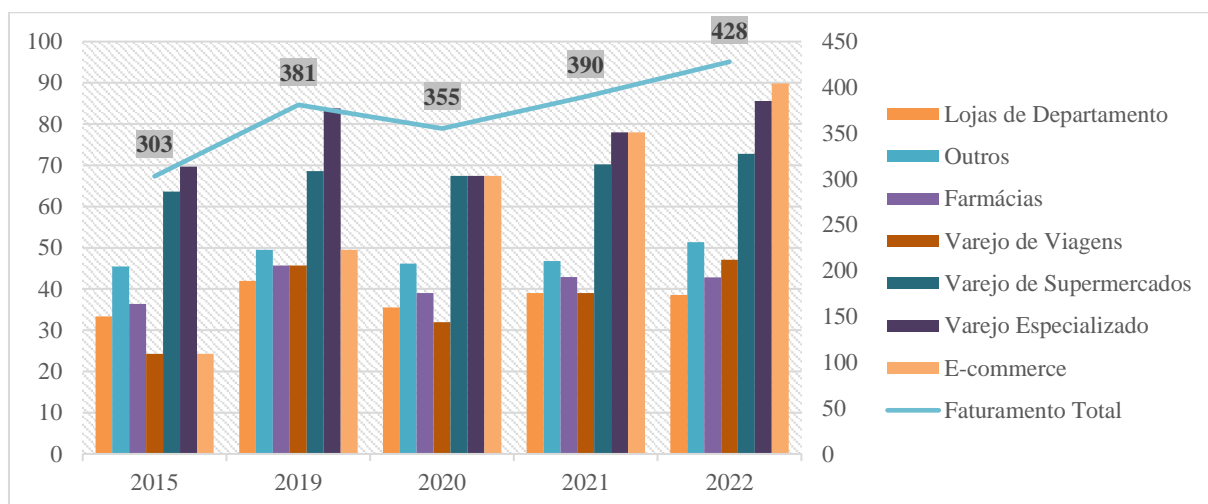
A figura 2 também mostra a evolução da representatividade dos canais de venda sobre a receita total arrecadada pela indústria mundial da beleza entre os anos de 2015 e 2022. Os resultados apresentados demonstram que, durante esse período, o comércio eletrônico foi o canal de maior crescimento dentre os meios de vendas considerados: em oito anos o *e-commerce* aumentou sua representatividade em torno de 271%, passando de uma receita média anual de US\$24 bilhões em 2015 para US\$90 bilhões em 2022 (MCKINSEY & COMPANY, 2023).

Em 2020, quando o montante anual das vendas globais do mercado de varejo da beleza caiu de US\$381 para US\$355 bilhões, o faturamento do comércio eletrônico no setor cresceu cerca de 36%, passando de US\$50 para US\$67 bilhões ao ano. Em contrapartida, no mesmo período, as vendas realizadas através de lojas físicas especializadas em beleza e de varejo de viagens<sup>1</sup> apresentaram quedas significativas - em torno de 20% e 30%, respectivamente (MCKINSEY & COMPANY, 2023).

---

<sup>1</sup> Varejo de viagens ou *travel retail* é um termo que descreve os pontos de venda dedicados à consumidores finais em um ambiente de viagem, tais como lojas de aeroportos e de cruzeiros, comércios de estações ferroviárias internacionais e até mesmo compras realizadas a bordo de um avião (MAHMOUD, [s.d]).

**Figura 2 - Faturamento do Mercado Global da Beleza por Canal de Venda de 2015 a 2022 (em bilhões de US\$)**

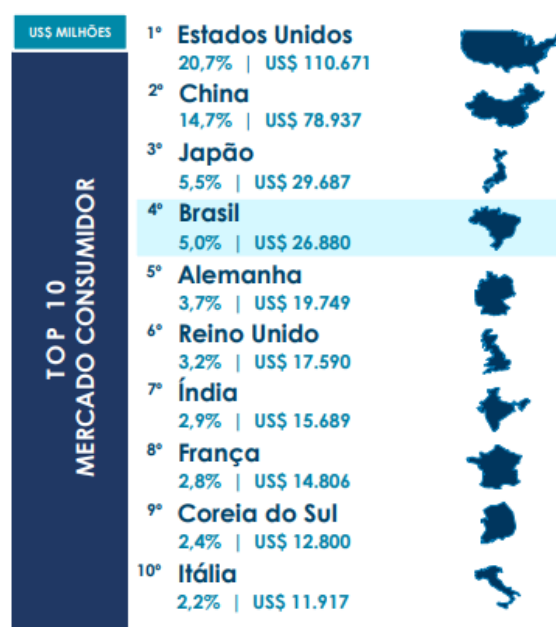


Fonte: Elaboração própria com base em McKinsey & Company (2023)

Esse movimento caracterizado pela preferência do comércio eletrônico frente aos canais tradicionais de venda, todavia, não foi algo exclusivo do setor da beleza, mas refletiu a tendência observada no mercado global de varejo como um todo, impulsionado, sobretudo, pelas restrições de circulação e mudanças nos hábitos dos consumidores decorrentes da pandemia. De acordo com o Departamento de Comércio dos Estados Unidos (2022), a taxa de crescimento observada na receita mundial de *e-commerce* foi cerca de 24% em 2020 e 18% em 2021.

No que concerne à distribuição geográfica do mercado mundial de HPPC, de acordo com a McKinsey & Company (2023), do montante total de vendas realizadas pelo mercado em 2022, cerca de 40% se concentraram na região asiática, sendo que a China, segundo maior mercado consumidor global, como mostra a figura 3, foi responsável por 15% da representatividade do continente.

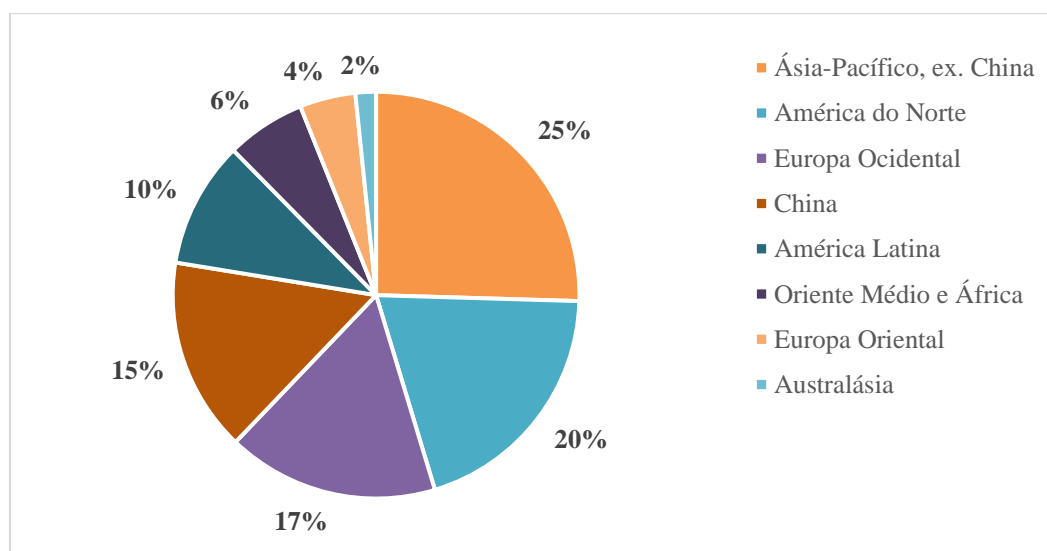
**Figura 3 - 10 Maiores Mercados Consumidores do Mercado da Beleza em 2022**



Fonte: ABIHPEC (2023)

A figura 4 expõe o percentual de representatividade por região continental no total das vendas realizadas no varejo do setor da beleza em 2022. É interessante notar que, do total de US\$428 bilhões movimentados, cerca de 77% se concentraram nos continentes asiático, norte americano e europeu ocidental, regiões com elevados montantes de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), de acordo com a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI).

