

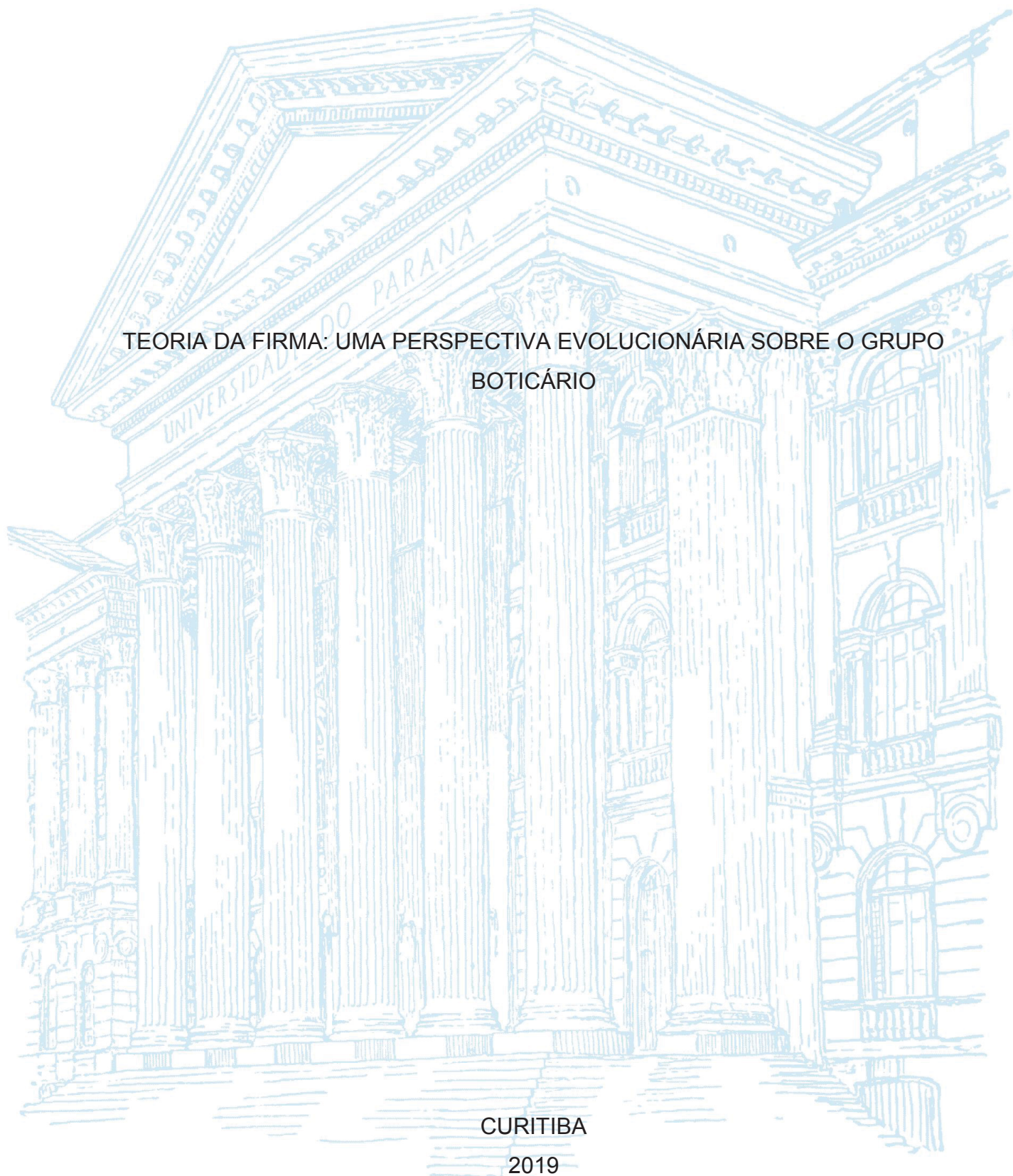
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FELIPE RODRIGUES MEDEIROS

TEORIA DA FIRMA: UMA PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA SOBRE O GRUPO  
BOTICÁRIO

CURITIBA

2019



FELIPE RODRIGUES MEDEIROS

TEORIA DA FIRMA: UMA PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA SOBRE O GRUPO  
BOTICÁRIO

Dissertação para requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Econômico pelo Mestrado em Desenvolvimento Econômico, Departamento de Economia, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Klein

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Medeiros, Felipe Rodrigues

Teoria da firma: uma perspectiva evolucionária sobre o Grupo Boticário /  
Felipe Rodrigues Medeiros. – 2019.

73 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Econômico.

Orientador: Vinicius Klein.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Teoria da firma. 2. Economia evolucionária. 3. Inovação. 4.  
Microeconomia. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento  
Econômico. II. Klein, Vinicius. III. Título.

CDD 330.15




MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO - 40001016051P7

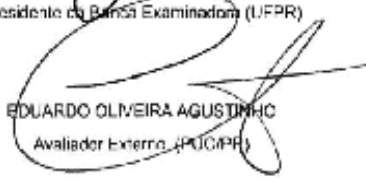
## TERMO DE APROVAÇÃO


Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **FELIPE RODRIGUES MEDEIROS** intitulada: *Teoria da Firma: Uma Perspectiva Evolucionária sobre o Grupo Boticário*, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 15 de Abril de 2013.

  
VINÍCIUS KLEIN  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
EDUARDO OLIVEIRA AGOSTINHO  
Avaliador Externo (PUC/PR)

  
ARMANDO JOÃO DALLA COSTA  
Avaliador Interno (UFPR)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar estudo de caso do Grupo Boticário utilizando a nova formulação de teoria da firma proposta pela economia evolucionária. Sua crítica pretende superar o classicismo como ética normativa de comportamento generalizado das empresas. Na construção de seu argumento e de sua teoria, a economia evolucionária se apoia em diversas áreas de estudo e mostra que a firma empreende uma busca constante por inovação como elemento de variação, de diferenciação, e de vantagem comparativa para o processo de concorrência. O resultado do trabalho é demonstrar, de acordo com a teoria da firma evolucionária, a capacidade de adaptação e de inovação do Grupo Boticário como elemento determinante da trajetória de sobrevivência e sucesso.

Palavras-Chave: Teoria da firma. Economia evolucionária. Inovação. Grupo Boticário. Microeconomia.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to carry out a case study of Grupo Boticário in light of the new theory of the firm developed by the evolutionary economy. The critique is intended to overcome the classical thought as normative ethics of corporate behavior. In the construction of its argument and its theory, the evolutionary economics relies on several areas of study and shows that the firm undertakes a constant search for innovation as an element of variation, differentiation, and comparative advantage for the competitive process. The result of this study is to demonstrate, according to the evolutionary theory of the firm, the ability to adapt and innovate of Grupo Boticário as an element of fundamental essence to its trajectory of survival and success.

Key-words: Theory of the firm. Evolutionary economics. Innovation. Grupo Boticário. Microeconomics.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2</b>	<b>A ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA</b> .....	11
2.1	O CONTEXTO HISTÓRICO .....	11
2.2	A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
<b>3</b>	<b>A TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA FIRMA</b> .....	20
3.1	AS HIPÓTESES INAUGURAIS .....	21
3.2	A FIRMA NA ÓTICA EVOLUCIONÁRIA .....	23
3.3	O SISTEMA ECONÔMICO NA ÓTICA EVOLUCIONÁRIA .....	29
<b>4</b>	<b>O ESTUDO DE CASO</b> .....	32
4.1	O SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS ...	35
4.2	O GRUPO BOTICÁRIO .....	38
4.2.1	O PROCESSO DE FUNDAÇÃO .....	39
4.2.2	OS PRIMEIROS PASSOS .....	40
4.2.3	O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO .....	43
4.2.4	A CONJUNTURA RECENTE .....	45
4.3	A PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA SOBRE O GRUPO BOTICÁRIO .....	48
4.3.1	OS PRODUTOS E PROCESSOS DE PRODUÇÃO .....	50
4.3.2	O MODELO DE NEGÓCIO .....	55
4.3.3	A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA .....	58
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	63
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	65
	<b>ANEXO 1</b> .....	71

## 1 INTRODUÇÃO

Na teoria microeconômica ortodoxa, a firma é sistematicamente vista como uma entidade abstrata, mesmo ocupando um espaço fundamental para a referida construção teórica. Nesta perspectiva, a maximização dos lucros é objeto exclusivo e também princípio existencial da firma. Formulado e formalizado pela escola neoclássica – e então reverberado por diversos autores posteriores a ela –, o paradigma do comportamento empresarial como busca irrefreável por lucros máximos é, porém, vulnerável a críticas.

As civilizações têm-se utilizado ao longo do tempo de diferentes maneiras de organização social para produção e distribuição de bens e serviços. Em tempos modernos, é a firma, como principal agente força motriz da mudança econômica, a grande unidade que hoje representa a doutrina capitalista. É compreensível, portanto, a crescente busca por um maior entendimento sobre o que move o comportamento geral das empresas.

Apesar de haver mais discordância do que concordância quanto a uma teoria geral da firma<sup>1</sup>, o desenvolvimento de áreas dentro da teoria econômica que abrem essa caixa preta e exploram a maneira com que as firmas se comportam traz novos elementos endógenos e descortina os detalhes do comportamento empresarial. Ao mesmo tempo, apresenta evidências de que a economia neoclássica sozinha e o paradigma de lucro máximo como teorização de comportamento generalizado não são corpo teórico e metodológico suficiente para explicar a mudança econômica por completo.

Dentre as escolas dissidentes, a economia evolucionária propõe profunda revisão das hipóteses que sustentam o agente econômico representativo. A teoria evolucionária da firma parte da compreensão da teoria darwiniana de evolução para um entendimento do funcionamento do sistema econômico por completo a partir de elementos análogos no campo da economia à variação, seleção natural, e hereditariedade. Mediante o uso de argumentos e alicerces multidisciplinares, apresenta uma nova concepção dinâmica da firma como agente ativo.

<sup>1</sup> Vide Possas (1990).

Isto posto, o objetivo principal deste trabalho é realizar estudo de caso do Grupo Boticário, fazendo uso da teoria evolucionária da firma como corpo de estudo base para a microeconomia empresarial.

Através de uma visão ampla do processo de funcionamento do sistema econômico, sustentada pela teoria da firma da escola econômica evolucionária, foram colocadas em estudo variáveis endógenas apontadas como de influência direta e decisiva no processo de evolução do Grupo Boticário como corporação e instituição, e também no processo de consolidação como agente de fundamental importância ao seu segmento de inserção e de atuação de mercado, e também ao sistema nacional econômico como um todo.

Entendem-se como objetivos específicos que este trabalho busca atingir os seguintes tópicos abaixo, sem qualquer ordem de relevância ou ordem de posicionamento no texto:

- Investigar, em linhas gerais, o padrão de comportamento do Grupo Boticário e de que maneira ele se relaciona na prática com algumas ideias mais básicas à teoria evolucionária da firma;
- Estudar elementos internos de natureza estratégica à empresa em questão que lhe conferiram alguma vantagem competitiva no processo de concorrência e competição ao longo do tempo, aos olhos de seus princípios correlatos da teoria evolucionária da firma;
- Analisar como o Grupo Boticário inova em termos de produto, de modelo de negócio, de processos de produção, de estrutura organizacional e de diversificação, e como esses aspectos estão intimamente relacionados à sua sobrevivência no processo de seleção natural de acordo com os postulados da teoria evolucionária da firma;
- Promover maior compreensão e discussão sobre a teoria evolucionária da firma e as implicações que sua aceitação como teoria econômica válida tem na análise e no entendimento do sistema econômico.

O estudo se faz particularmente relevante tanto pela área de pesquisa que toca, como pela empresa estudada e pelo seu respectivo segmento de mercado.

A importância do estudo de fontes heterodoxas de pensamento econômico está diretamente ligada e cresce conforme cresce o fenômeno de busca por outras hipóteses e alternativas teóricas como fonte de verdade que não os programas de pesquisa da ortodoxia. Em 1967, foi fundada a *Association for Evolutionary Economics*; em 1991, a primeira edição do *Journal of Evolutionary Economics* foi publicada. Além disso, segundo Richard Nelson (2005), a partir da década de 1990, aumentou exponencialmente o volume de artigos publicados usando a linguagem e o conceito de economia evolucionária em jornais de alta importância acadêmica.

Dentre as escolas de pensamento alternativas, a economia evolucionária se prova especialmente importante durante este momento de redescobrimto, uma vez que oferece elementos analíticos e também descritivos dos diversos movimentos do sistema econômico como pertencentes a uma cadeia histórica não linear de eventos em sequência temporal e em consequência direta um do outro. O pensamento econômico evolucionário dispõe de uma base multidisciplinar e de elementos metodológicos complexos para uma economia complexa, cujo agente central, agora e a despeito da economia pré-revolução industrial, é a firma.

Dentro deste ponto de vista, é fundamental e necessário conhecer da forma mais detalhada possível os mecanismos internos e externos que moldam a firma quanto instituição e que modelam seu comportamento como agente ativo em um ambiente complexo e dinâmico. É natural, portanto, que as discussões em âmbito acadêmico sobre a teoria da firma em geral ganhem notoriedade, e, sobretudo, a teoria da firma dentro da estrutura e do entendimento evolucionário da economia.

Se para a academia a teoria evolucionária da firma representa um novo horizonte de exploração e de reflexão, pelo prisma das corporações os estudos podem ajudar a guiar comportamento: seja acelerando a disseminação de conhecimento, seja evitando a repetição de falhas na estratégia gerencial com base na experiência de outras empresas. Entender por inteiro os passos que levaram determinada empresa a alcançar os holofotes – ou a falência – não significa abrir a possibilidade de trilhar o mesmo caminho tendo um manual geral e generalizado à disposição. Porém, oferece ricos subsídios para que se minimizem as chances de fracasso, considerando a existência e a importância de fatores que podem variar de acordo com as peculiaridades de cada situação e são, inclusive, sujeitos a ordem do acaso, segundo a economia evolucionária.

Por fim, de maneira mais específica, o Grupo Boticário é relevante como objeto de estudo por representar uma trajetória de evolução e de sucesso que perdura desde 1977. Esta trajetória conduziu a empresa não somente ao posto de uma das líderes do seu próprio segmento em níveis nacionais, mas também à voz partidária e importante guia do desenvolvimento econômico nacional, com larga cadeia de encadeamentos horizontais e verticais ligadas à sua atividade base. Seu segmento de atuação, por sua vez, também é oportuno pelo dinamismo que lhe é característico, pela representatividade no produto nacional brasileiro, e pelo tamanho absoluto quando comparado a outros países.

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Este primeiro apresenta o objeto de estudo e os objetivos principal e específicos. Além disso, expõe a relevância do estudo sobre a teoria evolucionária da firma em consonância aos fenômenos de mudança, de crescimento de complexidade, e de modernização do sistema econômico frente aos materiais acadêmicos disponíveis de caráter teórico e de metodologia de análise.

No segundo capítulo é feita síntese do desenvolvimento histórico da escola econômica evolucionária como congruência de diversos fatores, e também revisão de sua fundamentação teórica.

O capítulo três discorre sobre a teoria da firma proposta pela economia evolucionária em uma revisão do referencial teórico e da literatura existente. Seguindo a ótica desta escola, o capítulo resulta em proposições sobre o processo de evolução e de concorrência no sistema econômico, e também sobre o processo de seleção natural que norteia o funcionamento deste próprio sistema econômico.

O quarto capítulo refere-se ao estudo de caso. Inicialmente, é apresentada a metodologia de pesquisa adotada com a finalidade de viabilizar o estudo, assim como vantagens, desvantagens, e limitações que são intrínsecas a este método. Em sequência, é feita exposição e avaliação crítica do caso: é descrito o panorama atual e histórico do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; é apresentada a história de fundação do Grupo Boticário e elementos importantes da evolução da empresa; e são estudados, à ótica da teoria evolucionária da firma, elementos relativos à empresa que são pertinentes ao objetivo principal e às perguntas específicas de pesquisa.

Por fim, o capítulo quinto conclui com um compêndio e recapitulações do estudo de caso, e apresenta considerações finais.

## 2 A ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA

Com estrutura teórica e alicerces metodológicos multidisciplinares, a escola evolucionária de pensamento econômico se apresenta como corpo analítico, descritivo, e, até certo ponto e tomadas às devidas precauções, também preditivo e prescritivo da economia como objeto agregado, da ação econômica como unidade isolada em um ambiente dinâmico, e de oposição à ortodoxia.

