

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DO SETOR HPPC: O CASO DE ‘O BOTICÁRIO’

Beatriz Marcondes de Azevedo

biabizzy@gmail.com

Jéssica Soares da Rosa

jsr@gmail.com

Gabriel Faria da Cunha Maciel

maciel.faria@hotmail.com

Fred Leite Siqueira Campos

fredlsc@unifei.edu.br



A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é caracterizada pela presença de grandes empresas internacionais que atuam globalmente e por pequenas e médias empresas nacionais. Por ser um setor altamente competitivo, caracteriza-se também pela constante busca por inovações e aperfeiçoamentos dos produtos ofertados. Por isso, faz necessário a adoção de estratégias bem delineadas, no que se refere à busca pelo seu crescimento financeiro e como marca. Tendo em vista que o Brasil ocupa atualmente a quarta posição no mercado consumidor da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o presente trabalho tem como objetivo compreender quais foram as principais estratégias de crescimento adotadas pelo ‘O Boticário’, desde sua criação. A empresa foi fundada em 1977 por Miguel Kringsner, como uma pequena farmácia de manipulação no centro da cidade de Curitiba/PR. Recentemente, adquiriu a Vult Cosmética e outras marcas (Eudora; Quem disse, Berenice; The Beauty Box, Vult e Multi B), formando o ‘Grupo Boticário’. Os resultados foram calcados na demonstração do desempenho da empresa nos últimos anos e das estratégias adotadas de diferenciação de produtos, de diversificação de atividades, de internacionalização, de terceirização, cooperação e integração vertical. Conclui-se que a empresa segue o padrão de concorrência do setor, investimento fortemente em Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos e processos, tendo como principal estratégia a diferenciação de seus produtos, dado o mercado de oligopólio-diferenciado à qual está inserida.

Palavras-chave: estratégias de crescimento; internacionalização; P&D, setor de HPPC.

1. Introdução

No Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), grandes empresas dominam o mercado e ofertam seus produtos mundialmente, construindo barreiras às entrantes e empresas (de pequeno e médio porte) nacionais, que buscam uma fatia desse mercado. Por ser um setor altamente competitivo, caracteriza-se também pela constante busca por inovações e aperfeiçoamentos dos produtos ofertados.

O Brasil é considerado o quarto mercado consumidor de HPPC, atrás apenas de Estados Unidos, China e Japão. Internamente, o setor vem se destacando de forma positiva perante o crescimento do restante da Indústria, demonstrando que as estratégias de crescimento das grandes empresas ali inseridas estão sendo satisfatórias e competitivas (ABHIPEC, 2018). No cenário brasileiro, a disputa no mercado de cuidados pessoais e produtos de beleza se intensificou em 2018, terminando o ano com um rendimento de R\$ 109,7 bilhões, correspondendo a um crescimento de 1,53%. A Natura & Co, manteve a liderança, mas o Grupo Boticário ultrapassou a multinacional Unilever, assumindo o segundo lugar (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2019).

O Boticário foi fundado em 1977, como uma pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba/PR, recentemente, com a aquisição da Vult Cosmética e com as marcas (Eudora; Quem disse, Berenice; e The Beauty Box; Vult e Multi B), formou o ‘Grupo Boticário’. O destaque que o Boticário vem sustentando no setor é atribuído ao conhecimento adquirido ao longo dos anos por seus dirigentes, que os fizeram tomar decisões, elaborar e implementar estratégias bem sucedidas, mantendo a vantagem competitiva da empresa na arena concorrencial. Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo compreender quais foram as principais estratégias de crescimento adotadas pelo ‘O Boticário’, desde sua criação.

2. Metodologia

Trata-se de um estudo descrito exploratório, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, de materiais referentes ao assunto investigado e relatórios sobre a atuação do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, tanto no cenário nacional, quanto no cenário internacional. Também esse trabalho caracteriza-se como um estudo de caso.

