

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THALES HARA**

**Expansão de negócios na maior franqueadora  
de cosméticos do Brasil**

**CURITIBA**

**2015**

**THALES HARA**

# **Expansão de negócios na maior franquadora de cosméticos do Brasil**

Trabalho final de curso da Especialização em Marketing Empresarial, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Camila Camargo.

**2015**

**RESUMO:**

O consumo de cosméticos no Brasil é referência mundial, e atrelado ao modelo de franquias, o Grupo Boticário conquistou uma posição de destaque no cenário nacional e internacional. Ao longo dos anos, mudanças foram necessárias para acompanhar o mercado e apresentar novidades aos consumidores. As mudanças passaram por diversos setores da organização, como por exemplo em desenvolvimento de canais de vendas, marcas e produtos.

Para ganhar mercado e apresentar uma proposta de crescimento de longo prazo, a principal estratégia foi baseada na expansão de novos canais, novas unidades de negócios e internacionalização. A possibilidade de venda por meio de lojas físicas, venda direta e comércio virtual, aumentou o número de consumidores atingidos pelos produtos da marca. Além disso, as novas unidades de negócio apresentam comunicações direcionadas a públicos diferentes, e a internacionalização começou a ganhar espaço na Europa e América Latina.

Mediante a um cenário competitivo bastante ágil, as empresas são obrigadas a inovar para reter e ganhar mercado, o qual conta com consumidores cada vez mais exigentes e informados.

**Palavras-chave:** consumidor, canais, marcas, competitividade

**ABSTRACT:**

The cosmetics consumption in Brazil is a world reference, and tied the franchise model, the Boticário Group won a prominent position in the national and international scene. Over the years, changes were required to follow the market and presenting news for the consumers. The changes passed for several sectors of the organization, for example in sales channels development, brands and products.

To gain market and submit a proposal for long-term growth, the main strategy was based on the expansion of new channels, new business units and internationalization. The possibility of selling through stores, direct selling and e-commerce, increased the number of consumers affected by the brand products. Furthermore, the new units had targeted communications to different audiences, and internationalization began gaining ground in Europe and Latin America.

By a very fast competitive scene, companies are forced to innovate to retain and gain market share, which has consumers increasingly demanding and informed.

**Keywords:** consumer, channels, brands, competitiveness

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	2
1. CONTEXTO MERCADOLÓGICO .....	3
2. CONTEXTO EMPRESARIAL.....	8
3. PROPOSTA DE EXPANSÃO .....	11
4. QUESTÕES .....	15
5. RESPOSTAS.....	16
6. CONCLUSÃO .....	18
REFERÊNCIAS.....	19

## INTRODUÇÃO

O Brasil está entre os quatro países que mais consomem higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no mundo há muitos anos, e para que as empresas participantes desse segmento possam crescer, muitas medidas são exigidas pelo mercado consumidor, entre elas: desenvolvimento de canais, inovação de produtos e uma comunicação cada vez mais assertiva.

Com um mercado consumidor crescente, em um país de terceiro mundo como o Brasil, a oportunidade de desenvolver negócios e “cair na graça” do brasileiro atrai muitas multinacionais, principalmente americanas e europeias.

Apesar dos dois parágrafos acima desenharem uma excelente oportunidade de investimento de capital estrangeiro, por meio de fundos de investimentos ou até mesmo sobre a ótica de expansão de organizações já consolidadas no segmento em outros países, a história contada neste estudo de caso será de uma empresa brasileira, *case* mundial de *franchising* (rede de franquias).

Mesmo sendo um *case* mundial, O Boticário já passou e passa por muitos desafios, em virtude da competitividade e nível de inovação do mercado em que está inserido. Porém, por volta de 2010, à organização começou a sentir maior dificuldade em visualizar o crescimento de dois dígitos anuais, e mudanças estratégicas passaram a ser ponto constante nas pautas executivas.

## 1. CONTEXTO MERCADOLÓGICO

Segundo Kotler (2012), o varejo inclui todas as ações relacionadas à venda de bens, ou serviços, diretamente ao consumidor final para uso pessoal. Qualquer organização que tenha como foco este consumidor – seja um fabricante, um atacadista ou varejista – está conectada ao varejo, independente da forma e local de comercialização. O varejo é composto por uma série de subsetores que movimentam a economia, dos quais entre eles estão: vestuário, alimentação, bebidas, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, entre outros.

O mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos é altamente competitivo, faturou por volta de R\$43,2 bilhões (fonte: ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal e Cosméticos) em 2014, e o Brasil atualmente (2015) ocupa a terceira posição (fonte: Euromonitor) atrás de países como Estados Unidos e China. Essa posição é reflexo do crescente consumo de produtos de beleza, por homens, mulheres e crianças, de todas as idades e classes sociais. Estes produtos são divididos em categorias, como: perfumaria, maquiagem, cuidados com a pele, entre outras. O culto a beleza e a estética é uma marca registrada do nosso país há muitos anos, dado que é um mercado que apresenta excelentes resultados independentemente do contexto econômico mundial, os quais têm atraído multinacionais cada vez mais interessadas no *pocket share* (parcela do bolso) do consumidor brasileiro.

As empresas do segmento abordam os *shoppers* (compradores) e consumidores por diferentes canais: venda-direta (*door-to-door, D2D*), lojas (próprias ou franquias) e até mesmo *e-commerce* (comércio virtual).

O canal de venda-direta é famoso pelas revendedoras (canal que recompensa através do comissionamento pela vendas) e seus famosos catálogos (revista pequena com ilustrações de todos os produtos oferecidos pela marca), os quais provavelmente já foram folheados por você em salões de beleza, costureiras, reuniões de condomínio, entre muitos outros lugares. Nesta modalidade de venda, as principais empresas são: as brasileiras Natura e Jequití (empresa do apresentador e proprietário da rede de televisão SBT, Silvio Santos), as americanas Avon e Mary Kay, entre outras empresas competidoras deste segmento.

Uma das principais vantagens deste canal é a capilaridade que o negócio ganha de modo rápido e organizado, por meio das revendedoras e seus núcleos de relacionamentos. A grande maioria que se envolvem neste tipo de venda, busca um complemento de renda, o qual depende da receita (lucratividade de 15% à 50% dependendo da marca) dos produtos vendidos. Os produtos usualmente apresentados nos catálogos tratam temas correlatos como: beleza (toda linha de cuidados pessoais e cosméticos), moda (acessórios: presilhas, colares, etc) e até mesmo artigos para casa.

Apesar da maior parte do público de revendedores serem mulheres, existe uma pequena parcela de homens dedicada a essa atividade, dado que as linhas de produtos não se restringem ao público feminino, atendendo a todos os sexos, inclusive crianças de todas as idades. Com este público esmagador de revendedoras, a comunicação das organizações aborda o prisma de *empowerment* (empoderamento), trabalhando fatores como: conquistas, autonomia, sonhos, crescimento na carreira, relacionamento, entre outros tópicos que engajam a busca por uma melhoria de padrão social.

Dentre os canais mencionados, o mais tradicional deles trata-se do canal loja, no qual é possível observar uma centena de pontos de venda (PDV) e marcas, instaladas em ruas, shoppings, galerias, terminais rodoviários, aeroportos, supermercados e vários outros locais. As lojas têm como missão, antes da venda em si, a atração de *shoppers* (compradores) por meio de vitrines elaboradas, com grande quantidade de conceito, desenhados por times de *visual merchandising* (comunicação visual) das companhias, em parceria com agências de comunicação.

No parágrafo acima foi citado o termo *shopper*, porém, caso esteja difícil de lembra a diferença entre este termo e consumidor, podemos descrevê-lo como: a pessoa que realiza a compra, ou seja, não necessariamente quem realizará a utilização (neste caso o personagem é o consumidor) do produto, mas o responsável pelo momento de compra no varejo.

Neste universo de lojas, a exposição dos produtos (modo como as linhas e categorias são comunicadas e organizadas nas prateleiras) é uma questão importante e parte da estratégia das marcas, além da própria “navegação” do *shopper* no ponto de venda, buscando maximizar o tempo dos possíveis consumidores dentro da loja, em contato com a(s) marca(s) e produtos. Neste canal, o contato/experimentação daquilo que se vê é de extrema importância, sendo o

treinamento da equipe de vendas um diferencial para proporcionar uma boa experiência de compra.

Existem dois principais tipos de portfólio: lojas que vendem somente itens de fabricação própria, e as lojas multimarcas. As lojas próprias geralmente vendem produtos de uma única marca (normalmente desenvolvidos e confeccionados no país de origem), enquanto as lojas multimarcas vendem um *mix* (variedade) de cosméticos de diferentes países e marcas (maior parte de grifes importadas). Existem muitos concorrentes neste canal, alguns deles são: Água de Cheiro, Contém 1g, L'occitane (Au Bresil e Provence), Sephora (multimarcas), MAC (especialista em maquiagem), etc.