A economia evolucionária defende e parte de uma posição de que o *mainstream* do pensamento econômico é incapaz de se aproximar o suficiente dos fenômenos do dia a dia para explicar a real natureza da atividade econômica pelo próprio ponto de partida para as suas teorias ser formado por um arcabouço de premissas, simplificações, generalizações, e hipóteses irrealistas. Assim sendo, ela se propõe linha de pensamento que representa o sistema econômico em sua essência orgânica, natural, sistêmica, institucional, e histórica, tendo como base evidências empíricas que fundamentam e sustentam a aplicação prática e a falseabilidade de suas teorias.

O contexto histórico de surgimento, fundamentação teórica, principais autores e estado presente são matérias das seções seguintes.

### 2.1 O CONTEXTO HISTÓRICO

O tratado evolucionário darwiniano, datado da segunda metade do século XIX, foi pioneiro em sua área de estudo e atualmente é um dos princípios que guia a concepção do pensamento científico biológico. A obra “A Origem das Espécies” (1859) é a formalização desse tratado e reflete o resultado de um extenso e profundo trabalho de coleta, catalogação, estudo e análise de fósseis, arcadas ósseas, planos anatômicos, e até exemplares vivos, que se alongou por 23 anos entre a expedição a bordo do navio Beagle (1831-1836) e a publicação da primeira edição. A fagulha que deu origem ao sistema esquemático evolucionário foi a

percepção de Darwin de que até mesmo entre indivíduos da mesma espécie havia diferenças físicas significativas. O impacto e a grandeza do legado de Charles Darwin (1809-1882), naturalista e biólogo britânico, é, hoje, indiscutível; mas, nem sempre foi assim.

Antes de caráter mecanicista e de abordagem majoritariamente sistêmica, em que predominava a ótica newtoniana, a biologia, como as demais ciências àquela época, passou por profunda reestruturação de suas bases metodológicas entre meados do século XX até metade dos anos 90, colocando à prova a teoria darwiniana de evolução como unidade ontológica de compreensão unificada e geral dos processos biológicos evolucionários. Se para os geneticistas mendelianos as mutações se davam de maneira repentina, rápida, e de grande proporção entre a população, para os geneticistas naturalistas elas ocorriam de modo lento, gradual, e contínuo, ao decorrer de longos períodos de tempo, segundo Carter (1957), zoólogo britânico. Ainda, de acordo com Jablonka e Lamb (2005), geneticistas polonesa e inglesa, respectivamente, questionava-se a própria validade da teoria darwiniana como imperativo categórico à moda kantiana; ou seja, como um conjunto de elementos básicos e de atributos inatos cujas lentes são os objetos pelos quais o mundo é observado, conhecido, e compreendido. Como aponta Gould (1982), biólogo, paleontólogo, e pesquisador americano reconhecido também pelo seu trabalho de história das ciências biológicas: de um lado, o lamarckismo com a teoria da herança adquirida aliado à ortogênese com a teoria de evolução linear e guiada; do outro, a seleção natural darwiniana. Até mesmo Darwin (1874) reconhece que sua teoria e suas conclusões só começaram a serem aceitas como verdadeiras pela comunidade de teóricos e pesquisadores vários anos após a publicação: tendo em vista o alto caráter religioso da sociedade e a autoridade da igreja como instituição social na época da publicação, é de fácil entendimento o porquê, segundo o próprio autor (1874).

Uma vez a teoria darwiniana aceita verdadeira, ainda se fazia necessário uma teia estruturada de argumentos lógicos que unisse, sintetizasse e coordenasse as perspectivas divergentes sobre o processo evolucionário. Segundo Mayr (1991), biólogo e taxonomista nascido na Alemanha tido como um dos principais cientistas do século XX, esses conflitos foram sanados a partir da síntese evolutiva moderna,

que ocorreu entre 1930 e 1950, formalizando as bases teóricas da biologia nos termos conhecidos hoje. Para o autor (1991), esse processo de busca por uma compreensão comum das inter-relações dos aspectos gerais do processo de evolução fez por dar origem a um arcabouço explicativo coletivo sob a regência de um aparato linguístico partilhado. Ainda de acordo com Mayr (1991), esse processo de revisão metodológica se fez fundamental “nem tanto por novos conceitos revolucionários, mas mais por um processo de saneamento e pela total rejeição de várias teorias errôneas e crenças que haviam sido responsáveis por divergências anteriores” (Mayr, 1991, p. 135).

Como é defendido por Hodgson (1998), economista britânico figura central ao cenário acadêmico heterodoxo e atualmente cátedra da *Loughborough University London*, a síntese teve como principal ponto de sustentação teórica a combinação do geneticismo mendeliano à teoria de Darwin: foi só após a incorporação completa do gene como unidade na concepção mendeliana à teoria darwiniana de evolução, que surgiram explicações plausíveis para a variação hereditária e também para o mecanismo de seleção natural das espécies. Os avanços da biologia como ciência em termos de capacidade de análise de elementos moleculares demonstraram a ação do gene como principal substância de transporte da mensagem hereditária: o fenótipo e o genótipo, ambos os elementos descobertos e de cujas funções provadas pelo pesquisador dinamarquês Wilhelm L. Johannsen, preencheram a lacuna do processo evolucionário concebido por Darwin e descortinaram aqueles mecanismos que dão norte aos processos hereditários de evolução e de mutação (Dobzhansky, 1937).

Esse movimento de transição de uma ciência com um paradigma mecanicista a uma ciência com uma visão holística de mundo, que tem como objetivo a compreensão da totalidade, começa na biologia, mas de maneira alguma é exclusivo às ciências biológicas, segundo Fritjof Capra (1996). Para o autor e cientista austríaco, essa mudança de perspectiva generalizada está atrelada a uma passagem de visão mecânica de problema isolado para um pensar em termos agregados e de inter-relações em nível geral, e essa mudança se dá de maneira descompassada temporalmente e geograficamente entre as modernas ciências contemporâneas.

No decorrer da história do pensamento econômico e desde sua fundação no século XVIII como campo científico, imperou e permaneceu intocado por muito tempo o pensar da economia em sua roupagem newtoniana. Adam Smith desenhava cada fenômeno social como uma engrenagem única e isolada a ser examinada e esquadrinhada até seus mínimos e últimos detalhes; essa abordagem atomista e reducionista andava de mãos dadas com a busca por leis naturais que conectassem essas engragens – no melhor estilo física clássica – dando, então, clareza do todo. Para o economista escocês, as forças de oferta e demanda gerariam um equilíbrio natural e orgânico conforme guiadas por uma mão invisível que rege o mercado (Blaug, 1962).

A partir do século XIX em diante, a economia neoclássica, parte integrante do atual *mainstream*, não somente alimenta e dá continuidade como também consolida o reducionismo como alicerce estrutural. O ponto de partida é um indivíduo guiado por uma função utilidade, maximizador, e racional. Esse indivíduo é representativo e visto como partícula elementar que simboliza o todo. O sistema é fechado e também tende ao equilíbrio (tal qual Lei de Say ou equilíbrio marshalliano), sem que haja qualquer lacuna para descontinuidade (Blaug, 1962).

Em consonância com o que defende Capra, Ana Maria Bianchi (1984) – socióloga por formação, pesquisadora da história do pensamento econômico, e professora titular da Universidade de São Paulo – detecta na esfera acadêmica econômica de meados dos anos 1970 um movimento análogo à síntese evolutiva moderna da biologia. O estado de hesitação e de incerteza da academia quanto à sua própria capacidade explicativa de processos, fenômenos, e problemas observados na realidade deu origem a revisitação de princípios por parte dos acadêmicos que até então permeavam os ideais econômicos de certa maneira indiscutível. Essa insatisfação com a ortodoxia teve origem no alto grau de abstração das premissas utilizadas, falta de confiança nos postulados empregados, generalizações irrealistas e simplistas conforme o sistema econômico se tornava cada vez mais complexo e mais moderno, entendimento incompleto quanto ao papel de novos *players* que assumiam novas posições de destaque no sistema econômico – como a firma capitalista de organização societária e acionária –, e aparato metodológico falho, além de novas evidências empíricas que contradiziam os

resultados e conclusões da teoria. Adiciona-se a isso, ainda, a dificuldade das vertentes de pensamento tradicionais em explicar problemas contemporâneos, tal como a influência de mudanças tecnológicas no sistema econômico como um todo. Como pontua Hodgson (1997, p. 142-143), “não se está sugerindo aqui que o emprego de um pensamento mecanicista em economia tenha sido inteiramente desprovida de valor. Apesar disso, as limitações são graves”. Segundo a autora (1984), esse momento específico é a chave para o surgimento das teorias econômicas evolucionárias como novo corpo teórico e analítico, de abordagem holística. Ainda, novas ferramentas analíticas que permitem determinar a validade das teorias evolucionárias com o rigor que a academia pede foi outro fator de incentivo (Nelson e Winter, 2002).

Na realidade, a esfera econômica muito antes já flertava com a teoria darwiniana: há traços implícitos e explícitos dos postulados de Darwin em Marx, Veblen, Schumpeter, Commons, e Myrdal, economistas marginais ao *mainstream* mas que não fazem parte da escola evolucionária, apesar de à terem influenciado diretamente ou indiretamente, uma vez autores peças fundamentais à construção do heterodoxismo (Saviotti e Metcalfe, 1991; Witt, 1991). É natural que disciplinas, conforme ganhem maior notoriedade, exportem suas metodologias e teorias para outras áreas de estudo, mesmo que aparentemente de caráter distintos. Segundo Hodgson (1993), a própria teoria darwiniana bebeu da teoria da população de Thomas Malthus, economista britânico da escola clássica.

A abordagem marxista metodológica baseada no materialismo histórico tinha como raízes profundas a teoria da evolução de Darwin no tocante à história natural, que servia também como base de ciência biológica para o estudo da organização da sociedade; além disso, Marx via a luta de classes como uma certa forma de Darwinismo social (Colp, 1974; Hodgson, 2006; Leão, 2016).

Para Veblen (1898), a concepção até então incompleta da natureza humana e a inabilidade da economia de pensar em termos dinâmicos e evolucionários eram os fatores que ainda a impedia de se tornar uma ciência verdadeiramente moderna. O economista americano – tido como fundador da economia institucional quanto escola de pensamento – cortejou a teoria evolucionária darwiniana tanto em seus escritos inaugurais como ao longo de sua carreira como autor.

Schumpeter (1911) via a alternância e evolução ao longo do tempo entre padrões e formatos no fluxo circular de atividade como fator chave para a fluência, fluidez, e entendimento do funcionamento da vida econômica. A busca contínua por parte das empresas por uma ruptura parcial ou completa na posição de equilíbrio e por mudanças descontínuas no ciclo econômico como forma de diferenciação relativa e sobrevivência em termos absolutos, são ambos fenômenos fundamentais ao desenvolvimento econômico na ótica do autor (1911) e possuem seus elementos correlatos à teoria darwiniana.

Commons, segundo Hodgson (2003), uma vez tendo a evolução como ponto central de seus estudos e pesquisas, defendia analogias diretas entre o sistema econômico e o sistema biológico natural de evolução e seleção proposto por Darwin: *“the repetition of transactions, is analagous to heredity; the duplication and multiplication of transactions arise from pressure of population; their variability is evident, and out of the variabilities come changes in custom and survival”* (COMMONS, 1934, citado por HODGSON, 2003)<sup>2</sup>.

De acordo com e Jeanne Marie O’Toole (1972) e Alana Ferreira (2017), a teoria de causação circular cumulativa e de interdependência entre as variáveis econômicas e sociais de Myrdal – economista sueco, principal figura da escola de pensamento econômico de Estocolmo e ganhador do prêmio de ciências econômicas de 1974 em memória a Alfred Nobel –, se refere à uma forma de evolução que é, em um primeiro momento, definida e, posteriormente, define a sua própria trajetória, inspirada por uma metáfora da abordagem de evolução cunhada por Darwin.

Além da consolidação do paradigma darwiniano no campo da biologia, alheio ao cenário já citado da esfera acadêmica econômica, o reconhecimento geral de que os processos econômicos são mais similares aos biológicos do que aos mecânicos ou físicos também serviu de apoio estratégico e de validação à economia evolucionária e seus postulados.

Foi Alchian, inicialmente por meio de artigo publicado em 1950 (*Uncertainty, Evolution, and Economic Theory*) e, posteriormente, em 1972 mediante publicação

<sup>2</sup> A repetição de transações é análoga à hereditariedade; a duplicação e multiplicação de transações surgem da pressão da população; sua variabilidade é evidente e das variabilidades vêm mudanças no costume e na sobrevivência (tradução livre).

conjunta à Demsetz (*Production, Information Costs, and Economic Organization*), quem deu início e abriu as portas para o desenvolvimento dessa linha de pensamento. O economista americano e professor da *University of California – Los Angeles* (1950) rejeita os pressupostos mais básicos à teoria neoclássica, aplica a concepção de seleção natural ao processo competitivo capitalista e ao comportamento da firma, e traça contrapartidas entre hereditariedade genética e mutação, e elementos da atividade econômica. A teoria de Alchian incorpora “*principles of biological evolution and natural selection by interpreting the economic system as an adaptive mechanism*” (Alchian, 1950, p. 211)<sup>3</sup>.

Entretanto, o marco referencial e histórico para a escola de teoria econômica evolucionária é 1982, ano de publicação de “Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica”, por Sidney Winter e Richard Nelson. A obra dos economistas americanos, professores – em respectiva ordem – da *University of Pennsylvania* e *Columbia University*, serviu como trabalho base para as posteriores expansões das concepções e ferramentas evolutivas para a economia, além de servir de inspiração para outras abas da ortodoxia econômica.

## 2.2 A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo problema de teoria econômica envolve o estudo de um objeto em particular. Influi sobre esse objeto um conjunto de variáveis e entre essas variáveis existem n relações de dependência. Os conjuntos de relações entre as variáveis são tecidos conforme premissas e hipóteses assumidas previamente pelo pesquisador. O sistema estudado é maior quão mais complexo for o objeto e a eficiência da teoria depende da profundidade com que se conhecem aquelas variáveis pertinentes ao objeto em questão. As premissas e hipóteses são o que Marco Cavalieri (2008), docente reconhecido em 2016 com o prêmio *James Street Scholar* da *Association for Evolutionary Economics*, chama de núcleo duro: o menor vetor possível de base teórica e de princípios imutáveis que sustenta o pensamento direcionado e unifica o

<sup>3</sup> Princípios da evolução biológica e seleção natural ao interpretar o sistema econômico como um mecanismo adaptativo (tradução livre).

programa de pesquisa como estrutura coesa, ainda que não unificada entre os membros.

Segundo Cavalieri (2008), o núcleo duro da economia evolucionária é formado por dois conjuntos de heurísticas: um que propõe a estrutura analítica da economia como correlata a um aparato metodológico ligado à biologia evolutiva darwiniana e também à economia institucional, e outro que apresenta alternativas de elementos ontológicos para reconstrução do pensar econômico como oposição à economia ortodoxa; o entendimento de ambos os conjuntos são fundamentais para o entendimento de construção da teoria evolucionária da firma, objeto de posterior abordagem. Esse núcleo duro é envolto por um cinturão protetor flexível e mutável, composto por hipóteses e suposições subjacentes sujeitas aos processos científicos de validação e que, se não provadas axiomáticas, podem ser modificadas sem que de maneira alguma se comprometa a validade do núcleo duro e o grau de assertividade do programa de pesquisa uma vez associação de estudo (Cavalieri, 2008).

A teoria darwiniana não se limita a somente explicar a origem das espécies, explica também os termos em que se dão suas evoluções, partindo de evidências que comprovam que as diversidades são resultados do processo constante de mutação e transfiguração dos genes. Segundo Darwin (1859), esses genes são transmitidos de geração a geração por meio da seleção natural: processo de mapeamento e escolha dos genes que garantem maior adaptabilidade ao ambiente, e, assim sendo, maior chance de sobrevivência às espécies. Esse processo de transmissão através dos genes é a herança; os genes, o substrato físico da hereditariedade. Indivíduos – entendam-se aqui seres vivos de qualquer espécie – com certas características vantajosas, dado contexto em que se encontram, portanto, estariam mais aptos a sobreviverem e a repassarem por meio de reprodução essas mesmas características que garantiram sua própria sobrevivência em um primeiro momento. Para Darwin (1859), além das características puramente físicas, traços mentais, sentimentos morais, e instintos sociais também são repassados geneticamente e, portanto, estão sujeitos à evolução. Segundo Witt (2004, citado por CAVALIERI, 2008) – economista alemão diretor do departamento

de pesquisa de economia evolucionária do *Max Planck Institute of Economics* entre 1995 e 2013 e ganhador em 1992 do *William Kapp Prize* da *European Association for Evolutionary Political Economy* – uma vez usados como analogia, como metateoria de alinhamento, como linguagem compartilhada, em paralelo às suas respectivas contrapartes da teoria econômica, e não como ontologia comum ou paradigma a ser seguido, “*Darwinian concepts, most notably the principle of natural selection, are therefore usually only borrowed as metaphors to conceptualize evolutionary change in the economic domain*” (Witt, p. 127, citado por CAVALIERI, 2008)<sup>4</sup>.