No que diz respeito à organização, tratamento e análise dos dados, a partir de dados levantados de *website* Boticário, de artigos acadêmicos e de imprensa especializada, construiu-se um

arcabouço teórico, derivando-se categorias analíticas que permitiram compreender quais principais estratégias de crescimento adotadas pelo Boticário, desde sua criação.

3. A competitividade e as estratégias de crescimento

Segundo Ferraz et al (1996), o desempenho no mercado e a eficiência produtiva são decorrentes da capacitação acumulada (material, humana, informacional, imagem, etc.) pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Segundo Porter (1989), estratégias genéricas podem ser de três tipos: diferenciação de produto, liderança em custo e estratégia de enfoque. Já Thompson Júnior e Strickland (2008) dividem as estratégias competitivas em quatro pontos: estratégias de baixo custo; estratégias de diferenciação; estratégias de enfoque ou de nichos de mercado e estratégias de lideranças em custo.

Thompson Júnior e Strickland (2008) mencionam diversas opções estratégicas para uma empresa expandir-se internacionalmente: manter uma base de produção nacional e exportar para os mercados externos por meio de canais de distribuição próprios ou de controle estrangeiro; licenciar organizações estrangeiras para o uso da tecnologia da empresa ou para produzir e distribuir seus produtos; utilizar franquias; atuar em diversos países, fazendo ajuste de acordo com as condições locais e preferências dos compradores.

4. O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

De acordo com a ANVISA, a Indústria de HPPC é parte integrante da Indústria Química, e pode ser dividida em três segmentos: Higiene Pessoal (sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas, talcos, produtos para higiene capilar); Cosméticos (produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios); e Perfumaria (perfumes e extratos águas de colônias, produtos pós-barba).

Conforme Pirola (2011), o setor de HPPC é caracterizado pela presença de grandes empresas internacionais com atuação global e pelas pequenas e médias empresas nacionais, justificadas pela simplicidade da base técnica do setor, sendo comum encontrar empresas de cosméticos que desenvolveram-se a partir de antigas farmácias de manipulação.

Dado a expressiva concorrência do setor, uma peculiaridade do mesmo é a constante necessidade de apresentar novidades, investindo vultuosos recursos em lançamentos e promoções de novos produtos. Este mercado caracteriza-se também pela segmentação das empresas conforme o mercado consumidor, diferenciando o principalmente pela faixa etária, gênero e poder aquisitivo. No que tange a este último, pode-se perceber que o setor como um todo é sensível à renda (CAPANEMA *et al*, 2007).

Os principais atores mundiais do setor de HPPC são os países desenvolvidos, graças às capacidades tecnológicas e comerciais de suas grandes empresas. Estas atuam basicamente de duas formas: por meio de multinacionais que atuam na indústria cosmética e em atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, alimentos e medicamentos; e por meio de empresas que concentram suas atividades produtivas e tecnológicas na indústria de cosméticos e, por vezes, em perfumaria, produzindo produtos mais sofisticados.

Segundo o Sebrae (2016), o crescimento do setor deve-se, principalmente, aumento da população mundial; aumento do poder de compra e do padrão de vida em países emergentes; a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta (como, por exemplo, a nanotecnologia) e o conseqüente aumento da produtividade; o lançamentos constantes de produtos; envelhecimento da população mundial aliada a crescente tendência de busca por uma aparência mais jovem; e ampliação de mercados, como o masculino.

É importante assinalar que a diferenciação dos produtos se torna cada vez mais importante para os consumidores. Destacam-se assim os produtos segmentados de acordo com idade, gênero, cultura, clima, etc.; os com múltiplos benefícios; os com algum tipo de apelo natural e/ou sustentável; e os que traduzam o “conceito de luxo”.