Um terceiro canal, e não menos importante, o *e-commerce*, trata-se de uma plataforma de venda on-line, que ganha gradativamente seu espaço no segmento de higiene, perfumaria e cosméticos. Nele existe uma grande inteligência de navegação para que o usuário consiga encontrar seu produto com um pequeno número de cliques, sendo monitorada também a compra não finalizada, possibilitando o desenho do perfil do comprador através de todos os “caminhos” percorridos. Perfil este que será utilizado para apresentação de ofertas (seja no site ou por e-mail), e um futuro aumento da frequência de compras e programas fidelidade.

O fato de detalharmos três canais de gerenciamento próprio, não faz com que o varejo se dê por vencido. Canais alternativos tem se mostrado cada vez mais factíveis e aderentes às marcas de cosméticos, entre eles: lojas de departamento (C&A, Renner, Riachuelo, etc) e rede de farmácias (não abordando aqui os produtos de higiene e beleza do grande varejo, mas sim marcas de cosméticos próprias, como a L'occitane, nas gôndolas). Não podemos deixar de citar, que produtos de natureza básica (sabonete, cuidados capilares, proteção solar, etc) há muito tempo são comercializados, por empresas multinacionais, como Unilever e Procter & Gamble (P&G), em altos volumes no grande varejo (supermercados, mercadinhos, farmácias, etc).

A grande finalidade de todas essas descrições de canais mencionadas é mostrar que apesar de uma série de pontos de contato e venda (*on-line* e *off-line*) entre consumidores e marcas, o conceito de consumidor multicanal torna-se cada vez mais inevitável, e exige que as marcas tenham uma comunicação integrada e desenvolvimento de canais extremamente eficientes, para que esse conjunto de opções seja complementar, e converse com o público de maneira clara e integrada,

fazendo com que o consumidor se sinta atendido de maneira completa, sendo estimulado a comprar e fidelizado. Estudos da Kantar Worldpanel (empresa de pesquisa, líder mundial em conhecimento e *insights* sobre o consumidor) mostram que os consumidores que adquirem produtos em mais de um canal da marca, apresentam frequência e cesta de compras acima da média.

O segmento de cosméticos aborda temas como beleza, estética, moda, bem estar, entre outros diversos tópicos que possuem uma quantidade muito grande de informações disponíveis, tornando o mercado ainda mais dinâmico. A mudança constante faz com que as referências sejam de grande importância, e possam ser construídas por formadores de opinião, consumidores que expressam suas experiências em mídias sociais, especialistas nos temas, entre outras fontes que ajudam a formar conceito sobre os produtos e empresas.

Dentre as principais categorias no mercado de cosméticos estão: perfumaria, maquiagem e cuidados com a pele. Os perfumes apresentam o preço/ticket médio mais alto dentre as categorias, dado, principalmente, que a grande maioria das fragrâncias são desenvolvidas no exterior (maior parte na França), em casas especializadas, com matérias-primas próprias (por muitas vezes raras) utilizadas na confecção dos produtos. Os perfumes têm como função, não apenas deixar um bom odor, mas traduzir aspectos de personalidade, *status* e ocasião.

As maquiagens são produtos com preço médio normalmente menor (visão sobre um panorama de produtos de uma mesma empresa), mas com uma frequência de compra muito maior (dado à mudança, praticamente, diária dos “*looks*” (trajes) femininos, e com uma quantidade de produtos/itens bastante grande, dado ampla quantidade de subcategorias (olhos, rosto e boca) e coleções (outono, inverno, primavera e verão.). Os produtos da categoria cuidados com a pele são os que mais sofrem com a concorrência do grande varejo (marcas como: Nivea, Colgate Palmolive e Dove), porém apresentam uma excelente aceitação, principalmente por pessoas que buscam algo mais sofisticado (linhas de tratamento completas, desde cuidados para o rejuvenescimento até terapias baseadas em frutas).