A economia institucional, outra vertente heterodoxa de pensamento tal qual a economia evolucionária, mesmo que com hipóteses fundamentais diferentes, parte de uma abordagem multidisciplinar para compreender a atividade econômica e seus processos. Eles são vistos como padrões de comportamento influenciados e moldados pela estrutura sócio cultural por meio de regras de conduta. Essas regras de conduta fazem com que o comportamento manifesto se repita ao longo do tempo e tenham caráter rotineiro. Segundo Hodgson (2006), as instituições são resultados desses comportamentos rotineiros ao mesmo tempo em que os alimenta, os reforça, e os torna válidos socialmente.

A ontologia da economia evolucionária parte de uma visão axiomática de mundo dinâmico e sem distinção entre fatores de origem econômica e de origem não-econômica que influenciam a esfera da economia. O *homo economicus* é desenhado como de racionalidade limitada, de informação incompleta e assimétrica, de capacidade cognitiva conhecidamente restrita, heterogêneo, e constantemente sujeito a julgamentos de ordem moral. O ambiente em que esse agente está inserido é dinâmico, em constante movimentação e mutação, que é resultado de uma trajetória de caráter cumulativo e histórico, e de seleção daqueles elementos que melhores se provaram aptos; descontínuo, imprevisível, vulnerável e aberto a novos elementos de inovação e variação. O surgimento de inovações e variações, sejam elas nas figuras de produtos, processos, tecnologias, ou estratégias de negócio, é considerado o motor da dinâmica econômica, e também é o elemento pelo qual a

<sup>4</sup> Conceitos darwinianos, mais notavelmente o princípio de seleção natural, são normalmente somente emprestados como metáforas para conceituar mudança evolucionária no domínio econômico (tradução livre).

seleção natural atua. Os agentes econômicos – diferentemente da contrapartida direta no sistema biológico – possuem consciência ativa e até certo conhecimento das engrenagens desse processo de seleção; as novidades são inseridas pelos próprios agentes no ambiente de maneira intencional – contrastando com a teoria darwiniana de elementos aleatórios – de maneira que lhes garanta vantagem competitiva como resposta imediata frente aos demais indivíduos. O critério que rege esse processo de seleção é definido *a posteriore*; os mecanismos de seleção são variados.

Uma vez exibida essa fundamentação teórica à escola de pensamento em questão, a transposição desses elementos em teoria evolucionária da firma, em suas diferentes roupagens, e suas contrapartidas práticas para a ciência econômica são alvo de seção específica e pospositiva.

### **3 A TEORIA EVOLUCIONÁRIA DA FIRMA**

Segundo Friedman (1953), economista americano ganhador do prêmio de ciências econômicas de 1976 em memória a Alfred Nobel, uma vez que há mais de uma maneira de formular uma teoria, o estudo da economia como ciência pode ser abordado sob duas perspectivas fundamentais, que por muitas vezes são objeto de controvérsia e confusão: a visão normativa e a visão positiva.

A economia normativa, para o autor (1952), debate “o que deveria ser” e determina planos de ação para determinadas variáveis por meio de diretrizes e de doutrinas econômicas que envolvem valoração ideológica e juízos de valor; por outro lado, a economia positiva é, em princípio, independente de qualquer posição ética e julgamento de valor enquanto estuda “o que é”. Ainda na ótica de Friedman (1952), o objetivo da economia positiva é apresentar um sistema de hipóteses que descreve, analisa, e explica os fenômenos do sistema econômico – consequentemente, a teorização da economia positiva é de caráter essencialmente descritivo *ex post* aos fatos em estudo, sem que sejam feitos prescrições, prognósticos ou previsões.

A transição da ciência econômica de abordagem newtoniana com paradigma mecanicista a uma ciência com uma visão holística de mundo trouxe consigo a renovação do aparato metodológico de análise econômica. A teoria evolucionária da firma, em seu cerne substancial, busca a compreensão do funcionamento da economia e da maneira com que as firmas se comportam a partir de uma concepção da economia como sistema dinâmico e da firma como agente ativo, sem que se faça qualquer prescrição de como chegar em um resultado final de equilíbrio ou de estágio final de desenvolvimento, uma vez que o foco de estudo é a própria trajetória.

Nas próximas sub-seções são apresentadas, em ordem: as hipóteses inaugurais da teoria da firma da escola evolucionária de pensamento econômico; a compreensão de firma em uma perspectiva evolucionária, seu comportamento, seus mecanismos internos de funcionamento e tomada de decisão, e o contexto em que a firma está inserida; e, por fim, o entendimento do sistema econômico sob a ótica da economia evolucionária e seus respectivos pares em relação à teoria darwiniana de evolução.

### 3.1 AS HIPÓTESES INAUGURAIS

As civilizações têm-se utilizado ao longo do tempo de diferentes maneiras de organização social para produção e distribuição de bens e serviços. Em tempos modernos, é a firma, como principal agente de mudança econômica guiada, a grande unidade que hoje representa a doutrina capitalista. É compreensível, portanto, a crescente busca por maior entendimento do comportamento geral das empresas e de suas motivações mais íntimas.

Já nas origens da economia evolucionária como escola, Alchian e Demsetz (1950 e 1972) defenderam a firma como principal símbolo desse sistema: a firma é um instrumento específico de direção da organização conjunta de produção e de

gerenciamento dos custos de fazer negócio que são intrínsecos ao próprio evento de participar do mercado; ela é quem detêm e quem aloca seus recursos financeiros e materiais de acordo com objetivos particulares e condições estratégicas internas e externas à ela. Assim, a formulação de teoria econômica deveria partir de uma procura por completa reformulação das concepções e das ferramentas explicativas relativas ao comportamento da firma, alicerçada em uma premissa que rejeite a abordagem tradicional de maximização de lucro como função objetivo factível. Uma vez que o ambiente, assim como o próprio sistema econômico, é inerentemente incerto, na realidade, o norte comportamental é a busca por aquela guia de ação que vai acarretar no resultado de ordem econômica mais satisfatório possível. “*Realized profits, not maximum profits, are the mark of success and viability*” (Alchian, 1950, p. 213)<sup>5</sup>; portanto, o processo econômico de seleção natural dos mais aptos tem como critério que define a sobrevivência ou não de firmas a pura existência de um excedente financeiro qualquer: fenecem aquelas empresas de piores resultados financeiros comparativamente aos seus competidores.

Nessa luta pela sobrevivência há um processo teleguiado de diferenciação e de busca pelo sucesso que se transfigura na forma de inovação em termos de processos, estruturas, ou produtos, mas há também elementos determinantes com certo caráter randômico, segundo Alchian (1950): é, portanto, fundamental que a empresa possua mecanismos internos e a capacidade de se adaptar às mudanças inesperadas no ambiente concorrencial. Uma vez a firma, ou um agrupamento de firmas, identificada pelos outros agentes como sobrevivente, começa a busca por parte desses agentes pela identificação e imitação de seja lá qual for o elemento intrínscico e inicialmente particular àquela que está associado ao sucesso – aqui entendido estritamente como sobrevivência.

É evidente a similaridade do proposto por Alchian com a biologia evolutiva. O próprio autor (1950) a identifica em suas hipóteses e aponta elementos de contrapartida: análogo à população são as firmas; às mutações são as inovações; à seleção natural são os lucros positivos realizáveis; e à hereditariedade é o

<sup>5</sup> Lucros realizáveis, não lucros máximos, são a marca do sucesso e viabilidade (tradução livre).

comportamento de imitação.

Como destacado anteriormente, apesar de inaugural e de grande influência, o trabalho de Alchian não é completo e nem tratado como paradigma em termos de teoria da firma para a economia evolucionária.

### 3.2 A FIRMA NA ÓTICA EVOLUCIONÁRIA

O ponto de partida de uma teoria da firma deve ser, invariavelmente, uma própria concepção clara e delimitada do que é uma firma como objeto de estudo. Segundo Hodgson (2006), a dificuldade de tal empreitada é tamanha que autores têm desistido de propor uma definição e partido direto para a questão prática de suas formulações.

Para a economia evolucionária, as firmas são instituições formais – sociais, econômicas, e legais – de coordenação coletiva orientada à produção, comercialização, e distribuição de bens e serviços, e que funcionam conforme previamente determinados: *“(a) criteria to establish their boundaries and to distinguish their members from non-members, (b) principles of sovereignty concerning who is in charge and (c) chains of command delineating responsibilities within the organization”* (Hodgson, 1993, p. 147)<sup>6</sup>.

O sistema acionário é a nova maneira de organização administrativa econômica da firma moderna e, assim sendo, a empresa como sociedade anônima de múltiplos proprietários implica necessariamente em um rompimento explícito e contratual entre os aspectos de propriedade e de administração; fato que acaba por impactar diretamente em sua estrutura organizacional e hierárquica e, também, em seus mecanismos que compõe o processo de tomada de decisão (Mirrless, 1976; Winter, 1964).

<sup>6</sup> (a) critério para estabelecer seus limites e distinguir seus membros dos não membros, (b) princípios de soberania em termos de quem está no comando e (c) cadeias de comando delineando responsabilidades dentro da organização (tradução livre).

A teoria da firma evolucionária desmascara a caixa preta da economia quanto as engrenagens que moldam o comportamento organizacional, e representa o resgate da firma como ponto focal de análise observada como grande unidade individualizada de capital que possui comportamento ativo e autônomo, ao contrário da teoria tradicional dos preços, que apresenta o comportamento associado à imposição pelo mercado de restrições que condicionam a consecução dos objetivos da firma.

A visão da escola é de que o comportamento da firma, uma vez formada como coalizão de indivíduos com o mesmo propósito – ou similar, em nível macro –, é passível de redução ao comportamento desses indivíduos que são parte integrante. Uma vez os indivíduos diligentemente homogêneos uns aos outros, os comportamentos das diferentes firmas também são diligentemente homogêneos uns aos das outras, segundo Winter (1964).

Cada indivíduo possui uma agregação de hábitos de caráter social que lhe foi comunicado pela via institucional e cultural. No ambiente de produção, esses hábitos são entendidos como habilidades que lhe conferem a capacidade de exercer de maneira eficiente, relativamente aos seus objetivos, uma sequência previamente ordenada de atividades quaisquer ou de processos da cadeia de produção: *“thus, the ability to serve a tennis ball well is a skill, as is the ability to engage in competent carpentry, drive a car, operate a computer, set up and solve a linear programming model, or judge which job candidate to hire”* (Nelson e Winter, 1982, p. 73)<sup>7</sup>. Essas habilidades são programáticas no sentido de estarem sujeitas à uma sequência de etapas em que a total complitude da etapa anterior é o que determina o começo da posterior; escolhas devem ser tomadas para isso, e muitas vezes elas a são de forma automática e implícita à atividade, sem que o próprio executor saiba que a tomou, já que as habilidades são tácitas no sentido de que quem a possui não sabe que a possui e até mesmo nem a desenvolveu de maneira conciente; tanto o faz que

<sup>7</sup> Assim, a capacidade de sacar bem com uma bola de tênis é uma habilidade, assim como a capacidade de desenvolver bem carpintaria, dirigir um carro, operar um computador, montar e resolver um modelo de programação linear, ou julgar qual candidato contratar (tradução livre).

é difícil articular em palavras que expliquem seus detalhes de execução como processo fechado da ponta ao final.

Os autores vêem os programas de computador como possível analogia às habilidades individuais:

*“First, a program functions as a unit, and its execution is ordinarily a highly complex performance relative to the actions required to initiate the performance. Second, although loops and ‘go to’ statements and conditional branching statements complicate the picture, the basic organization scheme of a program is serial. There is a beginning and an end (or at least there is supposed to be an end). Also, resumption following an unplanned interruption of program execution is often problematic, and it is easier to start over from the beginning than it is to complete the partial performance. Third, considering that it is performed by an automaton, it is clear that the execution of a computer program is literally ‘automatic’. Finally, the speed and accuracy with which an appropriately programmed computer accomplishes its task are often considered impressive” (Nelson e Winter, 1973, p. 74-75)<sup>8</sup>.*

Não faltam exemplos práticos de habilidades programáticas e de caráter tácito: *“the decisive factor by which the swimmer keeps himself afloat is the manner by which he regulates his respiration; [...], yet this is not generally known to swimmers”* (Polanyi, 1962, p. 49, citado por NELSON E WINTER, 1982)<sup>9</sup>. Quando um motorista vira o volante de um carro durante uma curva para determinar a trajetória a ser percorrida com relação aquele destino final que se tem em mente, ele normalmente não pensa nas forças físicas envolvidas nesse processo e, ainda assim, ele cumpre a tarefa de forma automática.

Uma vez sintetizado o comportamento individual, Winter (1964) lança mão de um modelo formado por sistema de equações com o objetivo de compreender o comportamento da firma por meio de heurísticas dinâmicas em perspectivas

<sup>8</sup> Primeiro, um programa funciona como uma unidade e sua execução é altamente complexa relativamente às ações requeridas para iniciá-lo. Em segundo, apesar de loops, “vá para” sentenças e instruções condicionais complicarem o sistema, o esquema básico de organização de um programa é serial. Há um começo e um fim (ou pelo menos deve haver um fim). Além disso, a retomada da execução de um programa após uma interrupção não planejada costuma ser problemática e é mais fácil recomeçar do que a completar a partir do estágio parcial. Terceiro, considerando que é automatizado, é evidente que a execução de um programa de computador é literalmente “automática”. Por fim, a velocidade e precisão com que um computador programado de maneira apropriada completa suas tarefas é frequentemente considerada impressionante (tradução livre).

<sup>9</sup> O fator decisivo pelo qual um nadador se mantém boiando é a maneira pela qual ele regula sua respiração; [...], mas isso não é geralmente conhecido por nadadores (tradução livre).

temporais. A ação tomada pela empresa deriva de sua própria observação e interpretação a respeito de um estado de mundo; com isso, cada firma determina uma ação específica que é completamente dependente e sua forma organizacional e administrativa (Winter, 1964).

A primeira concepção é a de que o processo de tomada de decisão é formado por um vetor de variáveis correntes internas à própria firma, tais como melhores práticas processuais, decisões tomadas nos períodos passados, cultura histórica, estrutura financeira, eficiência produtiva, tamanho, e relevância de mercado, e por outro vetor de variáveis também correntes, mas externas e exôgenas, tal quais cenário político, regulação tarifária, e estabilidade monetária. O conjunto de vetor de variáveis externas, chamado de estrutura informacional, e o vetor de variáveis internas, chamado de estado da firma, dá origem à um conjunto de ações possíveis no tempo corrente. Caso uma nova informação altere a estrutura informacional vigente, se terá um novo e diferente conjunto de ações possíveis, mas em um horizonte temporal diferente (Winter, 1964). Frente à esse conjunto de ações possíveis, é um conjunto de regras incrustadas na firma que determinam o resultado do processo decisório: as rotinas.

Rotina não é um conceito novo para a teoria econômica e, para a formalização evolucionária da teoria da firma, é o elemento proposto como análogo no nível empresarial às habilidades individuais: “*our general term for all regular and predictable behavioral patterns of firms is ‘routine’*” (Nelson e Winter, 1982, p. 14)<sup>10</sup>. Para a economia evolucionária, as rotinas são uma característica própria a cada organismo organizacional; expressões do conhecimento adquirido, que tem papel fundamental em determinar seu padrão comportamental, tal como processo de produção, contratação e demissão, gerenciamento de inventário, gerenciamento de quantidade produzida frente à flutuação da demanda, políticas de investimento, cultura de pesquisa e desenvolvimento, e estratégias de negócio, de posicionamento frente ao mercado, e marketing.

<sup>10</sup> Nosso termo geral para todos os padrões comportamentais regulares e previsíveis das empresas é "rotina" (tradução livre).

