

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**LUIZA RODRIGUES CARNEIRO**

**ESTRATÉGIA DE DISSEMINAÇÃO DA**  
**INFORMAÇÃO EM O BOTICÁRIO**

**Curitiba**  
**2015**

**LUIZA RODRIGUES CARNEIRO**

**ESTRATÉGIA DE DISSEMINAÇÃO DA  
INFORMAÇÃO EM O BOTICÁRIO**

Artigo de Conclusão do Curso  
MBA de Gestão da Qualidade,  
Orientador: Ana Maria M. Toaldo

**Curitiba  
2015**

## RESUMO

A principal justificativa que embasa essa afirmação é o fato do Marketing, através de suas ações focadas no cliente e em sistemas de informação das empresas, ser um importante instrumento de apoio à implementação das teorias associadas à Qualidade, e ainda, ser responsável por fazer despertar novos modos de pensar o funcionamento das companhias, o que reflete diretamente em possíveis melhorias de qualidade que possam ser colocadas em prática. O objetivo maior será desdobrado em ações mais específicas, que também serão consideradas neste trabalho, como diagnosticar a real situação da Área de Inteligência de Mercado em relação às suas informações não amplamente divulgadas. Como justificativa para a determinação desses objetivos está o fato de que é de extrema importância que o problema de disseminação da informação seja resolvido para que o conhecimento adquirido através de análises e estudos de Inteligência de Mercado possa ser utilizado por outras áreas da empresa, servindo de suporte para a tomada de decisão, tanto daquelas de menor porte, como decisões estratégicas para O Boticário. É possível identificar uma redução de custos advindos de uma disseminação da informação mais efetiva. Considerando as áreas de Marketing e Corporativo do Grupo, ter a possibilidade de acesso aos materiais e informações de análises já realizadas, assim como uma visão holística de toda a informação produzida, significa apresentar melhores justificativas para seus projetos, além de viabilizar percepções acerca de novos *insights* que possam estar permeando possíveis desenvolvimentos e inovações a serem trabalhados pela empresa.

**Palavras Chave:** Estratégia, Informação, Marketing

## ABSTRACT

The main justification for this assertion is that Marketing, through its actions focused on the client and information systems of the companies, is an important tool to support the implementation of theories associated with Quality, and also, to be responsible for awakening New ways of thinking about the companies' operations, which directly reflects on possible quality improvements that can be put into practice. The larger objective will be deployed in more specific actions, which will also be considered in this work, such as diagnosing the real situation of the Market Intelligence Area in relation to its information not widely disclosed. As justification for the determination of these objectives is the fact that it is of extreme importance that the problem of dissemination of information be solved so that the knowledge acquired through analysis and studies of Market Intelligence can be used by other areas of the company, serving as Support for decision-making, both for those of smaller size, as strategic decisions for O Boticário. It is possible to identify a reduction of costs resulting from a more effective dissemination of information. Considering the Marketing and Corporate areas of the Group, having the possibility of access to the materials and information already analyzed, as well as a holistic view of all the information produced, means presenting better justifications for their projects, as well as making possible perceptions about new Insights that may be permeating possible developments and innovations to be worked by the company.

**Keywords:** Strategy, Information, Marketing

## INTRODUÇÃO

Apesar de, num primeiro momento, parecer que as discussões sobre temas genuinamente de Marketing não estão inseridas no contexto de Qualidade das empresas, a partir de algumas observações é possível concluir que sim, Marketing e Qualidade apresentam uma relação bastante importante no cotidiano das organizações, assim como no contexto de planejamento futuro das empresas.

A principal justificativa que embasa essa afirmação é o fato do Marketing, através de suas ações focadas no cliente e em sistemas de informação das empresas, ser um importante instrumento de apoio à implementação das teorias associadas à Qualidade, e ainda, ser responsável por fazer despertar novos modos de pensar o funcionamento das companhias, o que reflete diretamente em possíveis melhorias de qualidade que possam ser colocadas em prática.

Tendo isto em mente, e ainda o fato de que quem coloca as ações de marketing em prática são as pessoas que fazem parte da organização, que precisam estar engajadas e satisfeitas, um instrumento bastante eficiente é o *Endomarketing*, ou Marketing Interno.

Por simples definição, o *Endomarketing* consiste em um conjunto de ações de marketing que são direcionadas ao público interno das empresas, com o objetivo de conquistar o coração e a mente dos funcionários, para que eles, motivados, também sejam responsáveis pelo crescimento da empresa. Alcançada essa motivação interna, muito provavelmente a organização atingirá os resultados pretendidos.