Mediante a um cenário econômico difícil no Brasil, as empresas tem focado cada vez mais em públicos específicos, seja com a criação de marcas direcionadas e comunicação adaptada, ou com a criação de linhas *low-cost* (baixo custo) e *premium* (sofisticadas) dentro de uma única marca central. Todas essas adaptações

têm como objetivo estar presente no dia-a-dia do maior número de pessoas, visto que os produtos abordados no case são de cuidados diários, e a fidelização do público (tornar os consumidores *heavy users* (fortes usuários), com alta frequência de consumo) é uma das principais bandeiras a serem defendidas. A busca por tornar-se parte da rotina dos clientes tem como finalidade: a penetração nos lares e conquista da família inteira na utilização da marca, assim como o vínculo de utilização que leva a indicação dos produtos e o apelo do presente (sendo os principais picos de vendas no varejo as datas comemorativas: Natal, Dia das Mães e Pais, além do Dia dos Namorados).

O mercado de higiene, perfumaria e cosméticos, em resumo, é um mundo varejista extremamente dinâmico, onde empresas lutam por *market share* (parcela do mercado) apresentando ao público inovações em produtos, canais e comunicação, sempre em busca de que a identidade da marca converse com o consumidor. Mediante a um contexto de evolução constante dos negócios, existe muita oportunidade pela frente.

## 2. CONTEXTO EMPRESARIAL

O Boticário é uma empresa brasileira, fundada em 1977 em Curitiba (Paraná/PR), a qual se tornou a maior rede franqueada de cosméticos do Brasil, com mais de 3.750 pontos de vendas, em cerca de 1.750 cidades brasileiras, comercializando mais de 1.000 itens (produzidos em duas fábricas: São José dos Pinhais/PR e Camaçari/BA), com um portfólio de maquiagem, perfumaria e cuidados pessoais. A empresa assumiu um tamanho tão significativo que o negócio foi expandido inclusive para outros países como: Portugal (principal e mais antiga operação internacional), Colômbia, Angola, Estados Unidos, entre outros.

A expansão do negócio no Brasil, ao longo desses quase 40 anos, foi somente possível em virtude da participação de franqueados (proprietários e geralmente gestores das franquias) na operação, tanto com o investimento de capital, quanto com a contribuição no desenvolvimento do modelo. O conceito de *franchising* (franqueamento) tem como premissa básica a padronização, ou seja, um modelo único a ser seguido por toda a rede envolvida, o que aborda uniformidade quanto a: *layout* (desenho) de lojas, atendimento, vestuário, treinamento, embalagens, planograma (organização dos produtos nas gôndolas), formas de pagamento, comunicação, entre muitos outros aspectos que fazem parte da construção do modelo de negócio.

Mesmo com a padronização sendo ponto forte do modelo, o franqueado tem como responsabilidade realizar toda a gestão do seu território (existe uma divisão geográfica de atuação muito clara e rigorosa), prezando não somente pelo padrão, mas pelo controle dos estoques (garantindo que não ocorra falta de produtos), contratação e treinamento das equipes de vendas, logística de entrega nas regiões de atuação, e todas as atribuições relacionadas ao desenvolvimento e lucratividade da franquia.

A empresa atua através de lojas e venda-direta, operados pelos franqueados, e no e-commerce, através da franqueadora (pelo fato de não possuir restrição territorial). A venda direta é a mais recente, com formalização há menos de cinco anos atrás, contando atualmente com uma base de revendedoras bastante significativa, a qual gerou um ganho de competitividade (sendo os principais

concorrentes: Natura, Avon, Jequiti e Mary Kay) e indicadores de crescimento representativos nos últimos anos.

Apesar da comodidade da entrega de produtos por uma revendedora, muitas pessoas ainda preferem à boa e velha loja, onde podem ter a interação com os produtos na pele e posteriormente fazer a decisão pela compra. Além disso, para um monitoramento de hábitos de compra e ações de CRM (*Customer Relationship Management*) existe o programa de fidelidade (chamado: Clube Viva Linda) em que as compras são convertidas em pontos para trocas posteriores. Essa é apenas uma das alavancas que vinculam o consumidor a marca e seus canais.

O envolvimento da marca o Boticário com a vida dos brasileiros é algo de muitas gerações, o que faz com que diversos momentos da vida dos consumidores tenham referências e lembranças atreladas aos produtos. É bastante comum ouvir pessoas dizendo: “- Gosto muito desse perfume, pois lembra a minha adolescência.”. Fruto desse envolvimento de décadas, a companhia conquistou em 2014 a liderança de vendas em perfumaria no Brasil (fonte: Eutomonitor).