Rotinas são vistas como memória de conhecimento operacional específico: da mesma maneira que indivíduos lembram os hábitos ao exercer suas atividades, firmas lembram ao exercer suas rotinas; não é como se toda vez que um turno de produção começasse, a empresa aprendesse seus próprios processos novamente; há conhecimentos arraigados nela mesma que foram sendo construídos com o passar do tempo. O que é necessário para a firma continuar operando é simplesmente que seus membros lembrem e exerçam suas habilidades específicas relacionadas àquele bem a ser produzido em forma de rotinas operacionais:

*“The operator’s skills as truck driver and short-order cook are never drawn upon, and perhaps are unknown to other organization members. Routine operation of the organization as a whole certainly does not require that the lathe operator maintain his skills in cooking bacon and eggs, or in the machining of parts for products that were discontinued three years previously; neither does it require that other members remember that the lathe operator possesses or once possessed these skills” (Nelson e Winter, 1982, p. 100)<sup>11</sup>.*

O conhecimento específico à firma se manifesta em forma de diretrizes comunicadas aos membros, que instauram a ordem específica de quais rotinas que devem ser realizadas, e quando devem ser realizadas. Esse processo de comunicação de uma diretriz envolve a existência de autoridade formal e de uma estrutura organizacional hierarquizada. O elemento central da performance da firma é a capacidade de coordenação de forma que a mensagem seja repassada com uma linguagem de comum entendimento, e articulada de maneira que seja interpretada corretamente e em termos lineares por todos os membros da firma como diagrama de ações específicas a serem tomadas em determinada ordem.

Há, obviamente, uma série de comportamentos da firma que não se encaixam no escopo de rotina: *“high-level business executives do not, in the modern world, spend humdrum days at the office applying the same solutions to the same*

<sup>11</sup> As habilidades do operador como motorista de caminhão ou cozinheiro nunca são utilizadas e talvez nunca sejam conhecidas por outros membros da organização. A operação de rotina da organização como um todo certamente não exige que o operador do torno mantenha suas habilidades de cozinhar bacon e ovos, ou na usinagem de peças para produtos que foram descontinuados três anos atrás; tampouco requer que outros membros se lembrem de que o operador de torno possui ou possuía essas habilidades (tradução livre).

*problems that they were dealing with five years before*” (Nelson e Winter, 1982, p. 14)<sup>12</sup>; há elementos de ordem estocástica que regem esses processos de tomada de decisão. São somente aqueles comportamentos regulares e previsíveis que se encaixam no conceito de rotina.

Em um dado momento no tempo, a rotina empresarial define uma lista de funções que determina o que a firma faz como função de várias variáveis externas oriundas do mercado, e variáveis internas que têm caráter histórico: *“the core concept of evolutionary theory is with the dynamic process by which firm behavior patterns and market outcomes are jointly determined over time”* (Nelson e Winter, 1982, p. 18)<sup>13</sup>.

As características operacionais e de produção de uma firma, juntamente com a magnitude de seu capital e outras variáveis endógenas, determinam seu nível de produção. Juntamente, demanda e oferta de mercado – condições exôgenas à firma – determina os preços de mercado, o que, por si só, determina *ex post* os lucros auferidos por cada firma individual pela participação e atuação no mercado.

O nível de lucro para a economia evolucionária, em linhas gerais, trabalha para determinar o tamanho da empresa de maneira relativa: firmas lucrativas vão expandir e firmas não lucrativas vão contrair de tamanho; a teoria da firma aqui abre paralelo com a teoria de crescimento da firma.

Há um certo estado temporário de equilíbrio que é conveniente à teoria; esse estado, porém, não se configura de longa duração. Dada uma nova condição de tamanho de cada organização individualmente, e mantendo inalteradas as características operacionais e de produção, novos níveis de produção são determinados, assim como novos preços de mercado, e novas taxas de lucro individuais. Esse processo é dinâmico e contínuo, e a trajetória passada é o que determina o estado corrente do sistema.

<sup>12</sup> Os executivos de alto nível não passam, no mundo moderno, dias monótonos no escritório aplicando as mesmas soluções aos mesmos problemas com os quais estavam lidando cinco anos antes (tradução livre).

<sup>13</sup> O conceito central da teoria evolucionária é o processo dinâmico pelo qual o padrão de comportamento da firma e os resultados do mercado são determinados em conjunto ao longo do tempo (tradução livre).

### 3.3 O SISTEMA ECONÔMICO NA ÓTICA EVOLUCIONÁRIA

Para os modelos de teoria da firma da economia evolucionária, o processo de concorrência é o elemento biológico de seleção natural visto como mecanismo inato à própria atividade econômica, que age sobre a população de firmas em sua totalidade, sem trégua, imprevisível, que determina a sobrevivência dos competidores, sem estado futuro concebido *a priori* ou vantagens comparativas definidas *ex ante*, e cujo resultado é passível de variação mesmo que as condições se mantenham iguais entre os períodos de tempo em questão. A diferença entre este e aquele é a intencionalidade por parte dos *players*: na economia as firmas sabem que seus próprios pescoços estão à prêmio e tentam interferir de maneira direta no processo, imprimindo um dinamismo, uma velocidade, e uma temporalidade completamente distintos à sua contrapartida do campo biológico (Possas, 2006; Dobzhansky e Allen, 1956).

Se faz necessário introduzir um conceito genético como componente de correspondência sistemática do ambiente econômico para utilizar a idéia de seleção natural na economia: *“To make a “natural selection” argument plausible in economics, some mechanism playing the role of genetic inheritance must be discovered”* (Winter, 1971, p. 245)<sup>14</sup>. As rotinas organizacionais desempenham o papel de elemento análogo aos genes como unidade de seleção. As firmas que sobrevivem ao processo de seleção natural são aquelas que possuem as rotinas que lhes conferem determinada vantagem relativa, dado determinado contexto temporal e estrutural do mercado.

O ambiente econômico é altamente mutável. Um aspecto que leva a uma maior chance de sobrevivência num momento, pode não se mostrar de mesma eficácia no momento imediatamente seguinte conforme o mercado fique mais complexo e seletivo, segundo Freeman (1974), economista de origem inglesa fundador do *Science Policy Research Unit* na *University of Sussex* e reconhecido

<sup>14</sup> Para tornar um argumento de “seleção natural” plausível em economia, algum mecanismo que desempenhe o papel de herança genética deve ser descoberto (tradução livre).

pelos seus estudos e publicações na área da economia da inovação. Para a economia evolucionária, as empresas estão constantemente almejando e esforçando-se na direção daquela mutação que lhe diferencie das demais, introduzindo internamente novos processos, novas estruturas de organização, e propondo externamente inovações em forma de produto, canal de comunicação, e matriz de comercialização, por meio de estratégias competitivas dinâmicas, mesmo sem saber quais serão aquelas premiadas e selecionadas pela próxima rodada de seleção.

Como correspondência à teoria evolutiva darwiniana, se as firmas são análogas à população, as rotinas aos genes, e o processo de concorrência ao de seleção natural, a inovação como elemento de atividade econômica faz o papel biológico de variação. Para Witt (1991), evolução é vista como elemento qualitativo de expressão do processo de transformação de origem endôgena à firma, que é retratado pelas inovações.

Essa percepção de mundo da teoria evolucionária da firma à afasta ainda mais da concepção neoclássica: o cenário inerentemente incerto e de risco, de constante mudança e sem qualquer equilíbrio de longo prazo fere as premissas e hipóteses mais básicas à ortodoxia.

Segundo Saviotti e Metcalfe (1991), respectivamente diretor de pesquisa do *Le Laboratoire d'Economie Appliquée de Grenoble* da *Université Grenoble Alpes* e autor de diversas publicações sobre economia da inovação, e professor emérito na *University of Manchester* com participação direta na formulação de políticas para o Reino Unido de fomento a ciência e tecnologia, o ponto de inflexão na sobrevivência ou não de uma firma é a inovação com foco em oferecer produtos que sejam mais desejáveis aos consumidores, seja pela natureza ou pelo preço, respondendo a mudanças no seu ambiente de mercado. A resposta de cada firma à esse processo fundamentalmente dinâmico vai necessariamente ser diferente uma da outra. Algumas firmas vão auferir lucros maiores, então crescer a taxas maiores, e, conseqüentemente, sufocar pouco a pouco com o passar do tempo a existência de seus competidores.

Como visto anteriormente, a unidade de seleção da concorrência econômica não é a inovação como fim, mas sim a rotina que leva à inovação. Para a economia evolucionária da firma, o processo de inovação é convergente no sentido de que há proximidade temporal entre a introdução de novas tecnologias como novo paradigma de ferramenta de produção ou de produto comercializável, de novas formas de organização da produção, e de novas formas institucionais como normas comportamentais.

Segundo Dosi (1984), economista italiano diretor do *Institute of Economics* da *Scuola Superiore Sant'Anna*, pesquisador, principalmente, das áreas de economia da inovação e mudança tecnológica, e ganhador em 2016 da *Wiley TIM Distinguished Scholar Award* pela *Technology and Innovation Management Division of the American Academy of Management*, a tecnologia como paradigma significa uma gama de artifícios do conhecimento, tanto práticos quanto teóricos, que é implícita ao juízo de sucesso ou à imagem de fracasso, e que também é incorporada à determinada atividade econômica como axioma de solução de modelagem para um problema específico, cujo objetivo é a sobrevivência no mercado competitivo através da contínua e interminável procura por novas combinações expressas em forma de processos e/ou de produtos. Saviotti e Metcalfe (1991) apontam que esses novos processos e/ou produtos são qualitativamente diferentes dos que predominavam em períodos anteriores à eles; os princípios da teoria darwiniana e a percepção da economia evolucionária é de que não há, porém, obrigatoriedade de serem qualitativamente melhores.

O progresso técnico apresenta uma forte característica de cumulatividade, uma vez que o resultado obtido no período "x" depende do estágio do desenvolvimento alcançado no período anterior "x - 1", conformando trajetórias tecnológicas. Essa trajetória de dependência é similar à própria trajetória de crescimento e desenvolvimento do sistema econômico, e também das relações sócio-institucionais. Todas essas trajetórias são dependentes uma das outras e não lineares.

Segundo Dosi (1984), a tecnologia é o fator de mudança econômica estrutural, mas as inovações que fazem parte de um novo paradigma tecnológico são mais dependentes de obstáculos no caminho daquela trajetória a serem removidos conforme novas oportunidades econômicas de mercado se abrem e se alinham às descobertas científicas e também à fatores sociais e institucionais, do que por pura vontade da firma. A tecnologia é tida pelas firmas concebidas pela economia evolucionária como elemento indutor de criação, sustentação, e ampliação de mecanismos de vantagens relativas para o processo de luta pela sobrevivência (Freeman, 1974; Dosi, 1984). As firmas constantemente buscam rotinas de estratégias ofensivas de investimento elevado em pesquisa e desenvolvimento, de liderança técnica em termos da apropriação a si de novas descobertas, de liderança de mercado alinhada à apropriabilidade das inovações, e de liderança organizacional no sentido de se alinhar ao mercado e mitigar quaisquer fatores que sinalizem riscos existenciais. Uma vez a rotina sendo a unidade de seleção, os principais mecanismos de hereditariedade e de replicação são a cópia e a imitação. Em seguida à determinação de quais são as firmas de sucesso por parte do processo de seleção natural, os elementos comuns desse sucesso observável vão ser associados ao sucesso por si só, e aquelas rotinas que imprimiram e deram origem à esses elementos nas firmas mais bem-sucedidas vão ser objeto de cópia e imitação pelas menos bem-sucedidas. Não há, porém, um ingrediente da teoria econômica que represente um mecanismo replicador tão perfeito em sua concepção e funcionamento quanto a hereditariedade genética biológica.

#### **4 O ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo se expõe e se avalia de maneira crítica o caso em estudo, fazendo uso da teoria evolucionária da firma como corpo de estudo base para a microeconomia empresarial e análise do Grupo Boticário.

Pela dimensão e amplitude das perguntas de pesquisa propostas neste trabalho, a opção feita foi por uma abordagem que busca um entendimento da integralidade dos fenômenos relativos à teoria da firma em um contexto de aplicação prática.

Segundo Robert Yin (1984), cientista norte-americano reconhecido por seus extensos estudos relacionados à metodologia científica, este é um método de pesquisa majoritariamente qualitativo, apesar de envolver coleta e análise de dados, relacionado a objetos complexos que não são passíveis de estudo por meio de experimentação laboratorial controlada, mas sim por meio de observação em seu próprio ambiente orgânico real à medida em que os eventos acontecem naturalmente.

O estudo de caso é um instrumento que busca testar uma hipótese de teoria contra os dados empíricos de fenômenos que não podem ser dissociados de seu contexto (Yin, 1984). São estas características do método que permitem o concluir adequado aos objetivos deste estudo.

Os princípios e a precisão de aplicação do procedimento metodológico que guia estudos qualitativos são os mesmos que agem sobre os estudos quantitativos, apesar da diferença entre instrumentos indutivos para estes, e dedutivos para aqueles.

De caráter descritivo e exploratório, o presente estudo tem como base de suporte dados e informações acessados em múltiplas fontes de evidência. Foram coletados, tratados, organizados, e tabulados:

- Artigos de jornais;
- Relatórios de empresas;
- Documentos disponibilizados por associações;
- Arquivos de institutos de pesquisa.

De maneira a evitar possíveis vieses de confirmação, pela dificuldade de manter objetividade sem seletividade das informações – visto que opinião pessoal e

percepção de eventos ambos possuem traços de subjetividade –, e considerando dispor de dados secundários *ex-post* suficientes para respaldar o estudo, a necessidade de obtenção de dados de primeiro grau por meio de entrevistas pessoais foi descartada.

As limitações do estudo têm origem na substância, conteúdo, e estrutura do método de pesquisa em questão, e também nas escolhas feitas quanto aos procedimentos metodológicos.

O estudo de caso é tido para Robert Yin (1984) como metodologia particularmente adequada para a investigação de fenômenos complexos no qual é fundamental a percepção da completude dos eventos, posto que ele é capaz de fornecer ampla riqueza de detalhes sobre o assunto em estudo.

Na realidade, porém, por ser em essência um fenômeno de alta complexidade, não é possível englobar todas as variáveis que são engrenagens pertencentes ao mecanismo e que possuem algum impacto no comportamento das empresas – em específico, do Grupo Boticário ao longo de seus 42 anos de funcionamento. Assim sendo, pela necessidade de escolher quais as variáveis incluir e quais não incluir, pode-se argumentar que a conclusão do estudo é somente parcial.

Não se pode afirmar, portanto, que este estudo se propõe manual de prescrição universal. Ele identifica tipologias, levanta questões, aponta variáveis importantes neste contexto, e desenvolve hipóteses que podem ser comprovadas e generalizadas se objetos de pesquisa de estudos posteriores.

Primeiramente, se coloca em luz o contexto histórico de evolução e a situação atual do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosmético, uma vez ramo de negócio em que a empresa em questão atua e está inserida. Em seguida, se apresenta a história de fundação do Grupo Boticário ao mesmo tempo em que se passa por elementos importantes e determinantes da trajetória da empresa, até chegar aos elementos que compõe a conjuntura recente.

Em sub-seção final do capítulo, assim que concluída a descrição do caso em questão, seguiu-se análise dele tendo como norte o objetivo principal, as perguntas

secundárias, e o referencial teórico da teoria evolucionária da firma apresentado em seção anterior à essa. Aqueles elementos tidos como pertinentes ao objetivo principal e às perguntas específicas de pesquisa são destacados de maneira isolada e, então, investigados e analisados.

#### 4.1 O SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018), o Brasil, ao final de dezembro de 2017, era o quarto maior mercado do mundo no segmento, com participação relativa de 6,9% no mercado global – atrás somente de Estados Unidos (18,5%), China (11,5%), e Japão (7,8%), e representando 49% do mercado da América Latina –, com uma movimentação anual total de 102,5 bilhões de reais, e 2.718 empresas atuantes no setor.

Em linhas gerais, a indústria, dada a dominância de empresas multinacionais como Revlon, L’Oreal, MAC, e Givenchy, é global. No caso brasileiro, a coexistência com empresas locais é de longa data. Se as empresas globais faziam uso de prestígio e técnicas avançadas de marketing e propaganda, a maneira encontrada pela Natura (fundada em 1969), Água de Cheiro (1976), e O Boticário (1977) para ocupar espaço no mercado brasileiro, em um primeiro momento, foi se associar ao conceito de produtos naturais não industrializados e lançar mão de propostas alternativas de marketing, tais como propaganda boca a boca, com base no consumo em massa. Se os produtos sofisticados possuíam alto preço de importação e distribuição limitada, as empresas nacionais aproveitavam a política de substituição de importações da época e se propunham marcas populares, porém, de qualidade alta (Freire, 2001).

Nos anos 80, estratégia adotada pela Natura, Água de Cheiro, e O Boticário para alcançar mercados que os produtos importados consideravam de difícil acesso,

além de aumentar a cobertura do território nacional em busca de maior fatia do mercado, foi a adoção do modelo de vendas multicanal: salvo as lojas físicas próprias com um atendimento focado à valorização do consumidor, começaram a surgir franquias – modelo até então pouco utilizado e conhecido no país – e consultorias de venda direta de atendimento personalizado porta a porta (Estadão, 2017).