De acordo com a ABIHPEC (2018), “O Boticário” e a “Natura” juntos, já representam mais de 70% do mercado nacional, sendo a Avon a terceira em valor. É notável no “panorama das indústrias HPPC, que o setor já é o segundo que mais investe em P&D no Brasil, com o investimento anual de 1,9 bilhão. No ano de 2017 obteve um crescimento de 2,8%, acima do PIB (1%) e das indústrias em geral (0,2%), demonstrando consistência entre os consumidores brasileiros.

4.1. Padrão de concorrência do setor HPPC no Brasil e no mundo

A heterogeneidade e diversidade produtiva são características marcantes da indústria de

HPPC, marcada pela existência de múltiplas estratégias e experiências de empresas que atuam no mercado mundial do setor (VILHA; QUADROS, 2012). A presença de grandes empresas globais, diversificadas ou especializadas no setor, é contrastada com um grande número de pequenas e médias empresas com atuação focalizada na produção de cosméticos, (principalmente por causa da simplicidade da base técnica do setor).

Em relação às grandes empresas de HPPC, podem-se ser identificadas duas formas básicas de organização: a primeira delas compreende as grandes empresas diversificadas, que atuam na indústria cosmética e em atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, alimentos e medicamentos, aproveitando-se das economias de escala decorrentes da proximidade da base técnica produtiva e, sobretudo, comercial dessas atividades. A segunda forma refere-se às empresas com atuação concentrada na indústria de cosméticos e, por vezes, perfumaria, produzindo produtos mais sofisticados, em que as escalas de produção são menos importantes em relação a outros atributos do produto relacionados à diferenciação (ABDI, 2009). Para Garcia (2005), em relação ao desenvolvimento do produto, uma das características do padrão competitivo da indústria de cosméticos são os vultosos esforços de P&D que sustentam estratégias agressivas de novos lançamentos de produtos. Os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente disseminados por meio de estratégias imitadoras.

A produção configura-se como um fator de competitividade, porque os processos de manufatura dos produtos do setor envolvem um conjunto de capacitações e competências que são específicas à firma e sustentam sua competitividade. O estabelecimento de unidades produtoras nos mercados-destino permite que a empresa adapte seus produtos internacionais às particularidades do mercado doméstico, aumentando sua competitividade. Essa é, por sinal, a principal barreira ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas do setor. Em relação ao mercado brasileiro de HPPC, as empresas atuantes podem ser divididas em quatro grupos, conforme Company (2014):

- Empresas nacionais focadas em produtos de massa, normalmente itens de higiene pessoal, que utilizam grandes redes de varejo como forma de distribuição e concorrem principalmente em uma base de preços;
- Empresas nacionais focadas em produtos de massa diferenciados, que utilizam canais específicos como: vendas diretas ou lojas especializadas no varejo, como principal forma de distribuição e concorrem não apenas por preços, mas também por outros atributos, como qualidade das fragrâncias e ingredientes naturais;

- Empresas globais diversificadas e voltadas para produtos de massa, que têm uma relevante presença no país, com atuação de todas as linhas de produtos;
- Empresas globais focadas em cosméticos e em produtos mais sofisticados, que atuam majoritariamente com suas linhas ou marcas de massa e de massa diferenciadas.

As barreiras e o modo como afetam o acesso aos mercados podem ser compreendidos a partir de perspectivas distintas:

- Acesso ao mercado interno por empresas nacionais: em função das reduzidas barreiras de entrada há um grande número de pequenas e médias empresas nacionais atuando no setor. Todavia, essas empresas normalmente deparam-se com limitadores de crescimento e acabam associando-se ou sendo absorvidas por empresas maiores.
- Acesso ao mercado externo por empresas nacionais: o acesso ao mercado externo por empresas locais carece de elevados investimentos na construção da identidade das suas marcas e no acesso aos canais de distribuição. Por esta razão, a produção no país alvo é inicialmente terceirizada e a distribuição dos produtos feita por meio de associações com empresas locais ou construindo seu próprio canal.
- Acesso ao mercado interno por empresas estrangeiras com interesse em instalarem-se no Brasil: o acesso de empresas internacionais ao mercado local esbarra principalmente no acesso à distribuição, tanto pelo estabelecimento de relacionamentos com cadeias de varejo ou a estruturação de um canal de vendas diretas, como nas dificuldades para obtenção de licenças para operação de uma planta produtiva.
- Acesso ao mercado externo por empresas estrangeiras com interesse em instalar-se no Brasil: o acesso ao mercado externo por meio de plantas de produção locais não é fácil para as multinacionais instaladas no Brasil, principalmente por causa do maior custo produtivo local e a burocracia no processo de exportação.

Nota-se a dificuldade das empresas brasileiras em participar mais ativamente do comércio mundial desses produtos, já que elas se deparam com os grandes atores internacionais que já atuam nos principais mercados mundiais.

Um último ponto a ser destacado relaciona-se com o pequeno tamanho econômico das empresas brasileiras de cosméticos, especialmente quando comparado com o das grandes firmas internacionais. À exceção dos dois casos mais bem-sucedidos, Natura e ‘O Boticário’, as firmas brasileiras são muito pequenas.

5. Apresentação e discussão dos resultados

Para compreender as principais estratégias de crescimento do Boticário, optou-se primeiramente por discorrer sobre seu desempenho contábil nos últimos anos. Na sequência, discorreu-se sobre a estratégia de diferenciação de produtos e de diversificação de atividades e, depois sobre a sua internacionalização e a estratégia de terceirização, cooperação e integração vertical.

5.1 Desempenho contábil de ‘O Boticário’ nos últimos anos

O desempenho do Boticário nos últimos anos tem sido vigorosamente reconhecido pelo seu crescimento constante, de acordo com dados obtidos em matérias publicadas em jornais eletrônicos e outros websites.

Em 2014, a empresa ampliou o número de lojas, totalizando 3.912 pontos de vendas das suas quatro unidades em 1.750 municípios. Neste ano, com um faturamento aproximado da rede de R\$ 9,3 bilhões, apresentou um crescimento de 16% em relação ao ano anterior, sendo superior à expectativa para o mercado de HPPC, segundo a ABHIPEC (2016). Após registrar faturamento de R\$ 9,3 bilhões em 2014, o objetivo seria terminar 2015 com R\$ 10 bilhões. Destaca-se por fim que, todo o crescimento da empresa é alavancado com capital próprio. Segundo estimativas, o Boticário valeria em bolsa de R\$ 10 a R\$ 12 bilhões. Suas dívidas representam atualmente apenas 13% do patrimônio.

5.2. Estratégia de diferenciação de produtos

Atualmente, a empresa vem apostando no lançamento constante de novos produtos, para atrair cada vez mais clientes às lojas. Para a linha de perfumaria, por exemplo, são desenvolvidas marcas temporárias, que são vendidas por um curto espaço de tempo. Apesar da linha de perfumes ser o “carro chefe” do negócio, representando cerca de 60% do faturamento, as linhas de maquiagem também ganham destaque. Para atrair mais clientes, a empresa desenvolveu duas linhas de maquiagem: “MakeB” (que concorre com as marcas internacionais), e a “Intense” (linha destinada à classe C, com preços consideravelmente inferiores à primeira). Um dos produtos de maior sucesso e que certamente carrega um elevado grau de diferenciação é o perfume masculino ‘Malbec’, primeira e única fragrância do mundo desenvolvida com álcool vínico envelhecido em barris de carvalho francês (SCHELLER, 2012).

Além da diferenciação dos produtos de ‘O Boticário’, destaca-se que a expansão da empresa para outros negócios (Eudora, Quem disse, Berenice, The Beauty Box, Vult e Multi B), pode ser considerada também uma estratégia de diferenciação de produtos.

Amplos investimentos continuam sendo despendidos também em propaganda e marketing. No que tange às vendas, a empresa diferencia-se pela atuação em mais de um canal de comercialização: vendas diretas, por meio de consultoras espalhadas por todo o país; lojas próprias e franqueadas; e mais recentemente por *e-commerce*.

Uma das inovações de processo em que a empresa começou a apostar seus recursos em 2015, foi o desenvolvimento de pele 3D para testes. Especialistas do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da companhia já utilizam o material para o teste de matérias-primas e produtos acabados (cremes, loções e maquiagens), tanto para a escolha de ingredientes quanto na segurança. Para elaborar a pele 3D, são utilizadas células isoladas a partir de tecido descartado de cirurgias plásticas, nos casos em que há o consentimento do doador.

Outra inovação de processo recente da empresa que merece destaque, refere-se à logística interna do Centro de Distribuição de São Gonçalo dos Campos/BA. Para atender a demanda das diversas lojas da rede, o grupo integrou os melhores serviços de duas empresas concorrentes e líderes em logística. O sistema de separação de produtos da companhia austríaca Knapp opera dentro do transelevador da alemã Schäfer. Esse procedimento desenvolvido pela empresa virou um caso de sucesso internacional em inovação e logística, usado como exemplo de integração, inclusive, pelas próprias empresas concorrentes.

5.3. Estratégia de diversificação de atividades

No caso do Boticário, a estratégia de diversificação de atividades foi do tipo ‘relacionada’, dada a afinidade estratégica entre as cadeias de valor que compõem os três segmentos da Indústria de HPPC, no qual a empresa está presente.

Referente aos ganhos relacionados com essa estratégia, tem-se que o grupo concentra sua produção nas mesmas fábricas (São José dos Pinhais/PR e Camaçari/BA), proporcionando economias de escopo, dado o aproveitamento da mesma base produtiva e tecnológica (CAMPOS, 2015).

Contudo, além de aspectos tangíveis, a empresa também beneficia-se de aspectos intangíveis, que neste caso seria o *know-how* (conhecimento prático) do Boticário, que pôde ser transferido para as demais unidades de negócio. O poder de mercado também pode ser considerado um

ganho obtido com a estratégia de diversificação da empresa. Indo ao encontro a isso, o fato de a empresa ser integrada verticalmente ‘para frente’ e ‘para trás’ em algumas de suas atividades, colabora com o aumento desse poder de mercado, diminuindo custos de operação.

5.4. Internacionalização de atividades

Segundo Freire (2001), a internacionalização de atividades do Boticário passou por dois estágios: exportação de produtos por meio de agentes terceirizados e, posteriormente, investimento direto. O primeiro estágio deu-se até meados dos anos 80 e em 1986, com a abertura da primeira loja em Portugal, a empresa ingressou no segundo estágio, no qual permanece até os tempos atuais. A escolha pelo país deu-se basicamente em virtude de três aspectos: o idioma; a similaridade cultural; e a percepção dos dirigentes da empresa de que Portugal seria a porta de entrada para a Europa.

A internacionalização não foi resultado da estratégia de crescimento da empresa, e sim da forte pressão externa por pessoas interessadas nos produtos da marca e na abertura de franquias da mesma. Contudo, a continuidade da internacionalização pode ser considerada uma estratégia da empresa, que após seu aprendizado com a primeira internacionalização oficial, adotou uma estratégia focada no domínio do mercado para obtenção de lucro no longo prazo.

5.5. Estratégia de terceirização, cooperação e integração vertical

A estratégia de terceirização é fortemente usada por grandes empresas, que acabam optando por transferir etapas inerentes a sua cadeia de valor a especialistas externos, com os objetivos principais de reduzir custos e concentrar-se nos principais negócios e atividades da empresa. Segundo Girard (2006), o franchising apresenta-se como uma estratégia de terceirização, pois, ao se buscar parceiros por meio deste sistema, o franqueador, teoricamente, abre mão da obtenção dos lucros que teria sozinho, caso fosse o proprietário de todas as unidades de varejo. O Boticário foi uma das primeiras empresas no país a utilizar o franchising. Segundo a direção da empresa, o sistema permitiu alavancar o crescimento utilizando o investimento de terceiros. O sistema apresenta-se vantajoso, pois enquanto no mercado tradicional o índice de mortalidade de empresas chega a 70%, no sistema de franchising não ultrapassa 4%. O sucesso da rede de franquias do Boticário fez com que a empresa fosse premiada inúmeras vezes ao longo de sua história.

No que tange à estratégia de cooperação, a empresa ao longo dos anos tem formado alianças estratégicas com outras empresas, combinando recursos, capacidades e competências no intuito de perseguir interesses comuns. Pode-se citar como exemplo a aliança estratégica formada pela empresa e suas concorrentes, Yamá, TheraSkin Farmacêutica e Natura, por iniciativa do Instituto de Pesquisas Tecnológicas e Recursos da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial, para o desenvolvimento de técnicas de nano encapsulação CAMPOS, 2015).

Apesar de praticar estratégias de terceirização e cooperação, ‘O Boticário’ também possui o interesse em internalizar serviços. A configuração da produção, com maior volume sendo desenvolvido “dentro de casa” como destacou o presidente do ‘Grupo Boticário’, Artur Grynbaum, visa ampliar os ganhos de eficiência e produtividade, além de mais agilidade na distribuição de produtos. No tocante à distribuição de seus produtos, a empresa conta atualmente com dois Centros de Distribuição próprios, em Registro/SP e São Gonçalo dos Campos/BA. Ambos recebem os produtos diretamente das fábricas e enviam para filiais distribuídas estrategicamente pelo país.

6. Considerações finais

Ao levar em consideração a conjuntura econômica, a situação do setor em que atua, competitividade, os objetivos e capacidades empresariais próprios, as empresas formulam estratégias que, em conformidade com todos esses aspectos, tendem a favorecer sua posição de mercado, caso sejam elaboradas e executadas corretamente.

Como abordado, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é altamente competitivo, principalmente pelo fato de que grandes empresas globais estão cada vez mais conquistando uma maior fatia de mercado, e em resposta a isso, pequenas e médias empresas nacionais vêm buscando especializar-se, para também garantir uma posição vantajosa. A concorrência neste mercado dá-se basicamente pelo potencial de inovação, dada a dinâmica do setor de renovação contínua dos produtos, caracterizando-se assim como um oligopólio diferenciado. Assim, uma das fortes características desse setor em termos mundiais, são os vultosos esforços de P&D, para a melhoria contínua dos produtos ofertados no mercado, com o desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações.

A atuação da empresa é compatível com esse padrão setorial, haja vista que a empresa tem buscado diferenciar-se frente seus concorrentes, trabalhando com pesquisa e desenvolvimento para a criação de novos produtos e processos. A empresa além de seu próprio centro de

inovação, forma alianças com outras empresas do ramo, favorecendo o setor como um todo em termos de novas tecnologias.

As grandes empresas brasileiras que atuam no setor ainda enfrentam certa dificuldade em participar mais ativamente do comércio mundial deste mercado, tendo em vista que as grandes empresas globais do setor acabam por impor certas barreiras ao crescimento daquelas, obstaculizando a construção de ativos comerciais em outros países – principalmente desenvolvidos, especialmente de marcas próprias e canais de comercialização e distribuição dos produtos.

O Boticário também é compatível com esta realidade, considerando-se que sua internacionalização ainda é bastante sutil, e com a produção de seus produtos feita inteiramente no Brasil. Um fato interessante é que a empresa é participante de um projeto de internacionalização desenvolvido e gerenciado pela ABIHPEC em parceria com a APEXBRASIL: o Beautycare Brazil. A proposta é dar apoio e fomentar as exportações brasileiras do setor de HPPC, desde a capacitação e preparação de empresas aos mercados externos até a internacionalização. Isso demonstra que o setor brasileiro vem incentivando suas empresas a tornarem-se mais competitivas, ao atuarem no comércio mundial de seus produtos. Além da estratégia de internacionalização do Boticário, que apesar de recente já trouxe resultados positivos para a empresa, esta utilizou-se de outras estratégias, antes mencionadas, que a fizeram crescer e desenvolve-se como marca. Dentre as estratégias centrais utilizadas pela empresa, a diferenciação de produtos merece destaque, pois, dada a dinâmica imposta pelo setor, a empresa dedica-se continuamente na elaboração de novas mercadorias, dentre os itens que já produz.

A percepção de seus dirigentes quanto às tendências mercadológicas no país e globais, além da análise de seu potencial como empresa e de sua concorrência, foram essenciais para que o Boticário traçasse habilmente suas estratégias, tornando-se uma das empresas líderes do setor no Brasil. Recentemente, a empresa reestruturou-se, sendo planejadas novas frentes estratégicas, lideradas por quatro vice-presidências: Negócios Franquias, Novos Negócios, Corporativa e Desenvolvimento Humano e Organizacional, com o objetivo de maior integração de toda a cadeia: rede franqueada, colaboradores e parceiros. Além do objetivo de integração da cadeia, essa nova reestruturação indica a posição da empresa em relação ao futuro, pois cada frente estratégica estará mais capacitada em tomar decisões relacionadas à sua área.

REFERÊNCIAS

- ABDI (Org.). **Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**: Série Cadernos da Indústria ABDI. Brasília, 2009. (Volume XIII). Estudo Prospectivo. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- ABIHPEC (Brasil). **O setor de HPPC**. 2016. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-dosetor-2018/>>. Acesso em: 05 janeiro. 2017.
- ABIHPEC (Brasil). **Panorama do setor 2018**. 2018. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>. Acesso em: 07 maio. 2019.
- ANVISA. **Resolução nº 211, de 14 de julho de 2005**. Disponível em: <<http://www.portal.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 25 abril. 2016.
- CAMPOS, Vanderlei. Beleza para todos. **Revista Carta Capital**, 3, 14, p. 4-9, 2015.
- CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos et al. **Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. BNDES Setorial, n. 25, mar. 2007 Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 21 maio. 2016.
- COMPANY. **Potencial de Diversificação da Indústria Química Brasileira**: relatório 4- cosméticos e higiene pessoal. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 19 abril. 2016.
- EUROMONITOR. **Grupo Boticário acquires Vult Cosmética in Brazil**. Disponível em: <<https://blog.euromonitor.com/grupo-boticario-acquires-vult-cosmetica-brazil/>>. Acesso em: 14 novembro. 2018.
- FREIRE, Cláudia Marques. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: o caso de ‘O Boticário’. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2001. Cap. 4.
- GARCIA, Renata. Internacionalização Comercial e Produtiva na Indústria de Cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, Maio/Ago. 2005.
- GIRARD, Dante. **Terceirização como Estratégia Competitiva nas Organizações**: coletânea Gelre – Série Estudos do Trabalho. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.gelre.com.br>>. Acesso em: 20 junho. 2016.

PIROLA, Erika Nogueira. **Indústria e Território**: o caso da cadeia produtiva de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Tese (doutorado). Instituto de Economia Unicamp. Campinas: 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

SEBRAE. **Tendência do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético até 2020**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/tendencia-do-setor-de-higiene-pessoal-perfumaria-ecosmetico-ate-2020,c241561b47f95610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 04 janeiro 2019.

SCHELLER, Fernando. ‘O Boticário’ fatura R\$ 5,5 bi, supera o McDonald's e vira maior franquia do país. **Revista Estadão**. 2, p.32, 2012

THOMPSON JÚNIOR, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2008.

VILHA, Anapátricia Maorales; QUADROS, Ruy. Gestão da Inovação sob a Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n.3, p. 28-52, jul/set. 2012.