Como a empresa aborda classes sociais e faixas etárias bastante distintas, a criação de linhas de produtos torna-se importante, visto que dentro de uma mesma categoria é possível encontrar marcas que conversam com públicos distintos, como por exemplo, as marcas de maquiagem: Make B. (marca mais *premium*) e Intense (preço médio menor, mas grande variedade de itens). Segundo Koetler (2012), a extensão das linhas varia de acordo com os objetivos de cada organização, algumas buscam o *up sell* (venda de produtos mais caros), enquanto outras tem como foco facilitar o *cross sell* (cruzamento de vendas). No contexto de o Boticário, podemos observar os dois tipos de ação.

A organização foi pioneira no modelo de franquias, e também umas das primeiras a atuar no segmento de higiene, perfumaria e cuidados pessoais, o que faz com que ele seja vista como referência e, para muitos casos, concorrência para empresas do segmento em que atua, e redes de franquias (ex. Chilli beans, Cacau Show, Hering, Arezzo, Frans Café, etc), dado que muitas vezes o empresário possui lojas de mais de uma rede, e realiza a gestão como grupo.

Com um modelo que leva beleza para muitos lares brasileiros, o Boticário ao longo do tempo tornou-se cada vez mais desenvolvida em relação ao ganho de sinergia na cadeia, dado contexto fabril e logístico, mesmo em atividades como negociação de pacotes de mídia, gestão de empresas terceiras, sistemas, e uma

série de outros ganhos, sempre desdobrando em aumento de competitividade e rentabilidade.

Porém, mediante a um contexto extremamente favorável e a com a sua consolidação como uma marca *top of mind* (referência), a companhia também mostrou as empresas, internacionais e nacionais, o quanto o seu segmento de atuação tem potencial, e justamente olhando sobre o prisma de oportunidades que esse case será tema de discussão.

### 3. PROPOSTA DE EXPANSÃO

Em meados dos anos 2000, o Boticário apresentava um crescimento bastante significativo e alavancado pela abertura de novas lojas, porém o mercado, extremamente competitivo, começava a dar sinais de que muitas multinacionais trariam investimentos para o Brasil como aposta global. Sabendo disso, a direção da organização começou a entender como emergencial a necessidade de criar mecanismos de reação, não somente para aumentar as receitas, mas para também “blindar” o mercado das empresas que já estavam e daquelas que viriam para nosso país.

Muitas vezes, quando as empresas começam apresentar receita na casa dos bilhões, o mercado da bolsa de valores vê com “bons olhos” a possibilidade de abertura de capital (conhecido como IPO – *Initial Public Offering*), e muitos fundos de investimentos, bancos e outras instituições começam a sondar os donos destas companhias. O grande objetivo desse movimento é a abertura do capital, atração de investidores que aportam dinheiro em cotas de ações, e posteriormente, com este capital investido e crescimento da organização potencializado, gera-se retorno aos acionistas e valorização das cotas.

Com a empresa do case não foi diferente, e, por diversas vezes, foram feitos estudos de propostas para abertura de capital, inclusive, por algum tempo, foi cogitado pelo mercado que essa seria a única maneira para que uma empresa, até então familiar, pudesse crescer dali para frente.

O início dessa história de quase 40 anos, começa em uma farmácia de manipulação, criada e gerida pelo atual presidente do conselho e dono majoritário da companhia. Com a base de muitos anos de relacionamento entre franqueados e franqueadora, os resultados da organização foram obtidos. Logo entendeu-se que trazer o capital externo seria uma medida bastante drástica e afetaria diretamente o modelo construído até ali.

Por este e muitos outros motivos (entre eles a responsabilidade com a sociedade), a abertura de capital na bolsa de valores não era algo bem visto pelos líderes da organização, pelo grande receio em perder a essência que os havia levado ser referência no segmento. Com base no contexto competitivo e nas

decisões importantes tomadas no início dos anos 2000, começa a surgir à história do Grupo Boticário.

Nessa época o canal era 100% baseado em lojas espalhadas por todos os estados brasileiros, porém, era de conhecimento que em regiões afastadas, como interior do nordeste, existiam pessoas (chamadas carinhosamente de “sacoleiras”) que compravam os produtos e levavam para comercialização em regiões mais interioranas; e assim, de maneira informal, o meio de venda direta começava a surgir em o Boticário.