Na década de 90, com a relativa abertura da economia nacional devido à redução significativa do imposto de importação, o cenário competitivo voltou a ficar atraente para as empresas internacionais; para o consumidor, isso representou preços mais atraentes e mais pontos de venda. Para os produtores locais, representou repensar a operação por meio de reestruturação do modelo de franquias, redução de custos operacionais, mudanças nas margens de lucro, busca por maior qualidade na mão de obra, aumento da capacidade de produção, modernização do aparato tecnológico de produção e do produto, renovação da imagem da marca, conteúdo inovador de propaganda, e a adoção de conceitos de design às formas e embalagens (Freire, 2001).

Da metade da década ao final, com a estabilização da economia pelo controle da inflação e recuperação do valor da moeda, o aumento do poder de consumo da população brasileira reavivou o setor e aumentou ainda mais a concorrência. Este movimento fez com que as empresas locais passassem a enfatizar ainda mais a diferenciação como estratégia de vendas com lançamento frequente de novos produtos frente à competição com empresas internacionais (Freire, 2001).

Nos anos 2000, se o Brasil passava por um período de estabilidade econômica e por um ciclo de valorização internacional com crescimento econômico e ascensão das classes C e D, em escala global o mundo enfrentava a recessão iniciada em 2008 com o estouro da bolha financeira nos Estados Unidos. Dessa maneira, o Brasil era uma das poucas joias da coroa e empresas internacionais decidiram entrar no país, enquanto empresas nacionais organizavam esforços na direção de reforçar suas operações e posições de mercado (Estadão, 2017).

Atualmente, no Brasil, o segmento de higiene pessoal, perfumaria, e cosméticos é o primeiro setor industrial que mais investe em comunicação (marketing e propaganda), de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018), e o segundo setor industrial que mais investe em inovação. O crescimento médio composto do segmento entre 2008 e 2017 é de 3,8%, em oposição à 1,1% do produto interno bruto e à queda de 1,2% da indústria em geral – conforme demonstrado pela TABELA 1.

TABELA 1 – CRESCIMENTO DO SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

<b>Ano</b>	<b>Crescimento PIB (%)</b>	<b>Crescimento Indústria Geral (%)</b>	<b>Crescimento Segmento (%)</b>
2008	5,2%	3,1%	5,5%
2009	- 0,3%	- 7,4%	9,6%
2010	7,5%	10,5%	10,5%
2011	2,7%	0,4%	6,3%
2012	0,9%	- 2,5%	8,8%
2013	2,3%	1,2%	5,3%
2014	0,1%	- 1,2%	7,0%
2015	- 3,8%	- 8,3%	- 9,3%
2016	- 3,6%	- 6,6%	- 6,3%
2017	1,0%	0,2%	2,8%

FONTE: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018)

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018), esse crescimento sustentado do setor e acima da indústria em geral pode ser explicado pelo aumento da renda dos brasileiros, principalmente de classes mais baixas; participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho, e conseqüente, maior consumo; aumento da expectativa de vida em geral; lançamento constante de novos produtos; aumento e intensificação da participação do homem no consumo de produtos desse segmento; e uma cultura cada vez mais voltada ao cuidado com a saúde e bem estar.

Ainda conforme dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018), a indústria dispunha de 5.665 milhões de oportunidades de trabalho em 2017.

**TABELA 2 – OPORTUNIDADES DE TRABALHO DO SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA, E COSMÉTICOS**

<b>Ano</b>	<b>Empregos Diretos</b>	<b>Empregos relacionados à Franquias</b>	<b>Consultores Venda Direta</b>	<b>Postos em Salões de Beleza</b>	<b>Total de Oportunidades de Trabalho</b>
2008	102.200	141.300	2.691.000	815.200	3.749.700
2009	104.400	148.700	2.893.600	867.100	4.013.800
2010	111.600	159.800	3.444.800	913.100	4.629.300
2011	120.900	174.100	3.791.500	1.022.700	5.109.200
2012	122.800	188.100	3.897.700	1.145.400	5.354.000
2013	126.000	195.600	4.053.600	1.205.000	5.580.200
2014	126.000	200.700	4.053.600	1.205.000	5.585.300
2015	122.200	214.200	4.140.000	1.280.000	5.756.400
2016	118.300	214.600	4.140.000	1.300.000	5.772.900
2017	120.500	221.000	3.991.000	1.333.300	5.665.800

FONTE: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018)

De acordo com a TABELA 2, são 120,5 mil empregos diretos, 221 mil empregos relacionados à franquias, 3.991 mil consultores venda direta, e 1.333,3 milhões de postos em salões de beleza. Esse número total representa um aumento de 65,5% entre 2008 e 2017, com crescimento médio anual de 5,2%.

## 4.2 O GRUPO BOTICÁRIO

Pela dimensão, complexidade, e longevidade, a história de fundação do Grupo Boticário e principais pontos da trajetória de evolução e desenvolvimento

foram divididos em 4 sub-seções posteriores: da fundação; dos primeiros passos; da consolidação; e da conjuntura recente.

#### 4.2.1 O PROCESSO DE FUNDAÇÃO

Foi em março de 1977, em Curitiba – Paraná –, que Miguel Krigsner, bioquímico recém-formado, e seus sócios fundaram a farmácia de manipulação Botica Comercial Farmacêutica, na rua Saldanha Marinho, que viria posteriormente a se tornar O Boticário (Estadão, 2012).

Inicialmente, o empreendimento tinha como foco exclusivo a produção e a venda de medicamentos dermatológicos, com profunda preocupação na qualidade do produto e do atendimento ao cliente. Ao identificar um nicho e uma oportunidade de mercado, começaram a desenvolver xampus e cremes hidratantes à base de algas marinhas e colágeno – àquela altura, a produção era tão somente artesanal e de baixa escala (Exame, 2010).

A virada de direção estratégica do mercado fármaco para o setor de cosméticos foi impulsionada principalmente pela propaganda boca a boca e pelo volume de venda dos produtos O Boticário como instrumento indireto de *feedback* positivo dos consumidores em geral (Exame, 2010). Mas, também há de se destacar o papel desempenhado pela conjuntura econômica: o tamanho do mercado de medicamentos dermatológicos era limitado; e a restrição à importações mantinha a concorrência baixa e em níveis atrativos no setor nacional de cosméticos (Freire, 2001).

A consolidação desse movimento se deu em 1979. Foram adquiridos 60 mil frascos de perfume em forma de ânfora da, então recentemente fechada, perfumaria Chason, parte do grupo empresarial Silvio Santos. Nasceu, assim, a fragrância Acqua Fresca, uma das mais vendidas no mundo e a primeira a ser engarrafada em

ânfora, embalagem agora marco de identidade da marca (Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2010).

Com esse sucesso como base e em mente o objetivo de ter mais pontos de venda para continuar a alavancar o empreendimento, ao mesmo tempo em que oferecia suporte ao crescimento do portfólio de produtos, foi aberta no aeroporto Afonso Pena – região metropolitana de Curitiba – a primeira filial da marca. Pela movimentação natural de turistas e de funcionários das empresas aéreas no local, em pouco tempo aumentou o número de interessados em consumir os produtos da marca em outras cidades que não Curitiba; com essa pressão latente alinhada à estratégia de expansão, foi aberta nova loja em Brasília (Freire, 2001).

Mesmo que áquela época não se soubesse e não se tivesse conhecimento da dimensão que isso tomaria, essa loja foi o elemento embrionário do sistema de franquias, estratégia adotada posteriormente pela empresa como modelo de negócio e objeto de abordagem futura por este trabalho.

#### 4.2.2 OS PRIMEIROS PASSOS

Com essa tendência de crescimento exposta à altura dos olhos, conforme se desenvolvia o trabalho de industrialização, em 1982 foi construída, em São José dos Pinhais, município vizinho à Curitiba, a primeira fábrica. O parque industrial contava com 1.000 m<sup>2</sup> e possuía capacidade produtiva anual de 400 mil unidades. Na frente comercial, O Boticário oficialmente implementou o sistema de franquias como modelo de negócio de expansão e de distribuição, e deu início à vinculação de campanhas publicitárias em mídias de alcance nacional (Freire, 2001; Câmpelo, 2002).

Em 1985, foi lançado o perfume Thaty, mirando principalmente no público alvo feminino jovem e desbancando a fragrância Acqua Fresca como líder de vendas no Brasil (Grupo Boticário, 2019). Ao mesmo tempo, o número de franqueados

crescia exponencialmente e chegava a 470 (Câmpelo, 2002). Em um primeiro momento, porém, não havia um entendimento completo e consolidado de o que representava um sistema de franquias ao negócio e a estrutura administrativa que era necessária como suporte, dada formatação de negócio ainda não convencional àquela época; em todo território nacional não havia um sistema homogêneo de práticas de negócio que mantivesse o padrão de qualidade esperado e alinhado entre os fraqueados (Freire, 2001).

Tendo como pano de fundo o rápido crescimento quantitativo e o aumento desordenado em complexidade qualitativa da empresa – em 1986 o número de franquias já era superior à 750 –, no ano de 1987 foram dados os primeiros passos rumo à um modelo de gestão do franqueado. Uma vez institucionalizada a franquia, era necessário maior controle sobre a operação como um todo por parte da matriz: foram desenvolvidos e distribuídos manuais de normas e diretrizes no tocante à direitos e deveres, procedimentos de comunicação franquia-matriz, tomada de pedido e logística, distribuição, estrutura e desenho de loja, atendimento ao cliente, venda, e fidelização do público (Campêlo, 2002).

No ano seguinte (1988), O Boticário decidiu se reestruturar e implementou novos modelos de qualidade de produção, ajustou o processo de seleção de franqueados conforme novos e mais rigorosos critérios de qualificação e de profissionalização, e também padronizou as campanhas de marketing em âmbito nacional quanto a identidade visual e conteúdo transmitido (Freire, 2001).

Em 1990, dois anos antes à Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento de 1992, que colocou holofotes no conceito de desenvolvimento sustentável – crescimento econômico com equilíbrio ecológico –, nasceu a Fundação Boticário com o objetivo de aproximar a empresa de questões relacionadas à sustentabilidade e estreitar os laços com iniciativas voltadas à conservação da natureza, refletindo questões que estiveram no âmago de preocupações do grupo desde a sua fundação. A missão: “promover e realizar ações de conservação da natureza”; a visão: “a conservação da natureza ganha relevância na sociedade e nas políticas públicas do Brasil; os valores: “paixão pela evolução e

desafios, comprometimento com os resultados, somos íntegros, e valorizamos as pessoas e as relações” (Fundação Grupo Boticário, 2019).

Inicialmente, a Fundação Boticário apoiava iniciativas de outras instituições do ramo por meio de parcerias nacionais e internacionais, como com *MacArthur Foundation* e *The Nature Conservancy*, e financiava projetos ambientais pelo país. Em 1994, se deu lugar o primeiro exercício idealizado e executado de maneira independente: a Fundação Boticário adquiriu a Reserva Natural Salto Morato, em Guaraqueçaba, Paraná (Fundação Grupo Boticário, 2019).

Em 1995, foram lançados dois perfumes notórios: *Insensatez* e *Floratta*. No mesmo ano, com a estabilização da economia brasileira e, assim, um horizonte de planejamento de longo prazo mais concreto e seguro, nova reestruturação da empresa: se identificou necessidade de visitar e revitalizar o modelo de gestão de maneira estratégica para refletir sobre o caminho já trilhado e sobre os próximos passos em termos de planos de negócio. Este exercício, conduzido por funcionários com funções em variados níveis administrativos, auxiliados por duas equipes de consultoria externas, teve um custo total de 40 milhões de reais e aproximou a empresa à um desenho organizacional e administrativo mais próximo ao que conhecemos hoje: foram desenhados, estruturados, e criados os grupos de operação nas áreas: comercial, marketing, logística, e gestão (Campêlo, 2002).

Durante a segunda metade dos anos 1980 até o final da década de 1990, por meio do desenvolvimento da fábrica, pela adoção e suporte estratégico ao sistema de franquias como modelo de negócio, pelas reestruturações administrativas e pela contínua busca por inovação em produtos, O Boticário não somente sustentou sua posição no mercado brasileiro, como também traçou o caminho para a sua consolidação como um dos líderes do segmento no país. Levando em conta o aumento no cenário competitivo à época – consequência direta da relativa abertura da economia nacional na década de 90 –, esse período é chave na história da empresa e fez por pavimentar e alavancar a sua trajetória de crescimento, objeto da seção seguinte.

#### 4.2.3 O PROCESSO DE CONSOLIDAÇÃO

No ano 2000, o número de funcionários diretos, que em 1982 era 27, passou de 1.000; a fábrica foi expandida a uma área total superior à 10.000 m<sup>2</sup>, com capacidade produtiva anual maior que 50 milhões de unidades, frente aos 1.000 m<sup>2</sup> da construção original de 1982 com capacidade de produção anualizada de 400 mil unidades (Campêlo, 2002).

Em projetos apoiados pela Fundação Boticário, 2 novas espécies já haviam sido descobertas: o bicudinho-do-brejo (*Stymphalornis acutirostris*), e a rã *Megaelosia boticariana*; a Reserva Natural Salto Morato já havia sido reconhecida pela Unesco como patrimônio da humanidade; e se realizava o segundo Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação (CBUC) – o primeiro havia sido no ano anterior. Em 2002, terceira edição do CBUC e nova espécie catalogada: o peixe *Listrura boticario*. O avanço era tamanho que durante o ano seguinte – 2003 – foi inaugurada a sede própria da Fundação, em Curitiba. Em 2004, quarta edição do CBUC e nova espécie: o peixe *Aphyolebias boticarioi* (Fundação Grupo Boticário, 2019). Na área operacional, o ano de 2004 também é marco. O Boticário desenvolveu e lançou a primeira fragrância feita a partir do álcool vínico maturado em barris de carvalho, o perfume Malbec (Exame, 2015). Dois anos depois, em 2006 a empresa resgata, moderniza, e adequa aos seus valores de sustentabilidade a técnica artesanal enfleurage de extração do óleo de flores para lançar o perfume Lily Essence, tendo os lírios – de produção na própria fábrica – como principal matéria-prima (Grupo Boticário, 2019).

Em 2010 nasce a *holding* Grupo Boticário, com o objetivo de auxiliar e estruturar a expansão e diversificação do grupo sob a administração de Arthur Grynbaum, presidente desde que Miguel Kringsner assumiu a cadeira de presidente do Conselho de Administração, em 2008. Além da marca O Boticário, em fevereiro de 2011 foi fundada a Eudora; em 2012, a Quem disse, Berenice?, e a The Beauty

Box; em 2016, a Multi B; e em julho de 2018 a Vult Cosmética foi adquirida e agregada ao portfólio do grupo (empresa fundada originalmente em 2004).

A missão da Eudora era de se aproximar do público feminino com um apelo sensual. A lista de produtos chegava a 600 itens nas mais variadas categorias do segmento, tais como perfumaria, maquiagem, esmaltes, cabelo, corpo, banho, e acessórios. A estratégia de venda era multicanal: incluía lojas e quiosques próprios, venda por e-commerce, mas, principalmente, venda direta como forma de incentivo à mulher trabalhadora e empreendedora. A marca Quem disse, Berenice? se propôs a questionar as crenças limitantes no tocante ao uso de maquiagem e inspirar as mulheres a serem livres para encontrar “o seu modo de ser, de agir, e de ficar mais bonita”. Multimarcas, a The Beauty Box foi desenhada tendo a atividade fim como comercialização de grifes nacionais e importadas, além da grife própria, mantendo um alto padrão de qualidade como régua de corte (Grupo Boticário, 2019).

A criação da Multi B foi a simbolização física do desejo do Grupo Boticário de expandir a operação de varejo. A empresa, estruturada para atuar exclusivamente na distribuição ao mercado brasileiro, foi a quinta unidade de negócio a ser instaurada e refletia a estratégia de diversificação de canais de venda do grupo tanto para as marcas do Grupo Boticário, como para grifes internacionais com as quais o grupo desenhou acordo de exclusividade, tais como Revlon e Australian Gold.

Em linha similar, a Vult atua no mercado de varejo, principalmente em lojas multimarcas, e tem como missão “transformar e valorizar a beleza e o bem-estar de cada indivíduo, oferecendo aos seus consumidores produtos sofisticados, acessíveis e inovadores” (Grupo Boticário, 2019).

A estratégia de expansão do Grupo Boticário estava em conformidade com os esforços das empresas nacionais de reforçar suas operações e posições de mercado: o segmento experimentava franco crescimento pelo aumento da renda dos brasileiros e pela participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, descobriam-se novos nichos de mercado a serem

explorados com a ascensão das classes C e D e o aumento e intensificação da participação do homem no consumo de produtos deste segmento.