**Figura 4 - Distribuição Regional das Vendas no Varejo da Beleza em 2022 (%)**



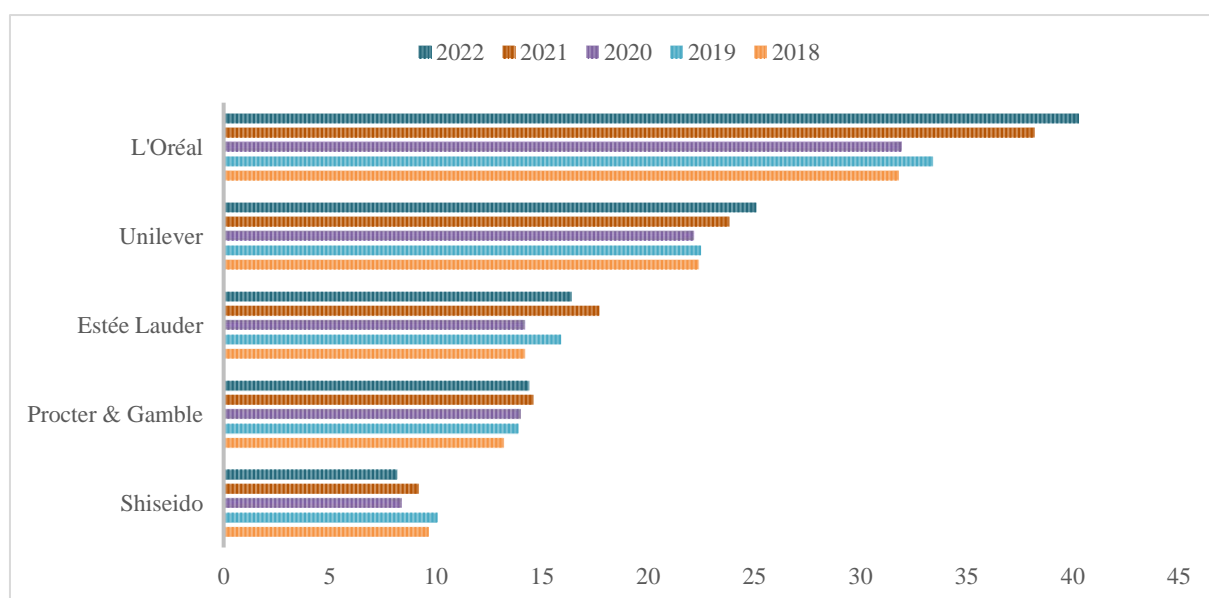
Fonte: Elaboração própria com base em McKinsey & Company (2023)

O índice Geral de Inovação (IGI) de 2022 divulgado pela OMPI ilustra bem esse fato. A classificação divulgada mostra que, em 2022, dos dez maiores mercados mundiais do setor da beleza, sete compunham o *ranking* global dos vinte países mais inovadores, sendo eles: Estados Unidos (2º), Reino Unido (4º), Coreia do Sul (6º), Alemanha (8º), China (11º), França (12º) e Japão (13º) (WIPO, 2022).

De acordo com o levantamento do faturamento de vendas das empresas do setor de HPPC divulgados pela WWD, entre 2018 e 2022, a maior companhia em termos de receita do setor foi a francesa L'Oréal, que fechou o ano de 2022 com um resultado estimado em US\$40 bilhões, seguida pela britânica Unilever e a estadunidense Estée Lauder, com vendas estimadas, respectivamente, em US\$25 bilhões e US\$16 bilhões. Na sequência, na quarta e quinta posição, tiveram-se, respectivamente, a também americana Procter & Gamble, com faturamento estimado em torno de US\$14 bilhões, e a japonesa Shiseido, com uma receita média de US\$8 bilhões (WWD, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023).

A figura 5 apresenta essa classificação e mostra que, apesar das oscilações observadas nos faturamentos das companhias - sobretudo em 2020 quando praticamente todas tiveram uma retração no montante do faturamento total, com exceção da Procter & Gamble, nos últimos anos, a dominância dos cinco maiores players do mercado global de HPPC se manteve, não havendo alterações entre as posições de destaque do setor.

**Figura 5 - 5 Maiores Players Mundiais em Vendas no Mercado da Beleza de 2018 a 2022 (em bilhões de US\$)**



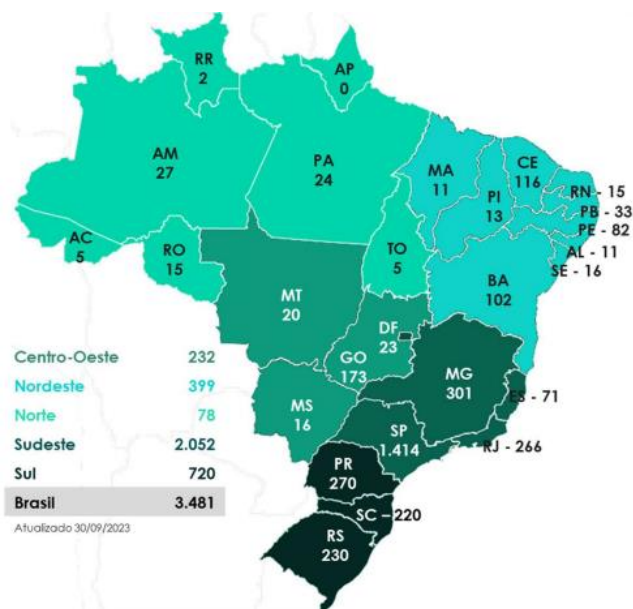
Fonte: Elaboração própria com base em WWD (2019, 2020, 2021, 2022,2023)

## 4.2 O Cenário Nacional do Setor de HPPC

De acordo com o panorama setorial divulgado pela ABIHPEC (2023), o Brasil é atualmente o quarto maior mercado consumidor global dos produtos de HPPC, representando cerca de 5% da demanda global - conforme ilustrado na figura 3, e ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Japão. A demanda nacional é alavancada, sobretudo, pela procura por fragrâncias, produtos masculinos, desodorantes, itens de cuidados com o cabelo, produtos infantis, de proteção solar, maquiagem, produtos para banho, cuidados com a pele e itens depilatórios.

Apesar de ser constituído por uma vasta quantidade de pequenas, médias e grandes empresas, localizadas, sobretudo, na região sudeste, como ilustrado na figura 6, e tenha apresentado, em 2022, um crescimento estimado de cerca de 3,5% no número de empresas atuantes, conforme levantamento realizado pela ABIHPEC (2023), o mercado nacional de HPPC ainda é bastante oligopolizado.

**Figura 6 - Distribuição Geográfica das Empresas de HPPC no Brasil em 2022**



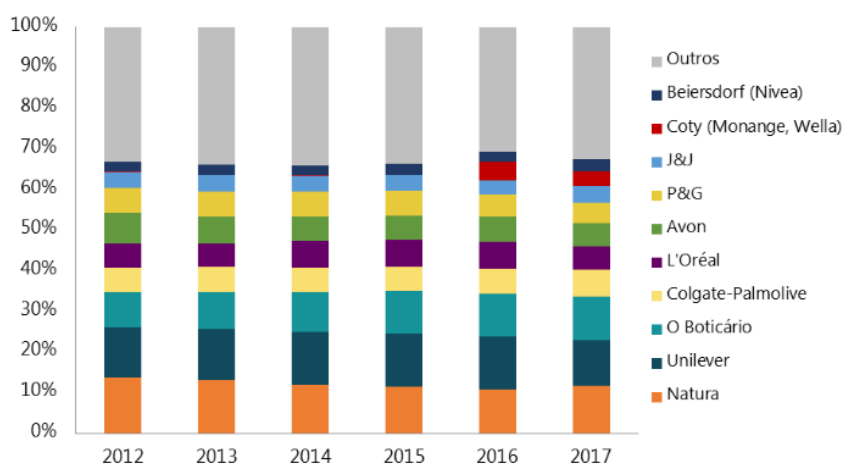
Fonte: ABIHPEC (2023)

Segundo o *ranking* Valor 1000 divulgado pelo Valor Econômico (VALOR ECONÔMICO, 2023), com base nos resultados financeiros obtidos e práticas de ESG adotadas, das mil maiores empresas em atividade no Brasil em 2022, apenas três representantes do setor de cosméticos apresentaram resultado expressivo, sendo elas: Natura & Co (34<sup>a</sup>), Grupo

Boticário (206º) e Flora<sup>2</sup> (539ª). Tal fato reforça a ideia de que o mercado nacional ainda é mais concentrado em empresas estrangeiras.

De acordo com a análise setorial divulgada pelo Clube de Finanças da UDESC & UFSC (2017), representada na figura 7, até 2017, cerca de 60% do mercado brasileiro de HPPC era dominado por dez grandes grupos, sendo apenas dois brasileiros: Natura e O Boticário. Ressalta-se ainda que, a Avon, sexta maior empresa em termos de representatividade do mercado em 2017, teve sua aquisição concluída pela Natura & Co em 2020, tornando o mercado nacional de HPPC ainda mais concentrado.

**Figura 7 - Market Share do Setor de HPPC no Brasil (2012 a 2017)**



Fonte: UDESC & UFSC (2017)

As expectativas de crescimento do setor nacional de HPPC, todavia, são promissoras. A tabela 1, extraída do relatório anual publicado pela ABIHPEC (2023), compara a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro com o da indústria geral e com os índices da indústria de produtos de HPPC, de 2012 a 2021. A análise dos dados demonstra que, em uma década, enquanto a economia nacional apresentou uma taxa de crescimento anual composta de -0,1% e a indústria geral, -1,8%, o mercado brasileiro de HPPC cresceu em torno de 0,8%.