A concorrência já possuía muito conhecimento deste tipo de canal, o que tornava a formalização desta venda um projeto que exigia cautela e entendimento prévio de todos os detalhes da operação, afinal é muito diferente operar uma loja em que você conhece muito bem a curva de demanda e sazonalidade de vendas, para algo que poderia exigir diferentes níveis de maturidade dos franqueados, de algo que eles ainda não haviam vivenciado.

Baseado em muitos estudos em como ter maior experiência e capilaridade no segmento já conhecido até então que o Boticário ganha uma parceira no combate pelo mercado de higiene, perfumaria e cosméticos, a unidade de negócio chamada Eudora, empresa com conceito ousado, que aborda a mulher do século XXI, com a venda direta sendo o principal canal. Neste modelo especificamente, por ser uma *start up* (empresa iniciante), era uma operação totalmente própria, sem investimento do franqueado (até porque o retorno não era algo garantido).

Com o passar de alguns anos de operação e muitos aprendizados no canal de venda direta, o boticário inicia as operações formais de Eudora no canal, exigindo muita maturidade dos franqueados, que passavam a administrar não apenas os estoques das lojas, mas minis centros de distribuições, com um público (revendedoras) ainda desconhecido.

Eudora começando a gerar seus primeiros resultados, mas ainda longe do *break even point* (ponto de equilíbrio), gerando aprendizados importantes, porém, com apenas uma unidade de negócio complementar e a oficialização da venda direta em o Boticário, não eram suficientes para “blindar” o mercado, e continuar crescendo.

Foi assim que em meados de 2012, surge “Quem Disse Berenice?”, também chamada de QDB; primeira marca do grupo voltada exclusivamente para o público feminino, a qual apresenta linguagem moderna e defende à quebra de paradigmas

femininos, dada concepção da marca que valoriza a mulher com o estilo e beleza individual, sem regras estereotipadas. Outro ponto bastante interessante foi que a marca é especializada em maquiagem (conhecimento de longo prazo no grupo), contando com uma variedade enorme de tonalidades e tipos de *make up* (maquiagem). Além de contar com o conhecimento da categoria, outro ponto importante foi o envolvimento do franqueado nessa história, pois ele ganhava mais uma marca para gerenciar no território em que já possuía o Boticário.

A abertura de mais duas unidades de negócios fez com que o grupo ganhasse não somente uma penetração de mercado, mas também sinergia na cadeia (negociação com fornecedores, produção, comunicação e muitas outras frentes) e oportunidade de conversar com públicos diferentes.

Desta maneira o grupo começava a ganhar corpo e chamar atenção da concorrência, pelo número de inovações e pelo tamanho do público, que começa a falar de ao menos uma das marcas do Grupo Boticário, porém com parte dos consumidores das classes A e B com preferência por produtos importados, representando assim uma fatia do mercado ainda não era suprido pela especialidade das unidades de negócios. Foi assim que no final de 2012 surgiu “The Beauty Box”, também conhecida como TBB, à loja multimarcas operada com capital próprio (sem participação do franqueado, que já tinha muitos desafios com um novo canal e uma nova unidade de negócio).

A partir desse momento, o leque de possibilidades estava completo e existiam opções para todos os tipos de consumidores, proporcionando a oportunidade de crescer e a garantia de permanecer no mesmo segmento, transformando conhecimento em dinheiro e *market share* (fatia de mercado). Esse tipo de estratégia vislumbra resultados de médio/longo prazo, dado que todas as empresas precisam alcançar seu ponto de equilíbrio para começar a gerar lucro real. Em questões como eficiência de cadeia, ganho de escala, penetração de mercado e variedade para o consumidor, de fato, gerarão muitos resultados.



Figura 1: Empresas que compõem o Grupo Boticário.

Fonte: [www.grupoboticario.com.br](http://www.grupoboticario.com.br) (2015).

Não apenas apoiado em novas unidades de negócio, o Grupo Boticário investe também nas áreas de novos negócios e na internacional, que demonstram que a expansão não deve parar por aí.

## 4.QUESTÕES

Abaixo você encontrará 8 questões que abordam o case da companhia apresentada e seu cenário mercadológico.