#### 4.2.4 A CONJUNTURA RECENTE

Hoje, o Grupo Boticário se constitui empresa privada de capital fechado com produtos comercializados no Brasil e em outros 15 países, presidido e dirigido por Artur Grynbaum, com Miguel Krigsner como presidente do conselho.

Pelas marcas O Boticário, Eudora, Quem disse, Berenice?, e The Beauty Box, o grupo possui 4 mil pontos próprios de venda em 1750 cidades no Brasil, entre lojas no formato tradicional, lojas conceito, e quiosques – além de franquias, e-commerce e estrutura de venda direta. Pelas marcas Multi B e Vult, são outros 40 mil pontos de vendas (Grupo Boticário, 2019).

A sede corporativa e administrativa está localizada em Curitiba. A empresa dispõe de dois centros de distribuição – Registro (São Paulo) e São Gonçalo dos Campos (Bahia) –, que são responsáveis por atender e distribuir as cerca de 600 linhas de produtos diferentes produzidas pelas plantas fabris de São José dos Pinhais (inaugurada em 1982) e Camaçari (Bahia). Além disso, há escritórios em São Paulo, Colômbia, e Portugal para suportar a estratégia de expansão internacional da marca.

Após consecutivos aportes financeiros ao longo do tempo, a fábrica de São José dos Pinhais abriga linhas de produção de perfumaria, cuidados faciais, loções para o corpo, desodorantes, sabonetes, xampus, e maquiagens, e um centro de pesquisa e desenvolvimento. A área atual da fábrica é aproximadamente 34.000 m<sup>2</sup> – era 1.000 m<sup>2</sup> quando inaugurada, e 10.000 m<sup>2</sup> no ano 2000. A linha de fabricação de maquiagens entrou em operação em 2013, com uma área de 7.000 m<sup>2</sup>, subsequente à investimento de 53 milhões de reais. O centro de pesquisa e desenvolvimento também foi lançado e integrado à fábrica em 2013, após investimento de 37 milhões de reais, com uma área de 8.000 m<sup>2</sup> e capacidade de

desenvolvimento de mais de 2.000 produtos simultaneamente pelos mais de 200 pesquisadores empregados. A fábrica ainda possui espaço de 4.000 m<sup>2</sup> para armazenamento, onde foram investidos 44 milhões (Exame, 2015).

A fábrica em Camaçari (Bahia), por sua vez, foi inaugurada em setembro de 2014 em um aporte de 380 milhões de reais, elevando a capacidade produtiva da empresa em 50% (Exame, 2015).

Os centros de distribuição de Registro e São Gonçalo dos Campos foram desenvolvidos, respectivamente, em 2010 e 2014. Aquele, pela posição geográfica estratégica como principal ponto de operações logísticas e facilidade de vazão de produtos ao sul e sudeste dada a proximidade à fábrica de São José dos Pinhais; este, pelo potencial do consumo e de desenvolvimento das regiões centro-oeste, norte, e nordeste (Grupo Boticário, 2019).

O valor em 2017 dos terrenos, edifícios, móveis, veículos, máquinas, e equipamentos do Grupo Boticário era de, aproximadamente, 1 bilhão e 236 milhões de reais – o valor representa crescimento de 3,8% em relação à 2016 e de 26,8% em relação à 2014, conforme TABELA 3.

TABELA 3 – IMOBILIZADO DO GRUPO BOTICÁRIO

<b>Ano</b>	<b>Imobilizado</b>	<b>Variação (%)</b>
2014	R\$ 1.235.942.000,00	-
2015	R\$ 1.190.466.000,00	21,5%
2016	R\$ 1.183.571.000,00	0,6%
2017	R\$ 974.451.000,00	3,8%
VARIAÇÃO TOTAL (%)		26,8%

FONTE: Grupo Boticário (2018), Grupo Boticário (2017), Grupo Boticário (2016)

A Fundação Grupo Boticário hoje conta com parceiros como Fundação Araucária, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Itaú BBA, e KPMG. Devido a política de investimento social privado, instrumento que orienta 1% do faturamento para a prática de responsabilidade social e ambiental, mais de 1.500

iniciativas – próprias ou em parceria – foram realizadas entre projetos culturais, esportivos, sociais, e de conservação ambiental, envolvendo despesas totais vinculadas aos programas e projetos na casa de 69 milhões de reais entre 2014 e 2017, conforme TABELA 4; mais de 170 novas espécies foram descobertas, identificadas, catalogadas, e nomeadas em homenagem ao grupo durante iniciativas em unidades de conservação (Fundação Grupo Boticário, 2019).

TABELA 4 – DESPESAS DA FUNDAÇÃO BOTICÁRIO

<b>Ano</b>	<b>Despesa</b>
2014	R\$ 19.955.000,00
2015	R\$ 16.761.000,00
2016	R\$ 16.761.000,00
2017	R\$ 19.955.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 69.258.000,00</b>

FONTE: Fundação Grupo Boticário (2018)

Essa interação próxima ao meio ambiente tem como objetivo principal reduzir o impacto da operação. Dos produtos lançados em 2017, mais de 50% possuíam alguma melhoria em sustentabilidade, seja na embalagem, formulação, distribuição, ou na forma de comercialização (Grupo Boticário, 2019).

A receita operacional líquida do grupo chegou a marca de 4.3 bilhões de reais em 2017, um aumento de 16,5% frente ao ano anterior e de 38,3% quando comparado aos números de 2014 – vide TABELA 5. Esse movimento garantiu a posição como quinta maior rede de varejo do país, e como a segunda maior empresa do Brasil no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos com um *market share* de 10,8% - o grupo Natura detêm 11,7% do mercado nacional (Gazeta do Povo, 2018).

TABELA 5 – RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DO GRUPO BOTICÁRIO

<b>Ano</b>	<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>Variação (%)</b>
2014	R\$ 3.112.131.000,00	-
2015	R\$ 3.314.255.000,00	6,5%
2016	R\$ 3.697.070.000,00	11,6%
2017	R\$ 4.305.307.000,00	16,5%
VARIAÇÃO TOTAL (%)		38,3%

FONTE: Grupo Boticário (2018), Grupo Boticário (2017), Grupo Boticário (2016)

Em consonância ao movimento de expansão, o montante investido durante os anos de 2014 e 2017 aumentou, conforme demonstrado pela TABELA 6 a seguir.

TABELA 6 – INVESTIMENTO DO GRUPO BOTICÁRIO

<b>Ano</b>	<b>Investimento</b>	<b>Variação (%)</b>
2014	R\$ 57.064.000,00	-
2015	R\$ 259.855.000,00	355,4%
2016	R\$ 264.571.000,00	1,8%
2017	R\$ 272.008.000,00	2,8%
VARIAÇÃO TOTAL (%)		376,7%

FONTE: Grupo Boticário (2018), Grupo Boticário (2017), Grupo Boticário (2016)

De maneira consolidada, em 2017 foram investidos pelo Grupo Boticário 272 milhões de reais, um número 2,8% maior em relação ao ano anterior e 376,7% maior que o valor total investido em 2014.

#### 4.3 A PERSPECTIVA EVOLUCIONÁRIA SOBRE O GRUPO BOTICÁRIO

Para a teoria da firma da economia evolucionária, o ponto de inflexão no processo de concorrência como seleção natural das firmas sobreviventes é a inovação como diferenciação. Ela é o elemento análogo à variação biológica que representa o processo, de origem endôgena, de criação e de transformação em

busca do elemento de desequilíbrio que permita as firmas auferirem maiores lucros relativos. O lucro relativo é, em última instância, o objeto que determina a sobrevivência das firmas.

As empresas estão constantemente em busca teleguiada de formas de diferenciação das demais por meio de novos métodos de posicionamento no mercado, por investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos de produção, pela adoção de novas estruturas de organização administrativa, e por novas estratégias de matriz de comercialização como forma de competição.

Esse cenário é dinâmico: as empresas respondem conforme acontecem as mudanças no ambiente de mercado e conforme o *feedback* dado pelo próprio ambiente de mercado à mudanças propostas por elas mesmas. A resposta de cada firma à esse processo vai necessariamente ser diferente uma da outra já que depende da trajetória até então de cada uma.

O processo de concorrência é o elemento econômico da seleção natural biológica visto como mecanismo inato à própria atividade econômica, que age sobre a população de firmas em sua totalidade, sem trégua, imprevisível, que determina a sobrevivência dos competidores, e sem estado futuro concebido *a priori* ou vantagens comparativas definidas *ex ante*.

Aos olhos da escola evolucionária de pensamento econômico, as organizações que sobrevivem ao processo de concorrência (seleção natural) são aquelas cujas inovações (variações) lhes conferem determinada vantagem relativa às demais, dado determinado ambiente de mercado e dados certos elementos de caráter randômico.

Tendo isso em mente, as próximas três sub-seções se destinam a analisar a maneira com que o Grupo Boticário se posiciona no mercado no contexto de competição por inovação e diferenciação com as demais empresas. São abordados elementos no tocante à inovação em termos de:

- produtos e processo de produção;

- modelo de negócio;
- estrutura administrativa.

A análise é feita de maneira comparativa aos principais concorrentes, tendo como pano de fundo para isso a forma com que a teoria evolucionária da firma se adequa à esse padrão de comportamento manifesto e também como esse padrão de comportamento confere validação à teoria evolucionária da firma.

#### 4.3.1 OS PRODUTOS E PROCESSOS DE PRODUÇÃO

A evolução é vista pela teoria evolucionária da firma como a transformação de um sistema ao longo do tempo por meio de mudanças geradas de maneira endôgena. A fonte desse tipo de mudança é a criação de novidade por parte dos agentes que participam do processo de concorrência e ela é projetada no sistema econômico de maneira que perturbe qualquer elemento de equilíbrio que exista e lhes confira vantagem competitiva, mesmo que temporária, como forma de garantir sobrevivência e de continuar competindo.

Uma característica fundamental desse processo de evolução e transformação é a imprevisibilidade do resultado. A contínua procura por inovações e a introdução delas no mesmo sistema por diferentes agentes ao mesmo tempo significa que esse sistema nunca atinge um estado final ou quiça um estado de equilíbrio: o processo é sempre dinâmico e incerto, e, assim sendo, não possui um resultado final previsível ou ótimo. Aos olhos da economia evolucionária, entender as etapas e os passos da trajetória de mudança econômica é o que nos permite entender o estado atual do sistema.

Segundo Paul Stoneman (2002), economista inglês professor da Warwick Business School, a incapacidade de afirmar com segurança a resposta dos consumidores e dos competidores, e qual o padrão ou o formato de produto e de

tecnologia que é mais inclinado à dominar o mercado no futuro e por quanto tempo até se tornar obsoleto, e mesmo assim inovar, é inerente ao processo de busca por auferir maiores lucros e é um risco que as firmas têm que assumir, mesmo que potencialmente altamente custoso. A inovação pode ter origem nos esforços das próprias firmas em direção a pesquisa e desenvolvimento, por meio de *learn by doing*, ou até mesmo por compra e licenciamento da pesquisa de outras empresas. A inovação em forma de produtos envolve desenvolvimento de um novo item ou melhoria de um já existente – e, em linhas gerais, é acompanhada por inovação também na linha de produção mediante à introdução de novas tecnologias ou de novos métodos que suportem e viabilizem a inovação em produto, de acordo com o economista (2002).

Em consoância à concepção da teoria evolucionária da firma, segundo Sérgio Sampaio, diretor de operações do Grupo Boticário, em entrevista à Exame (2018), há um entendimento na empresa de que “se não inovássemos na nossa forma de produzir, logo seríamos ultrapassados, porque todo dia há uma novidade”. É proposto aqui que a capacidade inovadora do Grupo Boticário é elemento intrínseco ao comportamento generalizado da firma e lhe acompanha desde seus primeiros passos quando, em 1979, dois anos após a fundação, o perfume Acqua Fresca foi lançado: a primeira fragrância a ser embalada em formato de ânfora, a possuir notas cítricas em sua família olfativa – até então o espectro aromático que dominava o mercado de perfumes era o floral –, e uma das mais vendidas do mundo após o lançamento.

Há dois exemplos recentes notórios da capacidade inovadora do Grupo Boticário que refletem a estratégia da empresa de diferenciação por meio de produtos exclusivos e antecipação de tendências do mercado consumidor: o desenvolvimento das fragrâncias Malbec, em 2004, e Lily Essence, em 2006, ambas atualmente ainda líderes de venda da marca e que foram lançadas em um contexto do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos em crescimento, e com concorrência acirrada tanto em relação às empresas de origem nacional, como a Natura, como as internacionais – se considerado que o aumento de atratividade do

mercado consumidor brasileiro frente ao resto do mundo fez por retomar os investimentos das marcas estrangeiras no país, como visto anteriormente.

A fase de desenvolvimento do perfume Malbec durou cerca de um ano até o lançamento, no ano de 2004, e a inspiração foi o transporte do universo dos vinhos ao universo dos perfumes tendo como principal público alvo os homens, cuja participação no segmento de higiene pessoal, perfumaria, e cosméticos era crescente. Em um primeiro momento, foi utilizada a técnica *head space* em vínícolas no local onde os barris são armazenados, as caves; a técnica consiste em isolar os componentes de um odor específico para então conseguir reproduzi-lo sinteticamente em laboratório. O perfume é o único no mundo que utiliza álcool vínico, e não etílico; esse uso era até então inédito no segmento de perfumes e foi patenteado pelo Grupo Boticário para uso exclusivo em cosméticos – segundo a teoria evolucionária da firma, assegurar patentes é uma maneira de garantir que investimentos em pesquisa e desenvolvimento sejam lucrativos do ponto de vista financeiro, já que cria uma barreira à imitação por parte dos competidores. O álcool é obtido pela destilação e retificação de vinhos ou derivados da fermentação de uvas – o que confere à fragrância um aroma característico. Uma vez isolado, o álcool é preparado e macerado nos mesmo barris de carvalho que são utilizados para produção dos vinhos homônimos. A maceração é o processo no qual o ingrediente repousa até obter a qualidade e certa característica desejada; neste caso, ela ocorre em duas etapas: o álcool vínico é macerado até que ganhe o aroma do carvalho, e, posteriormente, o produto final entra em repouso até obter a tonalidade da madeira. Ele é, então, envasado por meio de um sistema vertical que faz uso da gravidade para economia de energia (Exame, 2015).

Já o perfume Lily Essence, de 2006, por sua vez, foi o primeiro *eau de parfum* de uma marca brasileira a conquistar relevância no mercado nacional. O objetivo era por meio dele incorporar elementos à linha de produtos do grupo que o aproximassem à perfumaria internacional de luxo e que propiciassem ao Grupo Boticário a capacidade de melhor competir nesse nicho de mercado específico com as marcas e grifes internacionais que já estavam e que entravam no mercado

brasileiro. Com isso em mente, foi resgatada, reformulada, modernizada e dada escala fabril à técnica francesa *enfleurage* do século XVIII de extração de óleo essenciais e aplicada à flor de lírio *stargazer* – cultivada nas próprias fábricas do grupo conforme especificações controladas. Essa técnica de enfloração havia sido deixada de lado pela indústria de perfumaria pelo seu alto custo, a complexidade envolvida, a baixa escala e a então utilização de gordura animal; aprimorada pelo Grupo Boticário, ela consiste em aplicar uma junção de gordura vegetal sobre as flores abertas – ponto em que mais exalam perfume –, em uma placa de vidro, com quantas pétulas forem necessárias para se obter o aroma desejado. Essa junção é, então, embebida em álcool. O desenvolvimento foi realizado em parceria com a Unicamp e movimentou cerca de 5 milhões de reais (Grupo Boticário, 2019).

Como visto anteriormente, na ótica da teoria evolucionária, a inovação em produtos é acompanhada por inovações em processos de produção: no ano de 2013 foi desenvolvido o centro de pesquisa e desenvolvimento integrado à fábrica de São José dos Pinhais, com um custo de 37 milhões de reais; e, tendo como referência empresas de outros segmentos de mercado reconhecidas mundialmente pela capacidade de inovação, em 2017 e 2018 foram investidos cerca de 120 milhões de reais na automação e na modernização do aparato produtivo, e cerca de 30 milhões na capacitação de pessoas, mudanças de metodologias, e sistemas de produção (Exame, 2018).

Segundo Nelson (1996), diferentes firmas fazem diferentes apostas de acordo com o que elas acreditam ser economicamente viável e potencialmente rentável, e, apesar de haver certo elemento randômico na jornada, é fundamental ao processo de concorrência a direção que a firma decide seguir no longo prazo. Aos olhos da teoria evolucionária da firma, a seleção natural por inovação como elemento de diferenciação não se dá por *sprints* isolados, mas sim por um comportamento sustentado ao passar do tempo.