Até 2014, o setor vinha apresentando um crescimento mais vigoroso do que o restante da indústria. Porém, em 2015 e 2016, devido a um aumento da carga tributária dos itens do setor

<sup>2</sup> Originalmente uma divisão de Higiene e Limpeza da empresa JBS, em 2007 a Flora tornou-se uma companhia independente dentro do Grupo J&F, *holding* que também controla a JBS. Atualmente, detém 15 marcas entre produtos de limpeza, cosméticos e higiene pessoal, sendo elas: Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos, Brisa, Assim, Phytoderm, Kolene, Karina, Vyvedas, Mat Inset, Capi Vida, Hydratta e No Inset (FLORA, [s.d]).

em diversos estados nacionais, somado à alta do dólar e à crise econômica e política enfrentada no país, o setor acabou retraindo e apresentando uma queda muito próxima à da indústria (ABIHPEC, 2016). Nos dois anos seguintes, contudo, o mercado nacional da beleza conseguiu recuperar o resultado, ainda que em patamares menores do que a queda observada no biênio anterior, apresentando um crescimento de 4,0% em 2017 e 1,7% em 2018 (ABIHPEC, 2023).

Em 2019, no entanto, houve uma nova retração, estimada em cerca de -1,3%. Segundo a ABIHPEC (2023), isso ocorreu porque apesar do mercado de HPPC ter apresentado um crescimento anual nominal, ele não foi suficiente para neutralizar a inflação de preços do setor. De acordo com os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) fechou o ano de 2019 com uma variação de 4,31%, 0,56 p.p. acima dos 3,75% registrados em 2018. Os itens de saúde e cuidados pessoais tiveram um aumento de 5,41%, impactando em 0,65 p.p o resultado do IPCA do ano (IBGE, 2020).

Porém, em 2020, com o advento da pandemia e a essencialidade dos produtos do setor no combate à COVID-19, o cenário mudou: apesar da queda do PIB nacional e o da indústria geral, estimados em torno de -4,5%, o setor de HPPC se consolidou, permitindo um crescimento de 2,2%. Em 2021, contudo, em virtude, sobretudo, da alta inflação, o setor nacional de HPPC apresentou uma forte retração, caindo cerca de -5,6%. O resultado, contudo, começou a ser recuperado em 2022.

**Tabela 1 - Crescimento do Setor de HPPC x PIB Nacional e Indústria Geral (%)**

Ano	Variação Anual (%)		
	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
2012	0,9	-2,5	10,5
2013	2,3	1,2	3,6
2014	0,1	-1,2	6,4
2015	-3,8	-8,3	-8,4
2016	-3,6	-6,6	-5,1
2017	1,0	0,2	4
2018	1,1	0,4	1,7
2019	1,1	0,5	-1,3
2020	-4,5	-4,5	2,2
2021	4,6	3,9	-5,6
CAGR - 10 anos	-0,1	-1,8	0,8

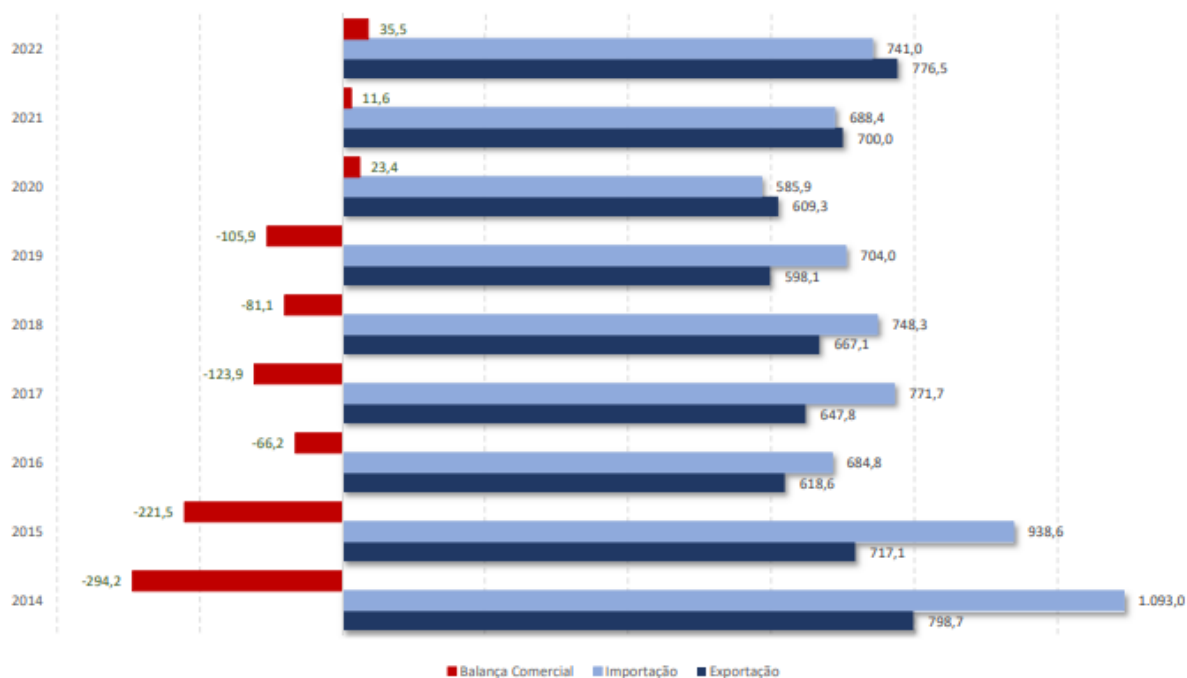
Fonte: ABIHPEC (2023)

Notas: 1) A coluna “Setor Deflacionado” representa o crescimento anual médio observado no setor de HPPC nacional e foi calculada utilizando o índice IPCA-HP do IBGE como deflator; 2) A sigla CAGR faz referência à taxa de crescimento anual composta do setor para o período analisado.

Depois de um crescimento modesto de 4,7% em 2020 e 1,7% em 2021, as vendas do setor de HPPC no Brasil registraram uma alta de 16,5% em 2022, totalizando um montante estimado em US\$26,9 bilhões. A expectativa é que a alta se mantenha também para os próximos cinco anos, podendo chegar a um aumento de até 43% e atingir um volume de vendas de US\$38 bilhões até 2027 (MENDONÇA, 2023).

Com relação ao saldo da balança comercial brasileira, por sua vez, de acordo com dados divulgados pela ABIHPEC (2023), o mercado nacional de HPPC obteve um superávit de cerca de US\$35,5 milhões em 2022, após atingir um montante de exportação de US\$776,5 milhões, conforme pode ser observado na figura 8. O resultado obtido é cerca de 11% maior que em 2021 e 27% maior que em 2020, anos de maiores impactos da pandemia da COVID-19.

**Figura 8 - Exportações e Importações Brasileiras de HPPC (em milhões de US\$ - FOB)**



Fonte: ABIHPEC (2023)



## **5. O GRUPO BOTICÁRIO**

### **5.1. A Origem do O Boticário**

Em 1977, Miguel Krigsner, boliviano naturalizado brasileiro, fundou na cidade paranaense de Curitiba uma pequena farmácia de manipulação, batizada de O Boticário. Farmacêutico de formação e com enorme apreço pela cosmetologia, Krigsner dedicou-se à formulação de produtos cosméticos próprios e, em pouco tempo, alcançou uma clientela fiel. A qualidade dos bens ofertados somada ao alto nível de serviço oferecido, possibilitou à marca um rápido ganho de escala (GRUPO BOTICÁRIO, [s.d]).

Em 1979, apenas dois anos após a inauguração da primeira loja, O Boticário abriu a sua primeira filial exclusiva, estrategicamente localizada no aeroporto de Curitiba, contribuindo, assim, para a expansão da sua clientela para os demais estados brasileiros (O BOTICÁRIO, [s.d]). Em 1982, ainda visando um aumento de escala, o grupo fundou na cidade de São José dos Pinhais, no Paraná, a sua primeira fábrica e, em 1986, abriu sua primeira franquia internacional, em Portugal. O sucesso da marca foi tamanho que em 1987 o grupo já contava com mil unidades abertas (SUNO, 2020).

Em 1990, já demonstrando o apreço do O Boticário por programas culturais, sociais, educativos e, sobretudo, ambientais, foi criada a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, que tinha como missão promover e realizar ações de conservação ambiental (BOYDE, 2007). Na década seguinte, O Boticário continuou investindo na internacionalização da marca e no avanço da comunicação com sua clientela. Como consequência, em 2002, foi lançada a primeira versão da loja virtual da empresa e, no ano seguinte, a inauguração da primeira loja da marca no Uruguai, seguida de uma unidade nos Estados Unidos (IEPES, 2007).

### **5.2. A Criação do Grupo Boticário**

Fundada em 2010, a *holding* Grupo Boticário surgiu com o intuito de reorganizar a marca O Boticário e buscar novas aquisições, a fim de diversificar o portfólio da empresa (PACHECO, 2010). Em 2011, teve início a operação da primeira nova unidade de negócios do grupo: a Eudora, cujo portfólio era composto por cerca de trezentos itens, entre perfumes, maquiagens e produtos para corpo e banho, além de acessórios (G1, 2011).

Com uma estratégia de crescimento pautada, em grande medida, na ampliação dos seus canais de venda e na expansão de sua clientela, o Grupo Boticário se expandiu ao longo dos

anos e é atualmente composto por onze marcas voltadas ao mercado da beleza, além de três empresas dedicadas à tecnologia e gestão da informação e dois institutos sociais, ilustrados no quadro 2, sendo reconhecido como uma das companhias líderes no *e-commerce* de beleza nacional (GRUPO BOTICÁRIO, [s.d]).

Ressalta-se que todas as unidades de negócio integrantes do Grupo Boticário são pessoas jurídicas de capital fechado, representadas pelo conjunto de empresas formado pela G&K Holding Ltda., Botica Comercial Farmacêutica Ltda., Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza S/A, O Boticário Franchising Ltda., Haganá Fomento Mercantil Ltda., Heritage Serviços Financeiros, KGMA Empreendimentos Imobiliários Ltda., CENCODERMA Instituição de Pesquisa e Desenvolvimento de Cosméticos Ltda. e Interbelle Comércio de Produtos de Beleza Ltda (GRUPO BOTICÁRIO, 2015).

Atualmente, o Grupo Boticário possui duas fábricas, localizadas em São José dos Pinhais, no Paraná, e em Camaçari, na Bahia, e conta com seis centros de distribuição, estando presente em mais de 5.000 municípios brasileiros através de suas lojas franqueadas e atuando em mais de 50 países (ERM NINT, 2023).

**Quadro 2 - Marcas do Grupo Boticário**

<b>Mercado da Beleza</b>	<b>Tecnologia e Gestão da Informação</b>	<b>Institutos Sociais</b>
O Boticário	Mooz	Instituto Grupo Boticário
Eudora	Casa Magalhães	Fundação Grupo Boticário
Quem Disse, Berenice?	GAVB	
Multi B		
Beautybox		
Vult		
Beleza Na Web		
O.U.i		
Dr. Jones		
Truss Professional		
Tô Que Tô Cosméticos		

Fonte: Elaboração própria com base em Grupo Boticário (2023).

## **6. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA**

### **6.1. Período Pré-Pandemia: Biênio 2018-2019**

Visando sua expansão no mercado nacional da beleza, bem como o fortalecimento da sua estratégia multimarca e multicanal, o Grupo Boticário anunciou, em março de 2018, a aquisição da Vult Cosmética (EXAME, 2018). De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), a compra, aprovada sem restrições pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), teve seu valor estimado em cerca de R\$80 milhões e contribuiu para expandir o grupo entre os consumidores das classes C e D.

A aquisição, contudo, não foi a única estratégia de crescimento de destaque adotada pelo grupo. Em 2018, a empresa lançou, em parceria com a IBM Research, os primeiros itens de perfumaria do mundo desenvolvidos por meio da inteligência artificial. Destinadas ao público jovem, as fragrâncias EGEO ON Me e EGEO ON You, da linha EGEO do O Boticário, foram criadas através de um sistema artificial, que cruzou milhões de fórmulas e matérias-primas para identificar padrões e novas combinações, mesclando notas de frutas, flores, especiarias e madeiras. Com o novo método de desenvolvimento, o prazo para a criação das colônias passou de três anos para dois meses (SANTOS, 2019).

Em nível macro, de acordo com o relatório de sustentabilidade divulgado pela companhia, o Grupo Boticário fechou o ano de 2018 com o lançamento de cerca de 1.500 produtos, em um portfólio composto por mais de 10.000 itens (GRUPO BOTICÁRIO, 2018). Dentre os lançamentos do ano, destacam-se a criação da primeira linha capilar profissional da marca Eudora, a Siège Expert Regeneração Extrema, que contou com a assinatura do cabeleireiro Marcos Proença (BRAZIL BEAUTY NEWS, 2018), e o glitter biodegradável criado pela Quem Disse, Berenice?, batizado de ecoglitter (GRUPO BOTICÁRIO, 2018).

Os investimentos em inovação e tecnologia, outrossim, permaneceram no ano seguinte.

Em 2019, como parte da estratégia de fortalecer a presença online da marca em um ambiente de concorrência cada vez mais acirrado, o Grupo Boticário consolidou a aquisição da loja online de cosméticos Beleza na Web, considerada uma das maiores varejistas virtuais de beleza do Brasil. Apesar de não ter o valor da operação publicamente divulgado, estima-se que o e-commerce tenha alcançado, em 2018, uma receita média em torno de R\$280 milhões (FORBES, 2019).

Ademais, ainda em 2019, objetivando a expansão da sua cadeia produtiva, a companhia inaugurou um novo centro de distribuição dedicado à marca Eudora, localizado na cidade de Varginha, em Minas Gerais. De acordo com o levantamento realizado pela prefeitura da cidade, o empreendimento, instalado em um galpão com cerca de 20 mil metros quadrados, gerou cerca de duzentas oportunidades de empregos diretos e indiretos e ampliou a capacidade de expedição da marca em até um milhão de peças por dia (PREFEITURA DE VARGINHA, 2019).

Como resultado do forte investimento na área de inovação, pesquisa e desenvolvimento, o Grupo Boticário fechou o ano de 2019 com o lançamento de cerca de 1,7 mil produtos, entre eles, a fragrância Linda Felicidade, produzida a partir de técnicas de neurociência com o intuito de estimular a sensação de felicidade e a Make B Hyaluronic, primeira base do mercado com fator de proteção solar 70 e ácido hialurônico em sua composição (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2020).

## **6.2. Ápice da Pandemia: Biênio 2020-2021**

Visando reagir às consequências impostas pela pandemia e mitigar seus impactos sobre os seus resultados financeiros e operacionais, o Grupo Boticário implementou, em 2020, um Comitê de Crise que tinha, dentre outros objetivos, o intuito de assegurar a saúde e a segurança dos seus colaboradores, parceiros e consumidores, bem como garantir a continuidade do funcionamento da sua cadeia de suprimentos. Para tal, o impulso à digitalização foi fortemente incentivado (DIÁRIO OFICIAL PARANÁ, 2022).

Segundo Santos (2021), em 2020, o volume de vendas online realizadas pelo Grupo Boticário aumentou em torno de 250%. O resultado é consequência direta das estratégias adotadas pela companhia, que investiu fortemente na ampliação dos seus canais digitais. Exemplo disso foi o lançamento da ferramenta “Minha Revenda Digital”.

Desenvolvido pela Mooz, empresa de soluções financeiras do grupo, em parceria com a Visa, o aplicativo tinha como público os revendedores das marcas Eudora e O Boticário. A ideia da ferramenta era, sobretudo, ajudar na gestão financeira e na inclusão digital de pequenos empreendedores, conforme divulgado por Gratão (2021). Por meio do aplicativo, os usuários tinham acesso a uma conta digital gratuita e a uma maquininha de pagamentos, através das quais conseguiam, respectivamente, acompanhar suas vendas e ampliar as suas formas de recebimento por meio de cartões de débito e crédito. Ademais, ainda através da ferramenta,

tornou-se possível realizar a transferência de dinheiro, colocar créditos no celular e até mesmo pagar contas.

Seguindo em linha com uma estratégia de crescimento pautada em investimentos em inovação e tecnologia, objetivando, sobretudo, a digitalização das suas operações, o Grupo Boticário concluiu, em 2021, o acordo de compra com a *retailtech* Casa Magalhães - tradicional empresa brasileira de soluções de gestão de varejo, focada em automatização e sistemas de controle de estoques, relatórios gerenciais e suporte aos lojistas (ABISA, 2021). O intuito da aquisição, segundo a companhia, foi melhorar a jornada de compra de seus consumidores e parceiros de negócio. Essa, contudo, não foi a única aquisição do grupo.

Ainda em 2021, a companhia também adquiriu a GAVB. Com origem gaúcha, a *startup*, especializada em inteligência artificial, contribuiu para o processo de digitalização da empresa, integrando dados e produtos digitais ao ecossistema de marcas e canais do Grupo Boticário (BAGUETE, 2021).

De acordo com a revista Exame (2022), entre 2020 e 2022, o quadro de funcionários da companhia dedicados à tecnologia e inovação digital cresceu de duzentas para cerca de duas mil pessoas, um aumento equivalente a 1.000%. As estratégias de crescimento, todavia, não se restringiram apenas ao escopo da tecnologia.

Entre 2020 e 2021, a companhia aumentou ainda mais seu portfólio de produtos, com destaque para o lançamento da marca O.U.i. Lançado com o intuito de inserir o Grupo Boticário no nicho da alta perfumaria e ampliar ainda mais o seu público consumidor, o portfólio inicial da marca, desenvolvida em parceria com um grupo de colaboradores franceses, era composto por oito perfumes e vinte produtos de cuidado para o corpo, cujos preços variavam entre R\$ 29,00 e R\$ 299,00 (UOL, 2021).

### **6.3. Período Pós-Pandemia: 2022**

A busca do Grupo Boticário por um portfólio cada vez mais diferenciado de produtos se manteve mesmo após o ápice da pandemia. Em 2022, a companhia anunciou a inclusão de duas novas marcas em seu portfólio: Dr. Jones e Truss Professional.

A aquisição da Dr. Jones - marca de produtos de beleza para homens com itens para barba, cabelo, pele e banho, foi feita com o intuito de ampliar o público masculino entre o

mercado consumidor do grupo. A última transação realizada na área de produtos da companhia, até então, havia sido a fusão da Vult, concluída em 2018 (BONFIM, 2022a).

Contudo, cerca de um mês após a aquisição da Dr. Jones, o Grupo Boticário anunciou sua segunda compra de relevância do ano: a aquisição da Truss Professional. A incorporação da marca de produtos capilares, que possuía forte presença nos salões de beleza nacionais, além de contribuir para a ampliação do portfólio do grupo, também expandiu o relacionamento da companhia com os profissionais da área da beleza (CARVALHO, 2023a).

As estratégias de diferenciação de produtos adotadas, contudo, não se restringiram apenas às novas aquisições realizadas, mas também aos investimentos aplicados no desenvolvimento de novos itens entre as marcas já existentes do grupo. De acordo com Carvalho (2023b), do montante total de vendas arrecadadas pelo Grupo Boticário em 2022, estimado em torno de R\$23,6 bilhões, 30% foram oriundos de novos lançamentos.

Entre os novos produtos lançados, destaca-se, por exemplo, a criação da Boti.Sun, a primeira linha de protetores solares do grupo. Composta inicialmente por quatro produtos, sendo dois de proteção facial e dois de proteção corporal, a marca inseriu o Grupo Boticário na indústria de proteção solar, que possuía, até então, cerca de 60% do mercado concentrado em torno de cinco marcas: Sundown (20,3%), da Johnson & Johnson, Nivea Sun (14,3%), da Beiersdorf, La Roche-Posay (13,7%), da L'Oréal, Episol (6%), da Hypera, e Neutrogena (5,6%), também da Johnson & Johnson (BONFIM, 2022b).

Esse, porém, não foi o único lançamento realizado. Ainda em 2022, de acordo com a revista Isto É (2022), o Grupo Boticário desenvolveu um catálogo digital perfumado. Construído pelo time de P&D da companhia em parceria com a empresa Noar, especializada em tecnologia olfativa, o projeto consistiu no desenvolvimento de um *tablet* através do qual se transmitiam as fragrâncias de até 20 itens de perfumaria vendidos. Lançado como fase experimental em novembro de 2022, o catálogo digital perfumado foi distribuído para revendedoras selecionadas, tornando-se o primeiro equipamento digital com tela a transmitir fragrâncias no Brasil.

A ideia, segundo o diretor executivo de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos do Grupo Boticário, Gustavo Dieamant, foi idealizada em linha com a estratégia de crescimento de longo prazo do grupo, focada na digitalização das vendas diretas e no desenvolvimento sustentável de seu ecossistema de beleza (ISTO É, 2022).

Foi visando essa estratégia, inclusive, que o Grupo Boticário iniciou, em 2022, em parceria com o centro de inovação e pesquisa CESAR, o desenvolvimento de um batom inteligente. Tendo como público principal pessoas com deficiências visuais ou físicas, a ideia do projeto, como divulgado pela Forbes (2022), consistia no desenvolvimento de um dispositivo eletrônico que reconhecesse o lábio do cliente por meio do uso de inteligência artificial e, assim, enviasse as coordenadas para a aplicação do produto de maneira precisa.

Ainda em fase de testes, o protótipo do projeto, iniciado em 2022, não foi oficialmente lançado. No entanto, já possui duas patentes depositadas e iniciou, em fevereiro de 2023, uma nova fase de aperfeiçoamento em parceria com a Neurobots, startup focada em soluções tecnológicas para reabilitação motora de pacientes de AVC (TI INSIDE, 2023).

Contudo, as estratégias de crescimento adotadas pelo Grupo Boticário no período pós-pandemia não se restringiram apenas ao seu portfólio de produtos, mas também à estruturação da sua cadeia logística como um todo. Em 2022, a companhia anunciou a compra da *logtech* catarinense Equilibrium, responsável pelo desenvolvimento de um sistema de orquestração e inteligência logística digital. Com a aquisição, o grupo criou uma plataforma integrada para gestão logística das entregas em todos os seus canais de venda (SC INOVA, 2022).

Ademais, a fim de reforçar ainda mais sua estratégia multicanal e multimarcas, o Grupo Boticário inaugurou, em dezembro de 2022, um novo centro de distribuição em Campina Grande do Sul, no Paraná. De acordo com a agência estadual de notícias do estado do Paraná, o empreendimento, cujo investimento estimado foi em torno de R\$107 milhões, possui cerca de 20 mil metros quadrados e capacidade para expedir até 871 mil produtos por dia, sendo o primeiro centro de distribuição do grupo a não ser segmentado por marca ou canal, possibilitando, assim, que o consumidor possa receber, em apenas uma entrega, todos os itens comprados independentemente do canal ou marca do grupo escolhida (AGÊNCIA ESTADUAL DE NOTÍCIAS, 2022).

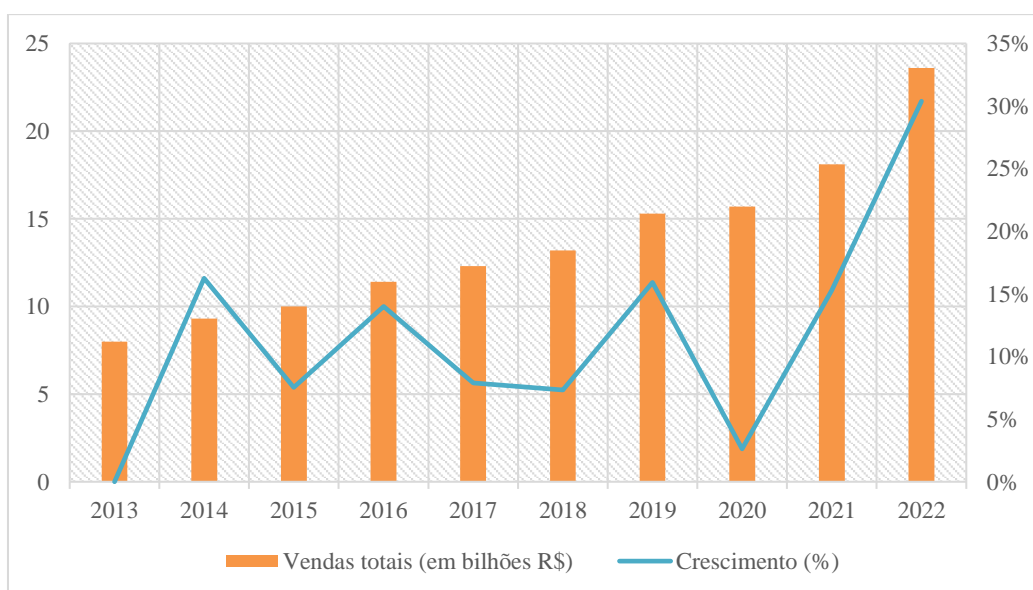
## 7. DESEMPENHO E RESULTADOS FINANCEIROS

Na última década, o Grupo Boticário tem apresentado um ritmo acelerado de crescimento, conforme exposto na figura 9.

De 2013 a 2017, a *holding* aumentou seu faturamento anual médio em torno de 54%, passando de um montante de R\$8 bilhões (INFOMONEY, 2014) para R\$12,3 bilhões (GRUPO BOTICÁRIO, 2017). Nos anos seguintes, contudo, o incremento foi ainda mais significativo. Em 2018, a companhia fechou o ano com um faturamento estimado em cerca de R\$13,2 bilhões, equivalente a um crescimento de 7% com relação ao ano anterior. Somado ao resultado da Vult, o total chegou a R\$13,7 bilhões (NEGRÃO, 2019).

Ademais, de acordo com Salomão (2020), o aumento exponencial nas vendas da companhia se manteve em 2019, chegando a cerca de 16% de crescimento com relação ao ano de 2018 e atingindo, com a inclusão da Beleza na Web, um patamar de vendas de cerca de R\$15,3 bilhões. Em 2020, contudo, o crescimento foi menos expressivo, mantendo-se em 2,61% e alcançando R\$15,7 bilhões (ABISA, 2022). Entre 2021 e 2022, no entanto, o volume de vendas do grupo voltou a crescer exponencialmente, tendo atingido, de acordo com Carvalho (2023b), o recorde de R\$23,60 bilhões em 2022, representando um crescimento de 30% frente ao ano anterior.

**Figura 9 - Vendas Totais do Grupo Boticário de 2013 a 2022 (em bilhões de R\$)**



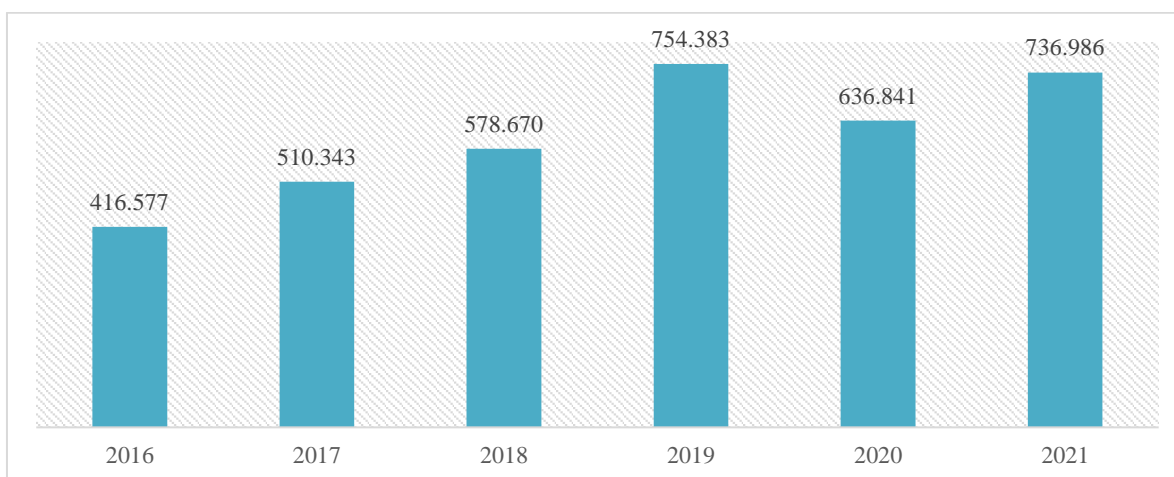
Fonte: Elaboração própria com base em InfoMoney (2014), Exame (2014, 2020), Isto É Dinheiro (2016), Folha de S. Paulo (2019), Época Negócios (2017), Abisa (2022) e Valor Econômico (2023)



O resultado positivo obtido com as vendas impactou diretamente na lucratividade da *holding*. Os demonstrativos financeiros divulgados pela Cálamo, controladora responsável pela distribuição dos produtos do Grupo Boticário, demonstram que, em seis anos, o lucro líquido da companhia apresentou um crescimento de 77%, passando de aproximadamente R\$417 milhões em 2016 para cerca de R\$737 milhões em 2021, como apresentado na figura 10 (CÁLAMO, 2017, 2019, 2021).

De acordo com a Cálamo (2020), o ano em que o grupo apresentou a maior lucratividade em suas operações foi 2019, quando atingiu a marca de R\$754 milhões. Em 2020, apesar dos impactos da pandemia e da queda de lucratividade obtida com relação ao ano anterior, o Grupo Boticário conseguiu alcançar um resultado 10% maior que em 2018, ano anterior ao advento da crise de saúde global, atingindo um lucro líquido de R\$637 milhões.

**Figura 10 - Lucro Líquido do Grupo Boticário de 2016 a 2021 (em milhares de R\$)**



Fonte: Elaboração própria com base em Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza (2017, 2019, 2021)

O crescimento da companhia, todavia, não se restringiu apenas ao seu resultado financeiro, mas refletiu também no aumento do seu quadro de funcionários.

De acordo com Saraiva (2023), a empresa atingiu em 2022 um total de 15 mil colaboradores contratados, equivalente a um crescimento em torno de 21,5% com relação ao quadro de 2018. O crescimento mais expressivo foi na vice-presidência de tecnologia do grupo, que passou, em quatro anos, de 200 para 2,5 mil funcionários. Tal incremento é consequência direta do pacote de investimentos lançados pelo Grupo Boticário de 2018 a 2022, visando sua estratégia de crescimento de longo prazo.

Ainda de acordo com o autor, em 2022, o montante de investimentos do grupo chegou a ultrapassar a marca de R\$1 bilhão, dos quais R\$11 milhões foram dedicados à inauguração do seu primeiro centro de pesquisa, inovação e desenvolvimento, localizado na cidade de São José dos Pinhais, no Paraná.

Como consequência, o registro de patentes de invenções por parte do Grupo Boticário se intensificou. Em 2022, foram registradas 36 patentes, sendo 24 no Brasil e 12 no exterior (entre concessões e depósitos) (SARAIVA, 2023).

Até então, de acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), as solicitações realizadas pelo Grupo Boticário se restringiam a patentes de marcas (INPI, 2018, 2019, 2020). Nesse sentido, a tabela 2 mostra os números de depósitos de patentes de marca feitos pela *holding* de 2018 a 2020. Nota-se que o ano de maior número de depósitos foi 2020, no auge da pandemia da COVID-19.

**Tabela 2 - Depósitos de Patentes de Marca do Grupo Boticário (2018 a 2020)**

<b>Ano</b>	<b>Nº Patentes</b>
2018	71
2019	65
2020	113

Fonte: Elaboração própria com base em INPI (2018, 2019, 2020)

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto por Gala e Andrade (2019), o mercado global de HPPC é altamente oligopolizado, caracterizado pelo domínio de um pequeno grupo de empresas e marcado pela presença de barreiras à entrada. Para o mercado nacional, o cenário não é diferente. No Brasil, a maior parte do *market share* do setor da beleza ainda é dominado por empresas estrangeiras. Dessa forma, buscando ampliar sua posição no mercado, as empresas nacionais têm buscado se especializar cada vez mais.

Como abordado no presente estudo, as firmas capitalistas, visando novas oportunidades de crescimento da sua produção e, conseqüentemente, a ampliação da sua participação no mercado, frequentemente recorrem a estratégias de crescimento que, em sua maioria, são pautadas na inovação tecnológica e potencial de inovação. Portanto, é comum observar nas empresas dominantes desse mercado, vultuosos montantes investidos em P&D, visando a melhoria contínua dos produtos ofertados bem como o desenvolvimento de novos bens e padrões de tecnologias.

Esse padrão de crescimento setorial, foi justamente o adotado pelo Grupo Boticário durante o período analisado.

De 2018 a 2022, visando expandir seu mercado consumidor e o portfólio de bens ofertados, o Grupo Boticário investiu fortemente em estratégias de crescimento pautadas na diferenciação dos seus produtos. O aumento observado no número de patentes depositadas bem como o desenvolvimento de novas marcas e produtos, tais como a O.U.i e a Boti.Sun, evidenciam isso. Afinal, apesar de muitos dos produtos lançados terem substitutos próximos no mercado, como defendido por Chamberlin (1933), para que uma determinada classe de bens possa ser classificada como diferenciada, basta que o consumidor explicita sua preferência pelo produto frente a outro já existente e, afinal, os novos lançamentos da *holding* foram um sucesso de vendas, representando cerca de 30% do faturamento da empresa em 2022 e evidenciando, portanto, a preferência da clientela pelos produtos ofertados.

Os investimentos realizados pelo Grupo Boticário voltados à diversificação da sua produção, por sua vez, tornaram-se evidentes através das relevantes aquisições realizadas no período analisado, como as da Vult, Beleza na Web, Truss Professional e Dr. Jones. Os maiores montantes, contudo, foram dedicados aos avanços tecnológicos da companhia - o que pode ser exemplificado por meio das aquisições da *retailtech* Casa Magalhães e da *startup* GAVB, além

do expressivo aumento no quadro de funcionários contratados na vice-presidência de tecnologia do grupo e da inauguração, em 2022, do seu primeiro centro de pesquisa, inovação e desenvolvimento.

Nota-se, portanto, que no período considerado, as estratégias de diversificação da produção adotadas pelo Grupo Boticário se apresentaram sob todas as três formas apontadas por Penrose (1959). Isto é, deu-se tanto por meio da entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma ou diferente base de produção como também através da expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica.

Ademais, a compra da *logtech* Equilibrium, em 2022, contribuiu para alavancar ainda mais a cadeia logística do grupo e intensificou o processo de integração vertical da empresa, haja vista que o grupo, por si só, é responsável pela criação, produção, distribuição e venda de seus produtos.

Dessa forma, portanto, as estratégias de crescimento adotadas pelo Grupo Boticário entre os anos de 2018 e 2022 justificam o crescimento obtido pela companhia e demonstra como, mesmo em um cenário de retração nacional decorrente das consequências impostas pela pandemia da COVID-19, o grupo conseguiu alavancar suas vendas e bater recordes de faturamento, aumentando sua lucratividade e números de patentes depositadas, ampliando, assim, sua relevância no mercado nacional de HPPC.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

2022's Top 100 Global Beauty Manufacturers. **WWD**, 2023. Disponível em: <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/2022-top-100-global-beauty-manufacturers-1235621361/> . Acesso em: 19 nov. 2023.

Análise Setorial: Cosméticos (HPPC). **Clube de Finanças - UDESC & UFSC**, Santa Catarina, 2017. Disponível em: <http://clubedefinancas.com.br/materias/analise-setorial-cosmeticos-hppc/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

Batom acessível usa inteligência artificial para aplicação independente. **Forbes**, São Paulo, 16 jun. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/06/grupo-boticario-cria-batom-acessivel-que-usa-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 22 jan. 2024

Biografia de Miguel Krigsner. **SUNO**, [s.l], [s.d]. Disponível em: <https://www.suno.com.br/tudo-sobre/miguel-krigsner/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

BONFIM, M. Boticário compra Dr. Jones e amplia portfolio para atender o público masculino. **Exame**, [s.l.], 07 out. 2022a. Disponível em: <https://exame.com/negocios/boticario-compra-dr-jones-e-amplia-portfolio-para-atender-o-publico-masculino/> . Acesso em: 22 jan. 2024.

BONFIM, M. Boticário lança marca de protetor solar e começa a competir no mercado de R\$3,5 bilhões. **Exame**, [s.l.], 13 out. 2022b. Disponível em: <https://exame.com/negocios/boticario-entra-no-mercado-de-protetores-solares-para-competir-no-mercado-de-r-3-bilhoes/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Boticário compra site de comércio eletrônico de cosméticos Beleza na Web. **Forbes**, São Paulo, 12 ago. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/08/boticario-compra-site-de-comercio-eletronico-de-cosmeticos-beleza-na-web/>. Acesso em: 22 jan. 2024

Boticário encerra operações da Vult Cosmética em janeiro. **SBVC**, [s.l], 2018. Disponível em: <https://sbvc.com.br/boticario-encerra-vult/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

BOYDE, G. A. **A imagem organizacional da empresa "O Boticário"**. 2007. Tese (Trabalho de Conclusão de Curso) – Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/24240> . Acesso em: 20 jan. 2024.

Cade aprova compra da Vult pelo Grupo Boticário. **Exame**, Brasília, 4 abr. 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/conselho-do-cade-aprova-compra-da-vult-pelo-grupo-boticario/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A. **Diário Oficial do Paraná**, Paraná, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ANO-2021.pdf> . Acesso em: 26 jan. 2023.

CARVALHO, A. L. Boticário conclui aquisição de marca de produtos capilares Truss. **Valor Econômico**, São Paulo, 10 jan. 2023a. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/01/10/boticario-conclui-aquisio-de-marca-de-produtos-capilares-truss.ghtml> . Acesso em: 22 jan. 2024.

CARVALHO, A. L. Grupo Boticário cresce 31% em 2022, com vendas de R\$23,6 bilhões. **Valor Econômico**, São Paulo, 4 abr. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/04/04/grupo-boticario-cresce-31-pontos-percentuais-em-2022-com-vendas-de-r-236-bilhes.ghtml> . Acesso em: 22 jan. 2024.

CHAMBERLIN, Edward. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

Com marca O.U.i, Grupo Boticário entra para mercado de alta perfumaria. **UOL**, São Paulo, 1 abr. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/04/01/com-marca-oui-o-boticario-entra-para-mercado-de-alta-perfumaria.htm>. Acesso em: 22 jan. 2023.

Como o Grupo Boticário acelerou a agenda de tecnologia e experiência do consumidor. **Exame**, [s.l.], 18 jul. 2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/boticario-acelerou-tecnologia-experiencia-consumidor/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Estudos revelam mudanças nos hábitos dos consumidores de HPPC durante a pandemia. **ABIHPEC**, [s.l.], 28 set. 2021. Disponível em: <https://abihpec.org.br/release/estudos-revelam-mudancas-nos-habitos-dos-consumidores-de-hppc-durante-a-pandemia/> . Acesso em: 22 jan. 2024.

Exclusivo: Grupo Boticário cria tablets que liberam fragrâncias em catálogo digital. **Isto É**, [s.l.], 18 nov. 2022. Disponível em: <https://istoe.com.br/exclusivo-grupo-boticario-cria-tablets-que-liberam-fragrancias-em-catalogo-digital/> . Acesso em: 20 jan. 2024.

Faturamento do Grupo Boticário cresceu 7,5% em 2016. **Época Negócios**, [s.l.], 4 mai. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/05/faturamento-do-grupo-boticario-cresceu-75-em-2016.html> . Acesso em: 30 jan. 2024.

GALA, P; ANDRADE, W. O oligopólio da beleza no mundo. **Paulo Gala**, 27 nov. 2019. Disponível em: <https://www.paulogala.com.br/o-oligopolio-da-beleza-no-mundo/>. Acesso em: 19 nov. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRATÃO, P. O Boticário: aplicativo que acaba com o fiado na venda direta cresce na pandemia. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 17 set. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2020/09/o-boticario-aplicativo-que-acaba-com-o-fiado-na-venda-direta-cresce-na-pandemia.html> . Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário adquire startup catarinense Equilibrium para reforçar operação logística. **SC Inova**, Florianópolis, 14 fev. 2022. Disponível em: <https://scinova.com.br/grupo-boticario-adquire-startup-catarinense-equilibrium/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário compra GAVB. **Baguete**, [s.l.], 5 abr. 2021. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/05/04/2021/grupo-boticario-compra-gavb>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário compra Retailtech para melhorar jornada de compra. **ABISA**, [s.l.], 28 abr. 2021. Disponível em: <https://abisa.com.br/grupo-boticario-compra-retailtech-para-melhorar-jornada-de-compra>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário cresce 9% em 2019, com receita de R\$ 14,9 bilhões. **Diário do Comércio**, [s.l.], 14 fev. 2020. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/grupo-boticario-cresce-9-em-2019-com-receita-de-r-149-bilhoes/#gref>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário cresce 14% – Empresa Fatura R\$18,1 Bilhões em 2021. **ABISA**, [s.l.], 29 jun. 2022. Disponível em: <https://abisa.com.br/grupo-boticario-cresce-14-empresa-fatura-r-181-bilhoes-em-2021>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário fecha parceria com startup Neurobots para nova fase do "Batom Inteligente". **TI Inside**, [s.l.], 16 fev. 2023. Disponível em: <https://tiinside.com.br/16/02/2023/grupo-boticario-fecha-parceria-com-startup-neurobots-para-nova-fase-do-batom-inteligente/>. Acesso em: 22 jan. 2023.

Grupo Boticário inaugura centro de distribuição em Varginha. **Prefeitura de Varginha**, Varginha, 20 nov. 2019. Disponível em: <https://www.varginha.mg.gov.br/portal/noticias/0/3/231/grupo-boticario-inaugura-centro-de-distribuicao-em-varginha>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Grupo Boticário lança nova marca e aposta na venda direta. **G1**, São Paulo, 15 fev. 2011. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/02/boticario-lanca-nova-marca-e-aposta-na-venda-direta.html>. Acesso em: 20 jan. 2024.

Grupo Boticário vê ano mais difícil após desbancar rivais em 2013. **Infomoney**, São Paulo, 22 mai. 2014. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/grupo-boticario-ve-ano-mais-dificil-apos-desbancar-rivais-em-2013/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

História. **O Boticário**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.oboticario.pt/pages/historia>. Acesso em: 20 nov. 2023.

Indicadores IBGE. **IBGE**, [s.l.], 10 jan. 2020. Disponível em: [https://ftp.ibge.gov.br/Preços\\_Indices\\_de\\_Precos\\_ao\\_Consumidor/INPC/Fasciculo\\_Indicador\\_es\\_IBGE/2019/ipca-inpc\\_201912caderno.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Preços_Indices_de_Precos_ao_Consumidor/INPC/Fasciculo_Indicador_es_IBGE/2019/ipca-inpc_201912caderno.pdf). Acesso em: 28 jan. 2024.

Índice Global de Inovação 2022. **WIPO**, Genebra, 2022. Disponível em: [https://www.wipo.int/pressroom/pt/articles/2022/article\\_0011.html](https://www.wipo.int/pressroom/pt/articles/2022/article_0011.html). Acesso em: 19 nov. 2023.

Informações Administrativas. **Grupo Boticário**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/informacoes-administrativas/>. Acesso em: 28 jan. 2024.

KON, Anita. **Economia industrial: teorias e estratégias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LINS, L. Primeiros perfumes criados com inteligência artificial são brasileiros. **Diário de Pernambuco**, 17 jun. 2019. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/moda/2019/06/primeiros-perfumes-criados-com-inteligencia-artificial-sao-brasileiros.html>. Acesso em: 22 jan. 2024.

MAC DOWELL, M. C.; CAVALCANTI, J. C. **Integração vertical: um painel da literatura**. Nova Economia, v. 8, n. 1, p. 183-200, 1998.

MAHMOUD, R. Travel Retail. **Retaildogma**, [s.l], [s.d]. Disponível em: <https://www.retaildogma.com/travel-retail/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

Marcos Proença assina primeira linha Expert de Eudora. **Brazil Beauty News**, Paris, 2 ago. 2018. Disponível em: <https://www.brazilbeautynews.com/marcos-proenca-assina-primeira-linha-expert-de,2630> . Acesso em: 28 jan. 2024.

MENDONÇA, E. Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R\$122,4 bilhões. **Cosmetic Innovation**, [s.l], 27 mai. 2021. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/vendas-de-hppc-crescem-47-em-2020-e-totalizam-r-1224-bilhoes/>. Acesso em: 20 jan. 2024.

MENDONÇA, E. Vendas de HPPC crescem 16,5% e atingem US\$ 26,9 bilhões em 2022. **Cosmetic Innovation**, [s.l], 31 mai. 2023. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/vendas-de-hppc-crescem-165-e-atingem-us-269-bilhoes-em-2022/> . Acesso em: 22 jan. 2024.

MENDONÇA, E. Vendas de HPPC no Brasil atingem R\$124,5 bilhões em 2021. **Cosmetic Innovation**, [s.l], 18 mai. 2022. Disponível em: <https://cosmeticinnovation.com.br/vendas-de-hppc-no-brasil-atingem-r-1245-bilhoes-em-2021/> Acesso em: 22 jan. 2024.

NEGRÃO, H. Grupo Boticário fatura R\$13,7 bilhões em 2018. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 mar. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/grupo-boticario-fatura-r-37-bilhoes-em-2018.shtml>. Acesso em: 22 jan. 2024.

O Boticário. **IEPES**, [s.l], 2007. Disponível em: [https://www.iepes.com.br/web\\_publico/Casos/Caso\\_41.php](https://www.iepes.com.br/web_publico/Casos/Caso_41.php). Acesso em: 20 jan. 2024.

PACHECO, P. O Boticário cria holding e vai buscar aquisições. **Estadão**, São Paulo, 23 mar. 2010. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/negocios/o-boticario-cria-holding-e-vai-buscar-aquisicoes/> . Acesso em: 28 jan. 2024.

Pandemic Restrictions Initially Boost eCommerce Sales. **International Trade Administration**, [s.l], 2022. Disponível em: <https://www.trade.gov/post-pandemic-ecommerce>. Acesso em: 19 nov. 2023.

PANORAMA DO SETOR. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, 2010 -. Disponível em: [https://abihpec.org.br/categoria\\_publicacoes/panorama-do-setor/](https://abihpec.org.br/categoria_publicacoes/panorama-do-setor/). Acesso em: 19 nov. 2023.



Paraná recebe novo investimento de R\$107 milhões do Grupo Boticário. **Agência Estadual de Notícias**, Paraná, 29 nov. 2022. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br/Noticia/Parana-recebe-novo-investimento-de-R-107-milhoes-do-Grupo-Boticario>. Acesso em: 22 jan. 2024.

Parecer Independente sobre o primeiro Sustainability-Linked Bond do Boticário em 2023.

**ERM NINT**, [s.l], 2023. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2023/12/SPO-SLB-Boticario-20231212.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2024.

PENROSE, Edith. A economia da diversificação. **Revista da Administração de Empresas**, v.19, out./dez, 1979.

Por que o Boticário ameaça a Natura. **Isto É Dinheiro**, [s.l], 22 jul. 2016. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/por-que-o-boticario-ameaca-a-natura/> . Acesso em: 30 jan. 2024.

Quem somos. **Flora**, [s.l], [s.d]. Disponível em: <https://flora.com.br/quem-somos/> . Acesso em: 28 jan. 2024.

Quem somos. **Grupo Boticário**, [s.l], [s.d]. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/sobre-o-grupo-boticario/> . Acesso em: 20 nov. 2023.

Ranking das 1000 maiores. **Valor Econômico**, [s.l], 2023. Disponível em: <https://infograficos.valor.globo.com/valor1000/rankings/ranking-das-1000-maiores/2023>. Acesso em: 19 nov. 2023.

Ranking dos Depositantes Residentes em 2018. **INPI**, [s.l], 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/aceso-a-informacao/estatisticas-preliminares/arquivos/documentos/ranking\\_maiores-depositantes\\_res\\_2018.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/aceso-a-informacao/estatisticas-preliminares/arquivos/documentos/ranking_maiores-depositantes_res_2018.pdf) . Acesso em: 28 jan. 2024.

Ranking dos Depositantes Residentes em 2019. **INPI**, [s.l], 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/aceso-a-informacao/estatisticas-preliminares/arquivos/documentos/ranking-maiores-depositantes-residentes-2019.pdf> . Acesso em: 28 jan. 2024.

Ranking dos Depositantes Residentes em 2020. **INPI**, [s.l], 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/arquivos/estatisticas-preliminares/rankdepositantesresidentes-2020.pdf> . Acesso em: 28 jan. 2024.

Relatório de Sustentabilidade 2015. **Grupo Boticário**, [s.l], 2015. Disponível em: <https://relatoweb.com.br/boticario/15/sumario-gri.php>. Acesso em: 28 jan. 2024.

Relatórios ESG. **Grupo Boticário**, [s.l], [s.d]. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/relatorios-de-impacto/> . Acesso em: 22 jan. 2024.

Resolução nº 252, de 19 de setembro de 2022. **ANVISA**, [s.l], 19. Set. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-rdc-n-752-de-19-de-setembro-de-2022-430784222> . Acesso em: 20 nov. 2023.

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 6-15, 1997.

SALOMÃO, K. Com novos negócios, Grupo Boticário cresce 9% no ano. **Exame**, [s.l.], 13 fev. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/com-novos-negocios-grupo-boticario-cresce-9-no-ano/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

SANTOS, M. E-commerce em alta e busca por mais sustentabilidade: os desafios do Boticário na pandemia. **Época Negócios**, [s.l.], 11 jun. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Sustentabilidade/noticia/2021/06/e-commerce-em-alta-e-busca-por-mais-sustentabilidade-os-desafios-do-boticario-na-pandemia.html> . Acesso em: 22 jan. 2024.

SANTOS, P. O Boticário cria a primeira linha de perfume com inteligência artificial do mundo. **Correio Braziliense**, [s.l.], 03 jun. 2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/parceiros/boticario/2019/06/03/noticia-publicidade-boticario-2019,759797/o-boticario-cria-a-primeira-linha-de-perfume-com-inteligencia-artifici.shtml> . Acesso em: 22 jan. 2024.

SARAIVA, J. Valor Inovação: Oitavo colocado, Boticário põe cliente no centro de toda criação. **Valor Econômico**, [s.l.], 01 ago. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/inovacao/noticia/2023/08/01/valor-inovacao-oitavo-colocado-boticario-poe-cliente-no-centro-de-toda-criacao.ghtml> . Acesso em: 22 jan. 2024.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

Setor brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos sofre queda real de 8% em 2015. **ABIHPEC**, [s.l.], 12 abr. 2016. Disponível em: <https://abihpec.org.br/release/setor-brasileiro-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-sofre-queda-real-de-8-em-2015/> . Acesso em: 28 jan. 2024.

SILVA, W. R. da. **Terceirização versus integração vertical: teoria e prática**. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações, N° 14/1997, 2005.

The 2018 Beauty Top 100. **WWD**, [s.l.], 2019. Disponível em: [https://wwd.com/wp-content/uploads/2019/04/binc\\_04\\_2019\\_web.pdf](https://wwd.com/wp-content/uploads/2019/04/binc_04_2019_web.pdf) . Acesso em: 30 jan. 2023.

The 2019 Beauty Top 100. **WWD**, [s.l.], 2020. Disponível em: [https://wwd.com/wp-content/uploads/2020/04/binc\\_04\\_2020\\_web.pdf](https://wwd.com/wp-content/uploads/2020/04/binc_04_2020_web.pdf) . Acesso em: 30 jan. 2023.

The 2020 Beauty Top 100. **WWD**, [s.l.], 2021. Disponível em: [https://wwd.com/wp-content/uploads/2021/04/BEAUTY0423\\_WEB.pdf](https://wwd.com/wp-content/uploads/2021/04/BEAUTY0423_WEB.pdf) . Acesso em: 30 jan. 2023.

The 2021 Beauty Top 100. **WWD**, [s.l.], 2022. Disponível em: [https://wwd.com/wp-content/uploads/2022/04/BEAUTY0422\\_WEB.pdf](https://wwd.com/wp-content/uploads/2022/04/BEAUTY0422_WEB.pdf) . Acesso em: 30 jan. 2024

The State of Fashion: Beauty. **McKinsey & Company**, [s.l.], 22 mai. 2023. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report#](https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report#/)/. Acesso em: 19 nov. 2023.

VASCONCELLOS, M. A. S. D. **Economia: Micro e Macro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VAZ, T. O Boticário espera faturar mais que o mercado em 2014. **Exame**, São Paulo, 5 dez. 2014. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-boticario-espera-faturar-mais-que-o-mercado-em-2014/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

WEI, M. W.; GOULD, S. These 7 companies control almost every single beauty product you buy. **Business Insider**, [s.l], 18 mar. 2017. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/companies-beauty-brands-connected-2017-5> . Acesso em: 14 fev. 2024.