1. Levando em consideração do contexto vivido pelo Boticário, o que você como gestor faria para expandir os negócios?
2. Qual a importância dos franqueados na criação desse modelo de negócio que o *franchising*?
3. Caso você ganhasse uma loja para fazer a gestão, quais seriam as suas principais preocupações para a realização de um planejamento anual (vendas, compras, investimento, etc)?
4. Qual a importância de *KPI's (Key Performance Indicators)* no Varejo?
5. Como manter a competitividade e o *market share* ao longo dos anos, e principalmente no momento em que muitas multinacionais estão investindo bastante dinheiro no segmento?
6. Em quais lugares você entende que os profissionais de marketing devem buscar conteúdo para criação das linhas de produtos, coleções, etc?
7. Quais são os principais pontos de atenção necessários para abordagem dos consumidores, dado o perfil de *omni channel*?
8. Quais disciplinas e quais tópicos, você entende como necessárias para entender uma cadeia dessa complexidade e realizar boas recomendações?

## 5.RESPOSTAS

Após responder as perguntas acima, é esperado que suas respostas estejam em linha com o conteúdo abaixo.

1. Para expandir utilizaria opções como: abertura de capital, internacionalização, novas unidades de negócio (estratégia adotada), aquisições, entre outras alternativas.
2. Os franqueados foram os investidores do negócio desde seu início, e tem importância tanto no aspecto financeiro, quanto na gestão do negócio e crescimento da rede.
3. Dentre as principais preocupações estariam: um fluxo de caixa saudável, capital de giro adequado para os momentos de investimento, manutenção da lucratividade da franquia (sempre atento nos aumentos que geram impacto na DRE), planejamento das compras em épocas sazonais como datas comemorativas, planejamento do *sell out* (vendas) com metas para os canais e vendedores. Ou seja, um planejamento bem interligado entre os pontos da franquia, para que a rentabilidade seja preservada.
4. A importância dos KPI's é justamente medir a performance/desempenho das vendas e dos indicadores financeiros, para que ao longo do percurso possam ser realizadas mudanças de "rota", desde incentivos, descontos, até suspensão de investimentos.
5. A competitividade pode ser mantida por meio de inovação (canais, linhas, etc), por meio de preço (ganho de custo na cadeia e repasse para o consumidor) e com certeza pela proposta de valor apresentado ao mercado (desde apresentação conceitual, comunicação e produto).

6. Para criação de linhas de produtos, os profissionais de marketing geralmente buscam informações no mercado internacional, nos concorrentes, segmentos correlatos (ex. desfiles de moda), além de todo acompanhamento de tendências em diversos segmentos.

7. Com o desenvolvimento do consumidor *omni channel*, as empresas precisam buscar uma comunicação cada vez mais coesa entre diferentes canais, de maneira que sejam complementares, e, além disso, que a experiência do consumidor ganhe mais sentido a cada oportunidade com canais distintos, só assim ele entenderá que a mesma compra poderá ser realizada de modo excepcional independentemente do canal selecionado.

8. Dentre as diversas disciplinas a serem entendidas/ estudadas estariam: logística (custo, planejamento), custos (rateio, ganho de escala), estatística (correlação, probabilidade), finanças (indicadores e análises financeiras, controladoria, contabilidade), marketing (branding, comunicação, comportamento do consumidor, entre muitos outros).

## 6.CONCLUSÃO

Mediante ao contexto extremamente competitivo da indústria de higiene, perfumaria e cuidados pessoais, inovar é fundamental para continuar no mercado, porém reinventar-se não é somente buscar novas fontes de receitas, mas sim, planejar e executar ações de médio e longo prazo que proporcionem ganhos de cadeia e potencializem pontos fortes já conhecidos. No case (estudo de caso) do Grupo Boticário, aborda-se o fato de empresas de grande porte já consolidadas também passarem por momentos de mudanças radicais, e o foco no consumidor ser importante para que os “sintomas” dessa necessidade de mudança sejam sentidos bem no início.

Aproveitar o conhecimento existente “dentro de casa” para expandir os negócios é uma ação sensata dado o alto nível de especialização e anos de conhecimento de mercado, além disso, criar concorrentes (marcas totalmente diferentes) que conversem com públicos complementares e fiquem abaixo do mesmo guarda-chuva, sem dúvida é uma aposta bastante interessante.

Estudos bastante elaborados são necessários em qualquer planejamento deste porte, porém conhecer a cadeia de maneira detalhada pensando em todos os *stakeholders* proporciona mudanças menos traumáticas e resultados mais rápidos, visto que todos entendem as mudanças e existe alinhamento de expectativas.

## REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.  
765 p.