Com o sucesso das fragrâncias, ambas as linhas Malbec e Lily foram continuadas e expandidas pelo grupo – produtos Malbec mantinham a proximidade com o universo do vinho e o álcool vínicico em sua composição; e os da linha Lily

mantinham a mesma técnica aprimorada de *enfleurage* a partir das flores de lírio: em 2008 foi lançado a fragrância Malbec Gran Reserva; em 2011, o Malbec Duo; no ano de 2013, o Malbec Absoluto. Também em 2013, foi lançado o perfume Barolo, inspirado em vinhos da região de Piemonte, noroeste da Itália, também por meio da técnica *head space* inicialmente utilizado na linha Malbec; o perfume Malbec Supremo em 2014; em 2015, a fragrância Malbec Noir. Em 2016, foi desenvolvido o *eau de parfum My Lily*, que, além das flores de lírios, utiliza também a flor de Narciso como matéria-prima – ela cresce espontaneamente e é, portanto, selvagem e de difícil manuseio. No mesmo ano, também o Malbec Gold; no ano seguinte, o Malbec Play; em 2018, as fragrâncias Malbec Signature, Malbec Club Intenso, e Malbec Magnetic, além do perfume Love Lily, combinação do odor do lírio com óleos extraídos de pétalas de rosas da França, Turquia, e Bulgária (Grupo Boticário, 2019).

Ao final do ano de 2017, o Grupo Boticário era líder no segmento de perfumaria, a frente de concorrentes nacionais, e de empresas internacionais como Avon, Procter & Gamble, Unilever, e L'Oréal (Euromonitor, 2018). Outras fragrâncias foram desenvolvidas com base em vinho, tal como Be Tempted, em 2016, da grife DKNY, pertencente a *holding* do grupo Louis Vuitton; e também em lírios, como Ange ou Demon, pela Givenchy, em 2006, Simply Her, pela Avon, no ano de 2013, e Gucci Bamboo, pela Gucci, em 2015.

Em adequação a teoria evolucionária da firma, a posição de liderança em perfumaria do Grupo Boticário não se explica por um fato isolado, mas sim pela preocupação ao decorrer de sua história em manter e elevar sua capacidade inovadora como elemento de vantagem competitiva frente aos concorrentes. Entre 2014 e 2017, o montante investido pelo grupo representou 5% da receita operacional líquida, conforme demonstrado pela TABELA 7.

TABELA 7 – GASTO COM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM RELAÇÃO AO INVESTIMENTO TOTAL DO GRUPO BOTICÁRIO E DA NATURA

<b>Ano</b>	<b>Grupo Boticário</b>	<b>Natura</b>
2014	49,6%	13,1%
2015	9,2%	11,9%
2016	17,5%	11,0%
2017	21,2%	3,3%
TOTAL	18,3%	7,3%

FONTE: Grupo Boticário (2018), Grupo Boticário (2017), Grupo Boticário (2016), Natura (2018), Natura (2017), Natura (2016)

Nesse mesmo período, em relação à Natura, principal concorrente de origem brasileira e atual líder no Brasil do segmento de higiene pessoal, perfumaria, e cosméticos, o Grupo Boticário deslocou parcelas mais volumosas para gastos com pesquisa e desenvolvimento dos recursos totais dispendidos em investimento.

#### 4.3.2 O MODELO DE NEGÓCIO

Se a inovação em produtos e processos de produção é aqui defendida como vantagem competitiva, também o é o sistema de franquias, atual matriz multicanal de modelo de negócio no tocante à comercialização do Grupo Boticário. Ele é proposto como aspecto fundamental de diferenciação da marca frente à concorrência no processo de competição pela sobrevivência e por fatias de mercado. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2019), o Grupo Boticário é, ao final do ano de 2018, a marca com o maior número de unidades franqueadas no Brasil: entre lojas e outros formatos de negócio, são 3.724 unidades, sendo 906 na região nordeste do país, 227 no norte, 327 no centro-oeste, 1.670 no sudeste, e 594 no sul.

O desenvolvimento do sistema de franquias por parte do Grupo Boticário é paralelo a história de desenvolvimento do próprio setor e consoante à teoria evolucionária da firma. David Teece, economista nascido na Nova Zelândia, Gary Pisano, professor da Harvard Business School, e Amy Shuen, economista

professora da *University of Hong-Kong*, em capítulo de livro organizado por Dosi, Nelson e Winter (2000) introduzem o conceito “*dynamic capabilities*” e o definem como a habilidade da firma de construir e reconfigurar competências internas e externas como resposta à mudanças no ambiente de negócio e como ferramenta de alcançar e sustentar vantagem competitiva. Segundo os autores (2000), as firmas “vencedoras” no mercado global são aquelas que demonstram capacidade de resposta rápida e flexível aliada à uma capacidade de coordenar efetivamente essas mudanças; o termo “*dynamics*” se refere a renovação de competências de modo a estar em congruência com o ambiente em mudança, que é especialmente importante quando o tempo de entrada no mercado é crítico e a natureza da competição é difícil de determinar.

O Boticário foi pioneiro em inaugurar o modelo de franquias no país no ano de 1980. A lei federal número 8.955 (ver Anexo 1) que formaliza a franquia empresarial, é somente de 15 de dezembro de 1994 e determina que: “franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços”. A primeira franquia surgiu como elemento da estratégia de expansão da empresa e como um instrumento para atingir maior capilaridade no território brasileiro já que, inicialmente, a distribuição e o alcance dos produtos para todo o mercado era um fator limitador do crescimento. Àquela época, os produtos do segmento eram vendidos principalmente em grandes lojas de departamento e essa inovação por parte do Grupo Boticário foi a forma de se manter competitivo no mercado frente a competidores estrangeiros com experiência em cadeia e logística de distribuição, e também em relação aos competidores nacionais, tais como Natura e Água de Cheiro, que apostavam em consultorias de venda direta (Campêlo, 2002). A Água de Cheiro também iniciou o sistema de franquias, mas dez anos após, em 1990, e conta com 135 unidades. Ademais, outros importantes competidores do Grupo Boticário também optaram – de maneira mais tardia – por adotar o mesmo modelo como parte da matriz estratégica em território brasileiro: Contém 1g começou o sistema em 2000 e hoje possui 107 unidades; a Mahogany

tem 227 franquias e o início desse sistema se deu em 2005; a francesa L'occitane atualmente possui 289 franqueados em um sistema que começou no ano de 2008; a Hinode, no ano de 2012 e, atualmente, são 447 unidades; e no mesmo ano, a norte-americana Maybelline desenvolveu sua estrutura, que hoje é de 150 franqueados (Associação Brasileira de Franchising, 2019).

Atualmente, são pré-requisitos do grupo para o franqueado: dedicação integral e exclusiva aos negócios da franquia, graduação concluída na área de gestão de negócios e similares, experiência comprovada de 12 meses no setor de varejo, serviços nas áreas comercial, administrativa ou financeira. Como contrapartida, a empresa mantém relacionamento próximo por meio do Serviço de Atendimento ao Franqueado (SAF), além de programas de treinamentos e orientações customizadas de acordo com as potencialidades e deficiências do franqueado (Grupo Boticário, 2019).

Essa atual profissionalização do sistema de franquias é resultado direto do modelo de gestão do franqueado, desenhado em 1987, e respectivas normas e diretrizes no tocante à direitos e deveres, procedimentos de comunicação entre a franquia e a matriz, tomada de pedido e logística, distribuição, estrutura e desenho de loja, atendimento ao cliente, venda, e fidelização do público.

Alinhado ao conceito de “*dynamics capabilities*” da teoria evolucionária da firma, o modelo de gestão do franqueado foi uma resposta da empresa frente à mudança no cenário competitivo, que, no final da década de 1980 e início dos anos 1990, voltava a ficar acirrado pela redução do imposto de importação, o que aumentava a atratividade do mercado às empresas internacionais. Além disso, da metade ao final da década de 1990, o aumento do poder de consumo da população brasileira reavivou o setor e aumentou ainda mais a concorrência. O modelo de gestão do franqueado representou um entendimento de o que representava o sistema de franquias ao negócio e trouxe um sistema homogêneo de práticas que mantivesse o padrão de qualidade esperado e alinhado entre os fraqueados (Freire, 2001). Esse maior controle por parte da matriz foi a maneira de repensar a operação na direção de maior eficiência com redução de custos operacionais diretos, e a adaptar ao cenário de concorrência mais acirrada.

Em 2017, conforme TABELA 8, o faturamento total de franquias no Brasil foi de 163 bilhões de reais; sendo 32 bilhões respectivos a franquias do segmento de saúde, beleza, e bem-estar, ao qual o Grupo Boticário integra.

**TABELA 8 – CRESCIMENTO DE RECEITA DAS FRANQUIAS NO BRASIL E DO SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS**

<b>Ano</b>	<b>Crescimento de Receita das Franquias no Brasil</b>	<b>Crescimento de Receita das Franquias no Brasil no setor de Saúde, Beleza e Bem-Estar</b>	<b>Crescimento de Receita do Segmento de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos</b>
2014	-	-	-
2015	8,3%	8,1%	- 9,3%
2016	8,3%	15,5%	- 6,3%
2017	8,0%	12,1%	2,8%

FONTE: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria, e Cosméticos (2018), Associação Brasileira de Franchising (2019)

Observa-se que as franquias do segmento em questão têm tido crescimento de receita maior se comparado ao universo total de franquias e, principalmente, se comparado ao setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos como um todo, atestando a eficiência desse modelo de negócio.

#### 4.3.3 A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Para Teece (1996), a crescente complexidade do sistema econômico e o acirrado processo de concorrência, ao lado do aumento de dinamismo e de modernização das empresas, fazem por aumentar a pressão por diferenciação e isso flue tanto pela ótica da inovação tecnológica, de produto e de processos de produção quanto pela lógica de novas formas de estruturas organizacionais. A intensificação da competição faz com que as firmas tenham que tomar decisões mais rápidas no sentido de adaptação às mudanças frequentes e também cada vez mais rápidas no cenário de negócios. Segundo o autor (1996), para obter essa capacidade de resposta rápida as organizações precisam de novas estruturas que

suportem novos processos de tomada de decisão e que facilitem o comportamento de inovação como elemento de diferenciação.

De acordo com Nelson (1996), a inovação em organização empresarial é um dos traços fundamentais do progresso econômico. Para o autor (1996), estratégia é relativo ao conjunto de compromissos que são assumidos pela empresa para racionalizar seus objetivos e definir como alcançá-los; a estrutura da firma envolve a maneira com que ela está organizada e que é governada, com o fim direcionado de seguir aquela estratégia específica. É fundamental, portanto, que a estrutura esteja em fina sintonia com a estratégia: uma firma que a estratégia aponte para inovação requer uma estrutura organizacional e uma gerência que apontem na mesma direção, propiciem espaço e fomentem a inovação; assim sendo, uma mudança em estratégia requer mudança na estrutura e na forma de gerenciamento. Em concordância à Teece e à Nelson, para Stoneman (2002), a inovação por meio de produtos e processos de produção requer novas formas de estrutura administrativa que suportem e permitam que aquelas inovações sejam totalmente exploradas e seus benefícios totalmente capturados do ponto de vista financeiro.

Com a perspectiva da teoria evolucionária da firma em mente, se estuda, por fim, os exercícios de renovação e remodelação da estrutura administrativa por parte do Grupo Boticário como inovação e elemento diferencial de vantagem competitiva durante sua trajetória de desenvolvimento.

A primeira reestruturação do Grupo Boticário se deu em 1988, como resposta à adequação da estratégia frente à um cenário concorrencial mais competitivo. Foram estabelecidos novos modelos de qualidade de produção e foi ajustado o processo de seleção de franqueados conforme novos e mais rigorosos critérios de qualificação e de profissionalização (Freire, 2001).

No ano de 1995, com nova mudança no panorama de negócios que guiava o mercado em direção à maior concorrência, além da conjuntura sócio-econômica brasileira mais sólida, o que propiciava planejamento de longo prazo mais concreto e mais seguro, nova reestruturação: o modelo de gestão da empresa foi revisitado e revitalizado, principalmente nas áreas comercial, marketing, logística, e

administração, de maneira à se alinhar com a estratégia de longo prazo, em um exercício que envolveu um custo total de 40 milhões de reais e contou com a participação de duas equipes externas de consultoria, assim como funcionários com funções em diferentes níveis hierárquicos (Campêlo, 2002).

Em 2010, foi formada a *holding* Grupo Boticário com o objetivo de auxiliar, estruturar e potencializar a estratégia de expansão e diversificação do grupo. Essa reformulação da estrutura administrativa, frente aos problemas complexos que naturalmente acompanhavam o crescimento qualitativo e quantitativo da empresa, representou a separação dos atributos de propriedade e controle em um agente único. Assim sendo, conferiu às unidades de negócio O Boticário, Eudora, Quem disse, Berenice?, The Beauty Box, Multi B, e Vult maior independência quanto à tomada de decisão, além de mais eficiência e efetividade na busca pelos tópicos que satisfaçam os interesses daquela unidade específica, ao mesmo tempo em que as mantém alinhadas em uma única diretriz compartilhada de negócio, com interesses gerais comuns, não importando o grau de diversificação da controladora. Esse movimento aumenta o dinamismo da corporação como uma única instituição por aumentar individualmente o dinamismo das partes integrantes e, conseqüentemente, diretamente aumenta a capacidade de apropriação dos lucros gerados pelas inovações em produtos e processos de produção por parte da firma.

Aos olhos da teoria da firma da economia evolucionária, é a inovação, muitas vezes traduzida em avanço tecnológico, a força que coloca em movimento o crescimento econômico, com a estrutura administrativa, porém, como fundamental elemento de facilitação. Observa-se que os exercícios de reestruturação citados são anteriores ou posteriores às mudanças de estratégia: é aqui proposto que a inovação em termos de estrutura administrativa do Grupo Boticário é consoante à teoria evolucionária da firma ao mesmo tempo em que a teoria evolucionária da firma reverbera o comportamento observado.

Diversidade entre as firmas é o esperado aos olhos da teoria evolucionária. Segundo Nelson (1996), conforme as firmas escolhem seguir estratégias diferentes, isso faz com que se desenvolvam estruturas administrativas diferentes e o

desenvolvimento de uma nova forma organizacional envolve o mesmo tipo de incerteza que marca a inovação em produto. A decisão do Grupo Boticário de formatação em *holding* se torna ainda mais importante elemento de diferenciação se considerado que, segundo Michael Jensen e William Meckling (1976), ambos economistas americanos, a abertura de capital – tal qual a Natura optou por realizar em 2004 –, cria uma dissociação de interesses entre acionistas (agente que possui propriedade) e gestores (agente que possui controle). Uma vez a firma, como visto anteriormente, uma coalizão de indivíduos com o mesmo propósito, essa divergência de interesses é uma relação conflituosa com impacto negativo sobre a firma.

Desde o ano de 2010, o Grupo Boticário tem sustentado taxas de crescimento de receita operacional líquida maiores que as obtidas pela Natura, conforme TABELA 9.

TABELA 9 – CRESCIMENTO DA RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DO GRUPO BOTICÁRIO E DA NATURA

(continua)

Ano	Grupo Boticário	Natura
2010	-	-
2011	28,8%	8,9%
2012	30,1%	13,5%
2013	44,1%	10,5%
2014	16,8%	5,7%
2015	6,5%	6,6%
2016	11,6%	0,2%
2017	16,5%	24,5%

FONTE: Grupo Boticário (2018), Grupo Boticário (2017), Grupo Boticário (2016), Grupo Boticário (2015), Grupo Boticário (2014), Grupo Boticário (2013), Grupo Boticário (2012), Grupo Boticário (2011), Natura (2018), Natura (2017), Natura (2016), Natura (2015), Natura (2014), Natura (2013), Natura (2012), Natura (2011)

Ao mesmo tempo, o volume total investido proporcionalmente em relação à receita operacional líquida pelo Grupo Boticário é menor ao da Natura, conforme TABELA 10.

TABELA 10 – RELAÇÃO ENTRE INVESTIMENTO E RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA DO GRUPO BOTICÁRIO E DA NATURA

<b>Ano</b>	<b>Grupo Boticário</b>	<b>Natura</b>
2010	0,1%	21,4%
2011	0,0%	22,4%
2012	1,0%	20,6%
2013	2,1%	21,7%
2014	1,8%	22,0%
2015	7,8%	25,3%
2016	7,2%	26,6%
2017	6,3%	67,0%

FONTE: Grupo Boticário (2018), Grupo Boticário (2017), Grupo Boticário (2016), Grupo Boticário (2015), Grupo Boticário (2014), Grupo Boticário (2013), Grupo Boticário (2012), Grupo Boticário (2011), Natura (2018), Natura (2017), Natura (2016), Natura (2015), Natura (2014), Natura (2013), Natura (2012), Natura (2011)

Isso sugere que, de fato e alinhada a teoria evolucionária da firma, a estrutura administrativa tem sido elemento fundacional de vantagem comparativa ao longo da trajetória do Grupo Boticário e no processo concorrencial, uma vez que alavancou a capacidade de inovação e permitiu maior captura de valor do montante investido, mesmo que relativamente menor, em forma de crescimento da receita operacional líquida.