Com esses conceitos básicos, que serão detalhados a seguir, importante ressaltar que o presente artigo terá como objetivo principal discutir uma proposta de mecanismo de disseminação das informações da área de Inteligência de Mercado para as demais

áreas da companhia, tendo sempre consciência da importância de manter o público interno ciente e motivado perante as informações históricas, atuais e até mesmo futuras da empresa.

Pode-se dizer ainda, que esse objetivo maior será desdobrado em ações mais específicas, que também serão consideradas neste trabalho, como diagnosticar a real situação da Área de Inteligência de Mercado em relação as suas informações não amplamente divulgadas, identificar critérios que assegurem que uma ou outra informação configura-se como relevante para a empresa como um todo, definir uma proposta de operacionalização do processo de disseminação da informação, e por fim, propor formas de comunicar a disponibilidade dessas informações internamente.

Como justificativa para a determinação desses objetivos está o fato de que é de extrema importância que o problema de disseminação da informação seja resolvido para que o conhecimento adquirido através de análises e estudos de Inteligência de Mercado possa ser utilizado por outras áreas da empresa, servindo de suporte para a tomada de decisão, tanto daquelas de menor porte, como decisões estratégicas para O Boticário.

Outro ponto de relevante que precisa ser considerado é que, a partir do momento que a área desenvolva um mecanismo ou ferramenta que a auxilie na disseminação da informação de maneira mais estruturada, o próprio time poderá ter uma gestão mais efetiva dos conteúdos e análises produzidas,

deixando de ficar sobrecarregado analisando caso a caso com deve ser feito o repasse de informações.

Por fim, é possível identificar uma redução de custos advindos de uma disseminação da informação mais efetiva. Principalmente para as áreas de Marketing e Corporativo do Grupo, ter a possibilidade de acesso aos materiais e informações de análises já realizadas, assim como uma visão holística de toda a informação produzida, significa apresentar melhores justificativas para seus projetos, além de viabilizar percepções acerca de novos *insights* que possam estar permeando possíveis desenvolvimentos e inovações a serem trabalhados pela empresa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Até o presente momento do artigo, alguns conceitos básicos acerca do tema *Endomarketing* já foram apresentados, no entanto, com o objetivo de continuar embasando este trabalho, serão apresentados alguns outros conceitos de referência a respeito do tema e sua relação à proposta de discussão apresentada.

De acordo com Mendes (2004), o *Endomarketing* é, basicamente, um processo que envolve a troca de uma ou mais informações com o público interno de uma empresa. No entanto, com a autora sugere, este termo é mais recente que se imagina. A palavra *Endomarketing* foi criada por Saul Bekin e patenteada por ele no ano de 1995.

Segundo Bekin (2004), o objetivo do *Endomarketing* é mobilizar os funcionários de uma empresa tendo em vista um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. Desta forma, o “marketing para empregados” surge como uma ferramenta para auxiliar nos esforços de marketing de uma empresa a partir da mobilização de seu público interno.

Ainda segundo outros autores renomados na área de Marketing de Serviços, como Grönroos (1995, p. 278) “Toda empresa, em qualquer organização, tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.”

Acerca do mesmo tema, Kotler (2000, p.44) diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo. Para ele “não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo.”.

Ainda há, para a continuidade deste trabalho, a necessidade de compreensão da importância do processo de disseminação da informação dentro de uma organização, e

assim, como o *Endomarketing* se relaciona a tal processo.

Segundo Brum (2005, p.52), “(...) a informação dá à pessoa a possibilidade de melhorar seu desempenho no trabalho, diminuir níveis de insegurança e, principalmente, estreitar sua relação com os programas e projetos da empresa.”. A autora também afirma

que “sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os objetivos e incentivos.”

## METODOLOGIA DA PESQUISA

### Apresentação da Empresa – Estudo de Caso

Conforme informações relatadas em documento oficial<sup>1</sup>, O Boticário é uma empresa brasileira, que foi constituída no ano de 1977, na cidade de Curitiba, com a criação de uma farmácia de manipulação.

Disponível no documento interno de Apresentação Institucional do Grupo Boticário, atualizado em Março/2015.

Em 2010 O Boticário foi reestruturado, passando a pertencer ao Grupo Boticário, que também é dono de mais três unidades de negócio, sendo elas: Eudora, Quem Disse Berenice? e *The Beauty Box*, estruturando-se conforme figura abaixo.

Após 38 anos de história, O Boticário possui atualmente mais de 5.700 colaboradores em sua planta industrial e administrativa, localizada no município de São José dos Pinhais – Paraná, além de mais dois escritórios, em Curitiba e São Paulo.

Conforme fonte já referenciada, hoje, O Boticário é a maior rede de franquias do Brasil (R\$ 10,5 bilhões/20142). Com uma rede de mais de 900 franqueados, e mais de 3.700 lojas, a marca está presente em mais de 1.750 municípios do país. E ainda, é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, estando presente em países como Portugal, Estados Unidos, Paraguai, Venezuela, Colômbia, Japão, Angola e Moçambique.

Quanto ao mercado em que se encontra O Boticário, é considerado um dos mais promissores do país. Atualmente, o Brasil ocupa a terceira posição no *ranking* mundial de mercado de perfumaria e cosméticos, perdendo apenas para Estados Unidos e Japão, no entanto, já existem esforços direcionados à segunda colocação, como também se faz menção no referenciado documento. Nesse contexto, O Boticário é líder no mercado de perfumaria no Brasil, e vice-líder em maquiagem. Segundo Euromonitor – ano fechado 2014.

Figura 1: Estrutura Grupo Boticário



Fonte: Documento de Apresentação Institucional do Grupo Boticário – Slide 11

### Apresentação da Área – Estudo de Caso

Mais especificamente sobre a área de Inteligência de Mercado, um dos focos deste estudo, esta é responsável por todas as análises e estudos mercadológicos da unidade de negócio O Boticário, sejam elas análises quantitativas, com dados numéricos do mercado, participação (*Market Share*) e

projeções de crescimento, ou qualitativas, com estudos de players atuantes no cenário nacional e internacional desse mercado de beleza.

Inteligência de Mercado é uma área relativamente nova dentro da empresa, com anos de atuação, porém, é considerada uma área estratégica, visto ser responsável por muitos dados oficiais de mercado que são repassados para as mais diversas áreas da organização.

Apesar de comportar uma variedade considerável de análises e estudos bastante complexos, a área é composta por 3 profissionais com foco em mercado, sendo 2 analistas Júnior, e um Consultor, que respondem à Coordenação de Inteligência de Mercado, com um gestor responsável por comandar também todos os recursos da área, sendo eles financeiros, de pessoal, de fornecedores, ou ainda, mais especificamente de bases de informações.

### **Situação Problema da Área**

A área de Inteligência de Mercado de O Boticário, como comentado anteriormente, se destaca por atender diversas necessidades de análises mercadológicas das mais diversas áreas da empresa. Soma-se a isso o fato de que esses estudos, na grande maioria das vezes, são utilizados para se criar um diagnóstico acerca de um mercado específico, uma categoria, um novo nicho para atuação, uma nova oportunidade de crescimento da empresa, enfim, qualquer aspecto estratégico na tomada de decisão faz com que a área seja demandada constantemente por novas demandas.

Não somente do ponto de vista técnico, realizar um estudo de mercado significa conseguir entender aspectos que permeiam e influenciam diariamente a organização e seu negócio. E, além disso, significa manter sempre uma relação mais próxima possível desses fatores determinantes, como é o caso da dinâmica do cenário econômico do Brasil, com os principais impactos que poderão ser sofridos pela companhia.

A partir disso, tendo consciência da representatividade do trabalho da área de Inteligência de Mercado para a empresa, e principalmente da importância da informação recolhida pelas análises e estudos, a área entende que tudo que for essencialmente importante deve fazer parte do conhecimento de toda a empresa, e não apenas de uma área ou outra específica, a qual demandou uma necessidade de entendimento de determinado cenário mercadológico.

Assim, a função de atender aos clientes internos (demais áreas) está relacionada ao objetivo do *Endomarketing* que, segundo Grönroos (2003, p. 409), é “criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição...”, além de considerar que “os funcionários formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar”, como também afirma Grönroos (2003, p. 405).

Em outras palavras, a função desempenhada pela Área de Inteligência de Mercado deve considerar os princípios do *endomarketing* ao oferecer seus serviços de análise aos seus clientes internos.

Sabe-se também que, muitas vezes, o retorno obtido com determinado estudo pode ser aproveitado de diferentes formas por diferentes interesses internos, além disso, compartilhar uma informação significa crescer no todo, e não individualmente. Assim, quando se há um maior aproveitamento da informação

obtida por parte de outros interessados no estudo, os esforços otimizados podem ser direcionados para um melhor envolvimento e aproveitamento das análises, reduzindo retrabalho e custos gerais, e ainda aumentando a produtividade do time de Inteligência.

No entanto, mesmo com toda essa consciência do que deveria ser efetivamente feito, atualmente a Área de Inteligência de Mercado acaba concentrando consigo toda a informação que obtém ou produz, repassando o novo conhecimento apenas para a área que solicitou determinado estudo. Desta forma, um somatório de informações acaba por não se tornar conhecimento adquirido para toda a organização, ou seja, demais áreas possivelmente interessadas não têm acesso a essas informações de maneira fácil e organizada, o que possibilitaria uma melhor tomada de decisão.

## **DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Durante o período de construção do presente artigo, a partir das vivências do dia a dia e também em comparação com a teoria estudada, foi possível identificar a corrente necessidade que a Área de Inteligência de Mercado tem em divulgar as informações adquiridas ao longo do tempo com as análises já realizadas. E não somente isto, mas sendo necessário também encontrar a melhor forma de disseminar toda essa informação que atualmente está centralizada na área.

Essas necessidades podem ser facilmente comprovadas no momento em que fica perceptível que muitos dados e informações já coletadas serviriam de base e conhecimento para diversas áreas internas da empresa, as quais não sabem da existência de tanta fonte de informação presente dentro da própria companhia. Também fica nítida tal necessidade quando as demandas por informações começam, cada vez mais, a se “repetirem”, ou seja, situações em que a necessidade de uma análise de mercado poderia ser suprida ao se ter contato e conhecimento acerca de uma abordagem já realizada no passado.

Desta forma, para se entender melhor toda essa situação problema enfrentada pela Área de Inteligência de Mercado, assim como suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, será apresentada uma análise SWOT da mesma.

### **Forças**

- Inteligência de Mercado conta com um time de analistas com vasta experiência na área e no mercado de cosméticos, adquiridas internamente e também através de outras vivências profissionais.
- A área apresenta um portfólio de análises bastante completo e diversificado, podendo, realmente, suprir a necessidade de informação de muitas áreas internas.
- Apresenta estrutura física adequada para que os estudos sejam desenvolvidos da maneira mais eficiente possível.
- Centralização da informação que facilita a tomada de decisão acerca das informações.
- Conhecimento acerca de ferramentas desenvolvidas em outras empresas do mercado que pode servir de guia no desenvolvimento de uma ferramenta de disseminação de informação.



### **Fraquezas**

- Burocracia no processo de difusão da informação.
- Insuficiência de recursos financeiros e mão de obra extra.
- Dificuldade em controlar análises realizadas extraoficialmente.

### **Oportunidades**

- Mudanças em relação à novas dinâmicas do mercado, como novos canais de atuação e interação com o consumidor.
- Mudanças em aspectos culturais, como por exemplo, o apelo atual à sustentabilidade e preocupação social das empresas.
- Aspectos relacionados ao perfil atual dos consumidores, considerando o que eram e queriam no passado, e o que poderão ser e quer para o futuro. Características que podem e devem ser incorporadas ao negócio da empresa, como por exemplo, maior acesso à informação por parte dos consumidores, migração de classes sociais dos mesmos, e ainda maior grau de instrução das pessoas, fatores que podem influenciar diretamente o retorno obtido nesse mercado.
- Novos desenvolvimentos tecnológicos para o segmento de atuação da empresa, como foi, por exemplo, com o surgimento da nanotecnologia.

### **Ameaças**

- Outras empresas que já apresentam ferramentas de disseminação da informação estruturadas e eficientes, o que garante uma vantagem competitiva relevante nesse tipo de segmento de mercado.
- Demais empresas do segmento de perfumaria e cosméticos que possam identificar possíveis tendências, novos perfis de consumidores e ainda mudanças e novidades no comportamento de compra dos clientes desse mercado. Nesse âmbito, o uso amplo e indiscriminado da tecnologia da informação pode garantir vantagens competitivas para essas empresas.
- Aspectos gerais da economia brasileira e mundial, tanto no segmento de atuação de O Boticário, quanto nos demais segmentos concorrentes. Assim como a chance de possível alteração do cenário brasileiro quanto à recessão econômica, mudanças políticas, e projeções políticas pessimistas que decorrem desse momento atual.

## **Propostas para a Organização – em etapas**

### **Definição de critérios acerca da relevância da informação**

Nesta etapa de identificar os critérios que asseguram quais informações devem ou não ser divulgadas para a empresa, o principal critério que foi trabalhado do início ao fim é em relação ao grau de relevância da informação para a organização. Para compor o portfólio de análises a serem divulgadas é extremamente necessário, pelo menos em um primeiro momento, que a informação a ser difundida na ferramenta a ser disponibilizada para a empresa não seja pontual nem específica, e sim deve informar e responder a questionamentos amplos, e que façam parte do maior número possível de áreas da empresa.

Desta forma, além de testar se os critérios que foram estabelecidos pela Área de Inteligência de Mercado estão corretos, será necessário verificar a eficiência

da ferramenta para a empresa, se o projeto realmente está alcançando seus objetivos iniciais e básicos.

O primeiro critério importante a ser considerado é quanto ao público envolvido na discussão do estudo. Essa premissa tem como objetivo determinar quais análises são interessantes de serem compartilhadas apenas com a área demandante, ou quais devem ser mais amplamente divulgadas, tendo em vista a amplitude de escopo que foi considerado, e que conseqüentemente poderá ser útil a responder questionamentos de outras áreas da empresa.

### **Proposta de operacionalização do processo de disseminação da informação**

Considerando todo o estudo de análise da Área de Inteligência de Mercado realizado até o momento, desde a definição da situação problema enfrentada pela área em questão, até seu diagnóstico inicial e definição de critérios relevantes para promover uma disseminação da informação eficiente, é chegada a hora de operacionalizar o processo que será responsável por resolver o problema chave enfrentado atualmente.

Após um trabalho de interface com as principais áreas interessadas no projeto de disseminação da informação, que neste caso são as áreas-chave da Diretoria de Marketing Produto (Perfumaria, Cremes e Loções, Maquiagem e Datas) e da Diretoria de Comunicação e Branding, foi possível entender a real necessidade de informações dessas áreas, a ser suprida por Inteligência de Mercado. Para identificação dessas necessidades, foi realizada uma reunião na qual estavam presentes um representante de cada setor específico.

Após colher alguns *insights* acerca da melhor forma de expor as informações de estudos/análises pré-definidas, foram envolvidas no processo inicial de operacionalização algumas pessoas do time de Varejo, área próxima ao time de Inteligência de Mercado, e que já desenvolveu uma ferramenta semelhante de divulgação de informações, porém com outros objetivos. Em resumo, nessa etapa o objetivo seria de *benchmarking* interno.

Com a ajuda desses profissionais, somada à experiência da área de Inteligência, foi possível desenhar um escopo inicial de como seria tal ferramenta. Devido ao fato de que a forma de visualização da informação a ser disponibilizada é tida como muito importante para as áreas interessadas nessa ferramenta, como foi discutido em reunião anterior, a estruturação visual se tornou a maior preocupação do projeto.

Outra questão prática e operacional que está considerada no desenho do escopo da ferramenta, também levantada na reunião anterior, é quanto ao acesso de determinadas pessoas às informações que serão disponibilizadas. Essa é uma importante questão para a área de Inteligência, que trabalha, muitas vezes, com análises e estudo de mercado mais sensíveis de serem amplamente divulgados. Por isso, considera-se nos próximos passos do projeto que haja um controle de pessoas por acesso restrito, muito provavelmente através de login e senha.

Com isso, partindo para o término da proposta em discussão, é possível afirmar que há uma ideia, central e de comum acordo entre toda a Área de Inteligência de Mercado, para que seja desenvolvido um verdadeiro “Portal de Informações”, eficiente e repleto de conteúdo, o qual, através de atualizações

constantes, servirá como uma fonte de informação nunca tida antes dentro de O Boticário.

Esse Portal oferecerá a seus usuários todo o compilado de estudos mais relevantes à empresa, assim como a oportunidade de proporcionar uma melhor e mais acertada tomada de decisão, seja por parte de analistas do negócio ou até mesmo por parte da alta diretoria da empresa.

### **Proposta de comunicação da nova ferramenta**

Imaginando-se que a proposta de projeto, discutida e detalhada acima seja implementada, recomenda-se ainda que haja uma estratégia de comunicação da nova ferramenta.

E para isso, a orientação, primeiramente, é que nessa etapa de divulgação e lançamento do projeto esteja envolvido o presidente da empresa. À priori, esta pode ser considerada uma decisão exagerada perante um projeto interno desse porte, no entanto, quando se reflete sobre todos os benefícios e vantagens que serão alcançados pelas

Diretorias acima citadas, principalmente, conclui-se que este projeto requer sim um maior apoio do alto escalão da empresa.

No entanto, até mesmo pelo fato de se tratar de uma ferramenta com acesso limitado, essa comunicação inicial de lançamento do “Portal de Informações” deve ocorrer de forma mais restrita, sem envolver toda a empresa. Sugere-se que a divulgação seja direcionada à todos os diretores executivos e gerentes de O Boticário.

Como um passo posterior, caso se tenha sucesso na primeira etapa de lançamento, este deverá ser estendido ao restante da empresa, principalmente, devido à cultura da organização em procurar sempre manter os seus membros conscientes do que esteja

acontecendo internamente, ainda mais quando se trata de uma novidade que trará benefícios a todos. Já a decisão pela divulgação apenas ao alto escalão da empresa deve-se a combinação de fatores que formam o cenário de que, ao mesmo tempo que essa divulgação precisa ser massiva para conhecimento de toda a empresa, a necessidade de haver controle de acesso restrito limita tal comunicação.

Ainda, alguns pontos de atenção e sugestões de melhorias devem ser considerados ao longo do novo projeto, caso haja uma implementação do mesmo.

A primeira sugestão que merece destaque é quanto a nova responsabilidade a ser assumida pela Área de Inteligência de Mercado. Ao desenvolver uma ferramenta de divulgação de informações oficiais do porte que terá o “Portal de Informações”, é estritamente necessário que a área esteja ainda mais preparada para responder e se responsabilizar por toda e qualquer informação que faça parte do portal. E isso não objetiva apenas garantir a segurança de toda informação, mas também proteger a área de toda possível exposição negativa que possa surgir no decorrer do tempo.

Outro ponto que deverá receber atenção redobrada após o lançamento do projeto é quanto às análises extraoficiais realizadas por O Boticário que não são repassadas à Área de Inteligência de Mercado.

## 5. CONCLUSÕES e CONTRIBUIÇÕES

Com a oficialização de uma ferramenta informativa, todo e qualquer dado que possa surgir internamente à empresa poderá ser mais facilmente questionado por todos que fazem da mesma. Por isso, novamente, a responsabilização a ser assumida pela área de Inteligência mais uma vez poderá ser cobrada também perante quaisquer outras informações.

Outra sugestão relevante a ser feita, em detrimento de tudo que foi analisado, é quanto ao alto índice de análises realizadas por ano pela Área de Inteligência de Mercado, e quanto à projeção também crescente das mesmas para os próximos períodos. Por isso, será fundamental que a área consiga dar conta de todo o material a ser disponibilizado para a empresa através do Portal, com atualizações frequentes, dentro do possível.

Associado a isso, para que haja um planejamento prévio adequado, Inteligência deverá cobrar mais intensamente que as áreas parceiras definam seus planejamentos de estudos de forma mais correta e aproximada possível, cumprindo os prazos estabelecidos sempre até o final de cada ano.

Por fim, e não menos relevante à futura atuação da Área de Inteligência de Mercado após o lançamento do Portal, é muito importante que a área consiga manter uma relação ainda mais estreita com as outras áreas parceiras e usuárias da ferramenta informativa, já que isso permitirá que *feedbacks* positivos e negativos melhorem cada vez mais o produto desse projeto, que visa atender a todas as necessidades e expectativas do público interno que demanda informações em O Boticário.

E para o desenvolvimento dessa estratégia de relação ainda mais íntima entre as áreas de O Boticário, recomenda-se que a empresa invista mais em espaços aconchegantes e informais, além de salas formais de reunião. Através deles será possível propiciar a criatividade e principalmente a abertura para discussões de novos temas, informações e ideias, sendo essa a melhor maneira de se promover integração e “trocas” internas à empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 2ª Edição.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2006. 12ª Edição.
- Documento Oficial de Apresentação Institucional do Grupo Boticário, atualizado em Março/2015.
- Documento Oficial de Apresentação da Área de Inteligência de Mercado – O Boticário, atualizado em Dezembro/2014.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Ed. Futura, 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Ed. L & PM, 2005.