Ainda, e também por fim, há de se destacar que a estratégia adotada pelo Grupo Boticário na própria modelação do capital vai em caminho oposto à movimentação adotada pelos seus maiores concorrentes em nível global: é a única empresa de capital fechado quando comparada à também brasileira Natura (foi ao mercado no ano de 2003), à britânica-neerlandesa Unilever, às norte-americanas Avon, Procter & Gamble, e Revlon – cuja primeira oferta pública foi em 1955, antes mesmo da fundação do Grupo Boticário –, e também às francesas L'occitane e L'Oréal, conglomerado das subsidiárias de renome mundial tais como Garnier, Lancôme, Maybelline, NYX Cosmetics, Ralph Lauren Fragrances, Vichy, e Yves Sait Laurent Beauté.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme objetivo principal de pesquisa previamente exposto, foram apresentadas as ideias envolvidas na formulação conceitual da economia evolucionária e sua vertente proposta de teoria da firma, assim como o contexto histórico do desenvolvimento da escola e alicerces de fundamentação teórica.

A atenção da escola evolucionária está direcionada à uma variável de caráter econômico, ou um conjunto de variáveis, que muda ao longo do tempo e o seu principal objetivo é entender essa trajetória dinâmica de mudança. No universo microeconômico das firmas, esse elemento que ocasiona a mudança e perturba o sistema é a inovação. Inovação é proposto e defendido pela escola como o instrumento de variação e diferenciação das firmas em sua busca ativa e consciente de vantagem comparativa para o processo de concorrência. O processo de concorrência, por sua vez, é análogo à seleção natural da teoria biológica de evolução e, assim o sendo, determina quais firmas sobrevivem.

Segundo os princípios da economia normativa, todo corpo teórico, visto como conjunto de hipóteses, deve ser julgado à luz da sua capacidade de explicar o fenômeno que se propõe a explicar. É a análise da evidência factual que comprova se aquela teoria é válida ou não. Utilizando a teoria evolucionária da firma como linguagem analítica e de compreensão do material empírico, assim como corpo de estudo base para a microeconomia empresarial, foi realizado estudo de caso do Grupo Boticário, partindo de sua fundação e de sua trajetória de desenvolvimento, em paralelo à conjuntura do segmento em que a empresa está inserida, para investigar o padrão de comportamento da empresa e de que maneira ele se relaciona na prática com algumas ideias mais básicas à teoria.

Pela análise de como as variáveis endógenas e exógenas afetaram o padrão de comportamento generalizado durante o processo gradual de evolução e crescimento da empresa em questão, foi observada elevada capacidade de construir e reconfigurar competências e rotinas internas como resposta às mudanças no

ambiente de negócio. É defendido pelo trabalho a capacidade de inovação do Grupo Boticário durante sua trajetória de desenvolvimento como principal elemento que lhe conferiu vantagem comparativa para o processo de concorrência e lhe alçou à posição de um dos líderes do mercado. Foi demonstrada a inovação em termos de produtos e processos de produção como estratégia acertada de diferenciação e de crescimento econômico em resposta ou em antecipação à mudanças no ambiente de competição e aos movimentos dos concorrentes; foi também exposto que as inovações no modelo de negócio e na estrutura administrativa foram tão essenciais quanto aquela, já que são os elementos fundacionais que alavancaram a capacidade de inovação da organização de maneira sustentada e possibilitaram maior captura de valor do montante dispendido em investimentos do que os concorrentes. Tanto a inovação em termos de produtos e processos de produção, como as inovações no modelo de negócio e na estrutura administrativa são objetos da realidade econômica e de evolução da empresa análogos a sua maneira à variação da contrapartida biológica. Logo, conclui-se a adequação do comportamento observado e do desenvolvimento da empresa à teoria evolucionária da firma e seus postulados, ao mesmo tempo em que confere à teoria validade como ferramenta analítica e como corpo de hipóteses apto para entender o funcionamento do sistema econômico.

Este trabalho é uma amostra de que as teorias econômicas não são completas sem que haja um profundo entendimento sobre a natureza das firmas e sobre as engrenagens que têm influência direta e decisiva em seus padrões de comportamento. Ele não se propõe, porém, a exaurir completamente o tema, dada a sua complexidade e importância para o mundo acadêmico. Como já mencionado, as conclusões sobre o padrão de comportamento da firma em questão são parciais, não estando sujeitas à generalização estatística ou extrapolação para outras firmas. Todavia, é evidente que a elevada capacidade inovadora do Grupo Boticário desde seus primeiros passos é o que o distingue das demais empresas e isso é o principal fator que explica suas taxas de crescimento acima das taxas de crescimento do mercado e dos principais concorrentes.

## REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. A. Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, **The Journal of Political Economy**, v. 58, n. 3, 1950, p. 211-221.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review*, v. 62, n. 5, 1972, p. 777-795.

Anos 80 – A década dos exageros. **Estadão**, São Paulo, 15 fevereiro 2017. Disponível em: <<http://patrocinados.estadao.com.br/abihpec/2017/02/15/anos-80-maquagem-exagerada-e-bronzeado-com-protecao>>.

Anos 2000 – o mundo de olho no Brasil. **Estadão**, São Paulo, 7 março 2017. Disponível em: <<http://patrocinados.estadao.com.br/abihpec/2017/03/07/anos-2000-o-mundo-de-olho-no-brasil>>.

As fórmulas do Boticário. **Exame**, São Paulo, 10 outubro 2010. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/as-formulas-do-boticario-m0137534>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA, E COSMÉTICOS. **Panorama do Setor 2018**. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Perfil das 50 maiores Franquias no Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/50-maiores-franquias-do-brasil-coletiva-2019.pdf>>.

BIANCHI, A. M. A economia e sua crise de identidade, **Literatura Econômica**, v. 6, n.4, 1984, p. 577-593.

BLAUG, M. **História do Pensamento Econômico**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1990 [1962].

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dec. 1994.

CAMPÊLO, K. B. **Mudança Estratégica: O Caso da Expansão de O Boticário**. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARTER, G. S. **A hundred years of evolution**. Londres: Sidgwick and Jackson, 1957.

CAVALIERI, M. A. R. Quanto Evoluíram os Evolucionários? Um Ensaio Pluralista Sobre a Maturidade de um Programa de Pesquisa em Economia. **Economia Ensaio**, v. 23, n. 1, 2008, p. 1-23.

COLP, R. The Contacts Between Karl Marx and Charles Darwin. **Journal of the History of Ideas**, v. 35, n. 2, 1974, p. 329-338.

Como se faz o perfume Malbec, do Boticário. **Exame**, São Paulo, 31 julho 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-se-faz-o-perfume-malbec-do-boticario/>>.

DARWIN, C. **A Origem das Espécies**. São Paulo: Martin Claret, 2014 [1859].

DARWIN, C. Introduction. In. \_\_\_\_\_. **The descent of man, and selection in relation to sex**. London: John Murray, 1874. P. 1-4.

DARWIN, C. The Evidence of the Descent of Man from some Lower Form. In. \_\_\_\_\_. **The descent of man, and selection in relation to sex**. London: John Murray, 1874. P. 5-25.

DARWIN, C. Comparison of the Mental Powers of Man and the Lower Animals – continued. In. \_\_\_\_\_. **The descent of man, and selection in relation to sex**. London: John Murray, 1874. P. 97-127.

DARWIN, C. On the Development of the Intellectual and Moral Faculties During Primeval and Civilised Times. In. \_\_\_\_\_. **The descent of man, and selection in relation to sex**. London: John Murray, 1874. P. 127-145.

DOBZHANSKY, T. **Genetics and the Origin of Species**. New York: Columbia University Press, 1982 [1937].

DOBZHANSKY, T.; ALLEN, G. Does Natural Selection Continue to Operate in Modern Mankind? **American Anthropologist**, v. 58, 1956.

DOSI, G. **Technical change and industrial transformation: the theory and an application to the semiconductor industry**. London: The Macmillan Press Ltd., 1984.

EUROMONITOR. **Fragrances in Brazil**, 2018. Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/fragrances-in-brazil/report>>.

FERREIRA, A. **Análise Evolucionária das Abordagens Desenvolvimentistas de Gunnar Myrdal e Há-Joon Chang**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press, 1997.

FREIRE, C. M. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: O caso de O Boticário. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001.

FRIEDMAN, M. **Essays in Positive Economics**. Chicago: The University of Chicago Press, 1953.

Fundador do Boticário conta como transformou a marca na maior rede de franquias do País. **Estadão**, São Paulo. 25 março 2012. Disponível em: <<https://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,fundador-do-boticario-conta-como-transformou-a-marca-na-maior-rede-de-franquias-do-pais,1630,0.htm>>.

FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO. **Quem somos**. Curitiba, 2019, Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/pages/default.aspx>>.

FUNDAÇÃO GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório Anual**. Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br/pt/quem-somos/pages/relatorio-anual.aspx>>.

GRUPO BOTICÁRIO. Demonstração Financeira. **Diário Oficial Paraná Comércio, Indústria e Serviços**, Curitiba, n. 8676, mar. 2012.

GRUPO BOTICÁRIO. Demonstração Financeira. **Diário Oficial Paraná Comércio, Indústria e Serviços**, Curitiba, n. 8921, mar. 2013.

GRUPO BOTICÁRIO. Demonstração Financeira. **Diário Oficial Paraná Comércio, Indústria e Serviços**, Curitiba, n. 9176, mar. 2014.

GRUPO BOTICÁRIO. Demonstração Financeira. **Diário Oficial Paraná Comércio, Indústria e Serviços**, Curitiba, n. 9666, mar. 2016.

GRUPO BOTICÁRIO. Demonstração Financeira. **Diário Oficial Paraná Comércio, Indústria e Serviços**, Curitiba, n. 9916, mar. 2017.

GRUPO BOTICÁRIO. Demonstração Financeira. **Diário Oficial Paraná Comércio, Indústria e Serviços**, Curitiba, n. 10158, mar. 2018.

GRUPO BOTICÁRIO. **Nossa História**. Curitiba, 2019. Disponível em: <<https://www.boticario.com.br/nossa-historia>>.

GOULD, S. J; Introduction. In DOBZHANSKY, T. **Genetics and the Origin of Species**. New York: Columbia University Press, 1982 [1937], p. xvii-xxxix.

HODGSON, G. M. **Economics and Evolution: Bringing Life Back into Economics**. The University of Michigan Press, 1993.

HODGSON, G. M. Metaphor and pluralism in economics: mechanics and biology. In: SALANTI, A.; SCREPANTI, E. **Pluralism in economics: new perspectives in history and methodology**. Cheltenham, Edward Elgar, 1997, p. 131-54

HODGSON, G. M. **The Foundations of Evolutionary Economics: 1890-1972**. Cheltenham: Edward Elgar, 1998.

HODGSON, G. M. John R. Commons and the Foundations of Institutional Economics. **Journal of Economic Issues**, v. 37, n. 3, 2003, p. 547-576.

HODGSON, G. M. **Economics in the Shadows of Darwin and Marx: Essays on Institutional and Evolutionary Themes**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

JABLONKA, E.; LAMB, M. J. **Evolution in Four Dimensions**. Cambridge: The Massachusetts Institute of Technology Press, 2005.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976, p. 305-360.

LEÃO, I. Notas sobre Marx, Darwin e o Progresso. **Economia e Sociedade**, v. 10, n. 1, 2016, p. 141-145.

Lições de empreendedorismo. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo. Dezembro 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI192217-17171-1,00-LICOES+DE+EMPREENDEDORISMO.html>>.

MAYR, E. **Uma Ampla Discussão: Charles Darwin e a Gênese do Moderno Pensamento Evolucionista**. Ribeirão Preto: FUNPEC Editora, 2006 [1991].

METCALFE, S.; SAVIOTTI, P. Present Developments and Trends in Evolutionary Economics. In: SAVIOTTI, P.; METCALFE, S. **Evolutionary Theories of Economic and Technological Change: Present Status and Future Prospects**. Reading: Harwood Academic Publishers, 1991.

MIRRLEES, J. A., The Optimal Structure of Incentives and Authority within an Organization, **The Bell Journal of Economics**, v. 7, n. 1, 1976, p. 105-131.

Na disputa por espaço, Grupo Boticário sai na frente da Natura ao diversificar seu negócio. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 1 maio 2018. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/na-disputa-por-espaco-grupo-boticario-sai-na-frente-da-natura-ao-diversificar-seu-negocio/>>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2011. Disponível em: <[https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4120/Demonstra%E7%F5es\\_Financeiras\\_Completas\\_Ata\\_Comit%EA\\_auditoria\\_2011.pdf](https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4120/Demonstra%E7%F5es_Financeiras_Completas_Ata_Comit%EA_auditoria_2011.pdf)>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2012. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5365/Demonstraes%20Financeiras%20Anuais%20Completas%20126.pdf>>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2013. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/4910/39253.pdf>>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2014. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5171/Demonstra%E7%F5es%20Financeiras%20Anuais%20Completas%202014.pdf>>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2015. Disponível em: <[https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5570/Demonstraes%20financeiras%20anuais%20completas%202015%20\\_v2.pdf](https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5570/Demonstraes%20financeiras%20anuais%20completas%202015%20_v2.pdf)>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2016. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/5913/DFsportuguesfinal.pdf>>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2017. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6384/Demonstraes%20financeiras%20%28portugues%29%204T17%20-%20RI.pdf>>.

NATURA. **Demonstração Financeira: ITR**, 2018. Disponível em: <<https://natu.infoinvest.com.br/ptb/6887/80968.pdf>>.

NELSON, R. R. **The Sources of Economic Growth**. Cambridge: Harvard University Press, 2000 [1996].

NELSON, R. R. **Technology, Institutions and Economic Growth**. Cambridge: Harvard University Press, 2005.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Evolutionary Theorizing in Economics. **Journal of Economics Perspectives**, v. 16, n. 2, 2002, p. 23-46.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: The Belknap Press, 1982.

O'TOOLE, J. M. **An Analysis of Gunnar Myrdal's Social and Educational Theory**. Dissertação (Doutorado em Filosofia) – University of Chicago, Chicago, 1972.

Por dentro do Grupo Boticário, das fábricas à distribuição. **Exame**, São Paulo, 29 junho 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/por-dentro-do-grupo-boticario-das-fabricas-a-distribuicao/>>.

POSSAS, M. L. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Editora Hucitec, 1990.

POSSAS, S. Concorrência e Inovação. In: PELAEZ, V.; SZMYRECSÁNYI, T. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Editora Hucitec, 2006, p. 13-40.

SAMUELSON, P. A. **Foundations of Economic Analysis**. Cambridge: Harvard University Press, 1953.

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985 [1911].

STONEMAN, P. **The Economics of Technological Diffusion**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

TEECE, D. J., Firm organization, industrial structure, and technological innovation, **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, 1996, p. 193-224.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: DOSI, G; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. New York: Oxford University Press, 2002 [2000], p. 334-362.

Tradicional, Grupo Boticário implemente cultura ágil de startup. **Exame**, São Paulo, 24 maio 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/tradicional-grupo-boticario-implementa-cultura-agil-de-startups/>>.

VEBLEN, T. Why is Economics not an Evolutionary Science?, **The Quarterly Journal of Economics**, v. 12, n. 4, 1898, p. 373-397.

WINTER, S. G. Economic Natural Selection and the Theory of the Firm. **Yale Economic Essays**, p. 225-272, 1964.

WINTER, S. G. Satisficing, Selection, and the Innovating Remnant, **The Quarterly Journal of Economics**, v. 85, n. 2, 1971, p. 237-261.

WITT, U. Reflections on the Present State of Evolutionary Economic Theory. In: HODGSON, G. M.; SCREPANTI, E. **Rethinking Economics: Markets, Technology and Economic Evolution**. Cheltenham, Edward Elgar, 1991, p. 83-102.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001 [1984].

## ANEXO 1

LEI No 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA:** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - especificações quanto ao:

a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia;

b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e

c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por este indicados, detalhando

as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:

- a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties);
- b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial;
- c) taxa de publicidade ou semelhante;
- d) seguro mínimo; e
- e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - em relação ao território, deve ser especificado o seguinte:

- a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e
- b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a:

- a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e
- b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá argüir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a

título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO