

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS POR UM GRUPO EMPRESARIAL DO SETOR DE HPPC BRASILEIRO NO PERÍODO DE 2018 A 2022

Maria Eduarda dos Santos¹, Mariusa Momenti Pitelli²

Resumo: O presente estudo tem como objetivo realizar uma análise das estratégias de crescimento adotadas por um grupo empresarial atuante no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) brasileiro, no período de 2018 a 2022, para compreender de que forma se relacionam com o desempenho observado nos seus resultados, com ênfase nos anos da pandemia da COVID-19, de forma a contribuir com a identificação das estratégias em um cenário muito diferente do já enfrentado pelas empresas até então. Durante a pandemia, houve o aumento do consumo de produtos de higiene e perfumaria no Brasil. A análise é feita por meio de levantamento bibliográfico. Observa-se que, no período analisado, o grupo investiu em pesquisa e desenvolvimento (P&D), em estratégias voltadas ao seu desenvolvimento tecnológico, em fusões e aquisições estratégicas que possibilitaram a expansão do seu mercado consumidor, inaugurou dois novos centros de distribuições e intensificou seu processo de integração vertical. Além disso, durante o período da pandemia, a companhia também aumentou consideravelmente seu portfólio de produtos. Dessa forma, como consequência das condutas adotadas, o grupo conseguiu alavancar suas vendas e aumentar o lucro, o que ampliou sua relevância no mercado nacional de HPPC.

Palavras-chave: estratégias de crescimento; higiene pessoal; perfumaria e cosméticos; COVID-19.

GROWTH STRATEGIES ADOPTED BY A BUSINESS GROUP IN THE BRAZILIAN PHPC SECTOR IN THE PERIOD FROM 2018 TO 2022

Abstract: The present study aims to analyze the growth strategies adopted by a business group operating in the Brazilian Personal Hygiene, Perfumery and Cosmetics (PHPC) sector, from 2018 to 2022, to understand how they relate to the performance observed in its results, with emphasis on the years of the COVID-19 pandemic, in order to contribute to the identification of strategies in a scenario very different from that already faced by companies up to that point. During the pandemic, there was an increase in the consumption of hygiene and perfumery products in Brazil. The analysis is carried out through a bibliographic survey. It was observed that, in the period analyzed, the group invested in research and development (R&D), in strategies aimed at its technological development, in strategic mergers and acquisitions that enabled the expansion of its consumer market, inaugurated two new distribution centers and intensified its vertical integration process. Furthermore, during the pandemic period, the company also considerably increased its product portfolio. In this way, as

1 Bacharel em Ciências Econômicas – UFSCar.

2 Professora do Departamento de Economia – UFSCar.

a result of the conduct adopted, the group was able to boost its sales and increase profit, which increased its relevance in the national PHPC market.

Keywords: growth strategies; personal hygiene; perfumery and cosmetics; COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

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

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

Torna-se evidente, portanto, que o advento da pandemia trouxe impactos diretos e expressivos sobre o setor brasileiro de HPPC. Conforme dados expostos por Mendonça (2021), apenas em 2020 as vendas com produtos da indústria somaram cerca de R\$122,4 bilhões, equivalente a um crescimento de 4,7% com relação a 2019. Em 2021, segundo a mesma autora, o crescimento observado foi de 1,7%, sendo que mais de 37% do volume de vendas concentrou-se em três grandes grupos de empresas: Natura & Co (16,1%), Unilever (11,2%) e Grupo Boticário (10,9%) (Mendonça, 2022).

O resultado positivo obtido com as vendas impactou diretamente na lucratividade do grupo empresarial em estudo. Os demonstrativos financeiros divulgados pela companhia responsável pela distribuição dos produtos do grupo demonstram que, em seis anos, o lucro líquido da companhia apresentou um crescimento de 77%, passando de aproximadamente R\$ 417 milhões em 2016 para cerca de R\$ 737 milhões em 2021 (Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A., 2018, 2020, 2021).

Assim, pergunta-se: Quais são as estratégias adotadas pelo grupo durante a pandemia? Essas estratégias se alteraram ou não durante a pandemia? Dessa forma, o objetivo do estudo é analisar as estratégias de crescimento adotadas pelo grupo no período de 2018 a 2022,

para compreender de que forma se relacionam com o desempenho financeiro observado nos seus resultados, com ênfase nos anos da pandemia da COVID-19.

Cabe ressaltar que Azevedo *et al.* (2019), ao realizarem um estudo das estratégias da empresa “O Boticário” desde a sua criação, concluíram que ela tinha a diferenciação de produtos como principal estratégia.

Dessa forma, esta pesquisa pretende contribuir com a identificação das estratégias de crescimento adotadas principalmente no auge da pandemia, cenário esse muito diferente do já enfrentado pelas empresas até então, lançando luz sobre a forma de enfrentamento dos desafios de mercado por meio da escolha de estratégias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kon (2017), o termo crescimento pode assumir dois sentidos distintos quando relacionados a algum organismo econômico. O primeiro faz jus a um aumento no montante dos resultados alcançados durante o funcionamento do sistema, exemplificado por meio da elevação da produção, das vendas ou das exportações. O segundo, adiciona a esse aumento uma melhora na qualidade do bem ou serviço ofertado, como resultado de um processo de desenvolvimento ocasionado por uma série de fatores internos. Nesse sentido, sendo as firmas capitalistas comumente retratadas como ponto central de acumulação de capital, elas são recorrentemente impulsionadas à procura de novas oportunidades de crescimento da produção, adotando, para tal, estratégias de crescimento e ampliação de mercados elaboradas por meio da inovação tecnológica e do esforço de vendas (Kon, 2017).

Essa visão caminha similarmente à proposta pela teoria schumpeteriana do processo de destruição criadora, segundo a qual o sistema capitalista, bem como as suas transformações industriais, é resultado de um processo evolutivo. Para Schumpeter (1961 *apud* Kon, 2017, p.65), a manutenção da máquina capitalista tem como impulso fundamental a criação de novos bens de consumo, bem como a formação de novos métodos de produção ou transporte e a concepção de novos mercados e formas de organização industrial. Portanto, na visão do autor, as estratégias econômicas adotadas pelas indústrias oligopolistas não devem ser restritas sob a ótica exclusiva da maximização do lucro, mas também abrangendo os conceitos de concorrência de qualidade e esforço de venda.

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

Besanko *et al.* (2012) abordam que o sucesso de uma organização depende da estratégia. Assim, dado o contexto apresentado, a seguir são apresentadas, sob o ponto de vista teórico, as principais estratégias de crescimento adotadas pelas empresas.

Chamberlin (1933 *apud* Kon, 2017, p.67) argumenta que, para que uma determinada classe de bens possa ser classificada como diferenciada, é necessário que exista uma base significativa que possibilite sua distinção dos demais produtos ofertados no mercado. A

diferenciação, por sua vez, pode ser determinada por características próprias do produto, como patentes, marcas registradas, peculiaridades da embalagem ou até mesmo por singularidades referentes à qualidade do bem ofertado, designs próprios e características de cor ou estilo (Kon, 2017).

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

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

Em relação à diversificação da produção, na visão de Ribeiro (1969), entende-se por diversificação a estratégia de crescimento adotada por muitas empresas ao expandir suas atividades para um novo mercado, modificando, assim, não apenas a sua gama de produtos ofertados, mas também o seu escopo de atuação. Segundo Kon (2017), essa alternativa de expansão é adotada quando, dado o ritmo de acumulação de capital interno da firma, sua restrição de atuação a um único mercado acaba configurando um fator limitante para o seu potencial de crescimento.

Nesse sentido, Ansoff (1990) apresenta algumas razões que levam as empresas a se diversificarem. Dentre elas, destaca-se o fator rentabilidade, pois uma firma optará pela diversificação quando seus objetivos, em termos de rentabilidade, não poderão ser atingidos com a carteira existente, seja, por exemplo, devido à saturação do mercado ou à linha de produtos obsoleta.

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

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

Ansoff (1990, p.111), também aborda que “a diversificação envolve um afastamento de áreas de negócios familiares, ao mesmo tempo em que se permanece no(s) ambiente(s) geográfico(s) em que a empresa já tem sido bem sucedida”.

Nesse sentido, Penrose (1979) destaca que:

A diversificação que implica na partida da firma para a conquista de novas áreas de mercado pode dar-se segundo uma das três seguintes maneiras: a) entrada em novos mercados com novos produtos, utilizando a mesma base de produção; b) expansão, no mesmo mercado, como novos produtos baseados em uma área de tecnologia diferente; c) entrada em novos mercados, com novos produtos, também baseados em uma área de tecnologia diferente (Penrose, 1979, p. 10).

Nesse contexto, visando à expansão de sua produção, muitas empresas adotam como estratégia de crescimento a aquisição e/ou fusão de outras firmas já operantes no mercado. Para Kon (2017), a estratégia é vantajosa por possibilitar uma queda nos custos de montagem da empresa, além de contribuir para a superação de dificuldades técnicas, administrativas e gerenciais que seriam empecilhos no caso de uma firma em formação e sem posição definida no mercado. Cabe ressaltar que Ansoff (1990) destaca a diversificação por meio da aquisição de empresa.

Ademais, segundo Bateman e Snell (2012), quanto ao nível organizacional, estratégias cooperativas como alianças estratégicas³, parcerias, *joint ventures*⁴ e fusões com concorrentes podem ocorrer como uma forma das empresas enfrentarem incertezas.

Mac Dowell e Cavalcanti (1998, p. 184) descrevem o conceito de integração vertical como resultado da: “[...] eliminação de trocas contratuais ou de mercado e sua substituição pela troca interna dentro dos limites da firma”. Em outras palavras, trata-se de uma técnica na qual diferentes processos industriais, outrora produzidos separadamente por firmas diversas, passam a ter sua produção centralizada em uma única empresa. Como resultado, tem-se um aumento no número de bens intermediários produzidos pela firma para o seu próprio uso.

Penrose (1979) destaca um tipo especial de diversificação, que envolve o aumento do número de bens intermediários que a firma produz para seu uso. Assim, pode-se considerar a integração vertical uma forma de diversificação.

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

3 Aliança estratégica é uma relação formal criada para a busca conjunta de objetivos comuns (Bateman; Snell, 1998).

4 Joint-venture ocorre quando duas ou mais empresas criam uma nova organização independente (Besanko *et al.*, 2012).

Kon (2017) defende, ainda, que a opção pela verticalização da produção também pode ser explicada pela necessidade da firma em buscar um maior controle de mercado.

Silva (1997), todavia, aponta alguns fatores restritivos que podem configurar obstáculos e desvantagens futuras para firmas que adotem a integração vertical. Para o autor, a adesão dessa estratégia reduz, consideravelmente, a flexibilidade econômica e produtiva da empresa, pois estando todo o capital da firma vinculado a apenas um setor do mercado, qualquer crise ou mudança significativa no ramo impactará significativamente nos resultados da empresa.

O autor cita, ainda, como fator restritivo do processo de integração vertical, o aumento do custo fixo da cadeia produtiva como um todo quando a firma integrada não faz plena utilização da sua capacidade instalada. Assim, dada às restrições apontadas quanto à verticalização e os novos padrões produtivos e competitivos impulsionados pela globalização, muitas empresas têm optado pela terceirização como estratégia de crescimento.

De acordo com Rezende (1997), um dos fatores conjunturais que explica esse fenômeno é a crescente burocratização das organizações que tem levado a um crescimento desequilibrado das atividades de apoio das firmas. Para o autor, a opção pela terceirização, além de auxiliar com a redução de custos, também contribui para a geração do caixa necessário para promover a manutenção das atividades principais da firma, além de eliminar níveis hierárquicos desnecessários e possibilitar que a empresa dedique seus esforços de atuação apenas para os segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva, beneficiando-se, inclusive, dos ganhos de especialização decorrentes de uma maior eficiência dos processos do setor de atuação.

Rezende (1997) pontua, contudo, que a opção pela estratégia de terceirização apenas deve ser tomada após uma análise cuidadosa das suas vantagens e dificuldades em curto, médio e longo prazos. Afinal, assim como a verticalização, a terceirização também apresenta desvantagens e desafios quanto a sua implementação. Dentre os problemas mais comumente enfrentados o autor destaca: dificuldade de estabelecer parcerias; possibilidade de engendrar um novo concorrente no futuro; resistências internas; dependência de fornecedores e/ou distribuidores; dificuldade de gerenciar os contratados.

Ansoff (1990) também destaca a internacionalização como forma de expansão da carteira de uma empresa, envolvendo nova área geográfica (mercado externo) de atuação da empresa. No entanto, o autor aborda que a internacionalização pode apresentar riscos maiores do que os da diversificação, uma vez que se distancia das experiências e competências da empresa.

Nesse contexto de expansão global, segundo Bateman e Snell (1998), as cinco formas mais comuns de entrar em um mercado externo são: exportação, licenciamento internacional, franquia, *joint venture* e subsidiária próprias. Segundo os autores: i) a exportação tem a vantagem de gerar economias de escala, mas pode ter alto custo de transporte e enfrentar barreiras tarifárias; ii) o licenciamento internacional “é um acordo pelo qual o licenciado em outro país compra os direitos de fabricação do produto da empresa em seu próprio país por uma taxa negociada”, tendo como vantagem não ter que arcar com os custos e riscos de abrir um mercado em um outro país, mas a empresa pode ter perda de controle sobre a tecnologia

(Bateman; Snell, 1998, p.188); iii) na franquia, a empresa vende direitos limitados ao uso da marca e o franqueado tem que obedecer as regras do negócio, e tem como vantagem a mesma do licenciamento, mas sua desvantagem está relacionada à perda de controle sobre a qualidade; iv) a *joint venture* é um acordo de negócios formal realizado com uma empresa em outro país, tendo como vantagens o conhecimento do parceiro local - sobre, por exemplo, as condições competitivas do país-alvo - e o compartilhamento de custos e riscos, e como desvantagens a perda de controle sobre a tecnologia e possível surgimento de conflitos entre os parceiros; v) subsidiárias próprias no exterior é a forma mais custosa, pois arcam com todos os custos e riscos, mas têm a vantagem de controle sobre a tecnologia e sobre as operações (Bateman; Snell, 1998).

3 METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado, na definição proposta por Gil (2002), como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que é realizada com base em material já elaborado. As informações do estudo foram retiradas de livros, artigos científicos, artigos de jornais e revistas, artigos de sites especializados no tema HPCC (de associações, por exemplo), do site do grupo estudado e de suas respectivas marcas, bem como de relatórios públicos divulgados pelo grupo, como o Relatório de Sustentabilidade e o Relatório ESG.

Para analisar o desempenho de mercado do grupo, foram utilizadas informações de venda, de lucro e do número de patentes depositadas. As informações sobre vendas foram retiradas de artigos de revistas e jornais. Em relação aos dados de lucro, estes foram obtidos de demonstrações financeiras, divulgadas por uma empresa do grupo estudado⁵. A partir dos dados levantados, realizou-se uma análise desses dados, por meio de gráficos e cálculo de porcentagem, para avaliar a evolução do crescimento. Já o número de patentes foi retirado do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e de artigo em revista/jornal.

Quanto à delimitação do período considerado, a análise das estratégias adotadas pelo grupo será limitada ao intervalo de 2018 a 2022, com foco no período da pandemia da COVID-19. Este corte temporal está relacionado com o objetivo de verificar se o grupo em estudo alterou suas estratégias em resposta à pandemia, considerando os anos de 2020 e 2021.

Como limitações deste trabalho têm-se a indisponibilidade de um banco de dados financeiros referentes a cada uma das empresas do grupo e de relatórios que detalham a forma de atuação do grupo, por meio de suas empresas e marcas, dentro e fora do país⁶.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

De acordo com a Resolução RDC Nº 752 regularizada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em 19 de setembro de 2022, definem-se como produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes todos os bens cujas preparações são:

5 O que pode representar uma limitação do estudo. Ressalta-se que o grupo é uma empresa de capital fechado.

6 Há o Relatório ESG e o Relatório de Sustentabilidade, que contém algumas dessas informações.

[...] constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e/ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (Brasil, 2022, cap. I, art. 3, inc. XVI, não paginado).

A *holding* relacionada ao grupo em estudo surgiu com o intuito de reorganizar marca e buscar novas aquisições, a fim de diversificar o portfólio da empresa (Pacheco, 2010). Em 2011, teve início a operação da primeira nova unidade de negócios do grupo, uma nova marca, cujo portfólio era composto por aproximadamente trezentos itens, entre perfumes, maquiagens e produtos para corpo e banho, além de acessórios (GRUPO..., 2011).

Todas as unidades de negócio integrantes do grupo são pessoas jurídicas de capital fechado (Grupo Boticário, 2018).

Em 2022, o grupo possuía duas fábricas, seis centros de distribuição, estando presente em mais de 5.000 municípios brasileiros através de suas lojas e/ou venda direta, e contando com mais de 15 marcas, além de atuar em vários outros países (Grupo Boticário, 2023).

A seguir são descritas as principais estratégias adotadas pelo grupo no período estudado.

4.1 Estratégias de crescimento adotadas

4.1.1 Período Pré-Pandemia: Biênio 2018-2019

Visando sua expansão no mercado nacional da beleza, bem como o fortalecimento da sua estratégia multimarca e multicanal, o grupo adquiriu, em 2018, uma marca de cosméticos, que contribuiu para expandir o grupo entre os consumidores das classes C e D (CADE..., 2018).

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

De acordo com o relatório de sustentabilidade divulgado pela companhia, o grupo fechou o ano de 2018 com o lançamento de cerca de 1.500 produtos, em um portfólio composto por mais de 10.000 itens (Grupo Boticário, 2018). Dentre os lançamentos do ano, destacam-se a criação da linha capilar profissional (MARCOS..., 2018), e o glitter biodegradável, batizado de ecogitter (Grupo Boticário, 2018). Em relação a atuação internacional, o grupo aumentou sua atuação por abertura de lojas em outros países (Grupo Boticário, 2018). Os investimentos em inovação e tecnologia, outrossim, permaneceram no ano seguinte.

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

Ademais, ainda em 2019, objetivando a expansão da sua cadeia produtiva, a companhia inaugurou um novo centro de distribuição dedicado a uma de suas marcas, localizado no estado de Minas Gerais. De acordo com o levantamento realizado pela prefeitura da cidade, o empreendimento, instalado em um galpão com cerca de 20 mil metros quadrados, gerou cerca de duzentas oportunidades de empregos diretos e indiretos e ampliou a capacidade de expedição da marca em até um milhão de peças por dia (Prefeitura de Varginha, 2019).

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

4.1.2 Ápice da Pandemia: Biênio 2020-2021

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

Segundo Santos (2021), em 2020, o volume de vendas *online* realizadas pelo grupo aumentou em torno de 250%. O resultado é consequência direta das estratégias adotadas pela companhia, que investiu fortemente na ampliação dos seus canais digitais.

Como exemplo, a empresa de soluções financeiras do grupo desenvolveu em 2019, em parceria com outra empresa, um aplicativo que tinha como público os revendedores de produtos das marcas do grupo. A ideia da ferramenta era, sobretudo, ajudar na gestão financeira e na inclusão digital de revendedores (Gratão, 2020).

Por meio do aplicativo, os usuários tinham acesso a uma conta digital gratuita e a uma maquininha de pagamentos, através das quais conseguiam, respectivamente, acompanhar suas vendas e ampliar as suas formas de recebimento por meio de cartões de débito e crédito. Ademais, ainda através da ferramenta, tornou-se possível realizar a transferência de dinheiro, colocar créditos no celular e até mesmo pagar contas (Gratão, 2020).

Seguindo em linha com uma estratégia de crescimento pautada em investimentos em inovação e tecnologia, objetivando, sobretudo, a digitalização das suas operações, o grupo concluiu, em 2021, o acordo de compra de uma empresa brasileira que atua em soluções de gestão de varejo, focada em automatização e sistemas de controle de estoques, relatórios gerenciais e suporte aos lojistas (GRUPO..., 2021a). O intuito da aquisição, segundo a

companhia, foi melhorar a jornada de compra de seus consumidores e parceiros de negócio. Essa, contudo, não foi a única aquisição do grupo.

Ainda em 2021, o grupo também adquiriu uma empresa de tecnologia, especializada em inteligência artificial, que contribuiu para o processo de digitalização da empresa, integrando dados e produtos digitais ao ecossistema de marcas e canais do grupo (GRUPO..., 2021b).

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

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

4.1.3 Período Pós-Pandemia: 2022

A busca do grupo empresarial por um portfólio cada vez mais diferenciado de produtos se manteve mesmo após o ápice da pandemia. Em 2022, a companhia anunciou a inclusão de duas novas marcas em seu portfólio.

A primeira é uma marca de produtos de beleza para homens - com itens para barba, cabelo, pele e banho - feita com o intuito de ampliar o público masculino entre o mercado consumidor do grupo (Bonfim, 2022a). Cerca de um mês após a aquisição, o grupo anunciou sua segunda compra de relevância do ano, relacionada à marca de produtos capilares, que possuía forte presença nos salões de beleza nacionais, que além de contribuir para a ampliação do portfólio do grupo, também expandiu o relacionamento da companhia com os profissionais da área da beleza (Carvalho, 2023a).

Houve também investimentos aplicados no desenvolvimento de novos itens entre as marcas já existentes do grupo. De acordo com Carvalho (2023b), do montante total de vendas arrecadadas pelo grupo em 2022, estimado em torno de R\$23,6 bilhões, 30% foram oriundos de novos lançamentos.

Entre os novos produtos lançados, destaca-se, por exemplo, a criação da primeira linha de protetores solares do grupo. Composta inicialmente por quatro produtos, sendo dois de proteção facial e dois de proteção corporal, a marca inseriu o grupo na indústria de proteção solar, que possuía, até então, cerca de 60% do mercado concentrado em torno de cinco marcas: Sundown (20,3%), da Johnson & Johnson, Nivea Sun (14,3%), da Beiersdorf, La Roche-Posay (13,7%), da L'Oréal, Episol (6%), da Hypera, e Neutrogena (5,6%), da Johnson & Johnson (Bonfim, 2022b). Esse, porém, não foi o único lançamento realizado. Ainda em 2022, de acordo com a revista Isto É (EXCLUSIVO..., 2022), o grupo desenvolveu um catálogo digital perfumado. Construído pelo time de P&D da companhia em parceria com uma empresa, especializada em tecnologia olfativa, o projeto consistiu no

desenvolvimento de um *tablet* através do qual se transmitiam as fragrâncias de até 20 itens de perfumaria vendidos. A ideia, segundo o diretor executivo de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos do grupo, foi focada na inovação e no desenvolvimento sustentável de seu ecossistema de beleza (EXCLUSIVO..., 2022).

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

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

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

Ademais, a fim de reforçar ainda mais sua estratégia multicanal e multimarcas, o grupo inaugurou, em dezembro de 2022, um centro de distribuição no Paraná. De acordo com a Agência Estadual de Notícias do estado do Paraná, o empreendimento, cujo investimento foi em torno de R\$107 milhões, possui cerca de 20 mil metros quadrados e capacidade para expedir até 871 mil produtos por dia, sendo o primeiro centro de distribuição do grupo a não ser segmentado por marca ou canal (PARANÁ..., 2022).

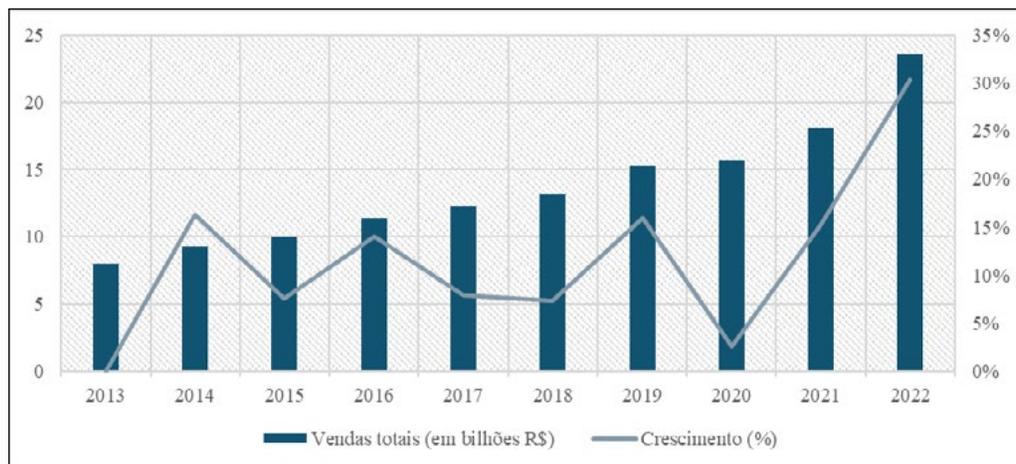
4.2 Desempenho e resultados financeiros

Na última década, o grupo tem apresentado um ritmo acelerado de crescimento, conforme exposto no gráfico 1. De 2013 a 2017, a *holding* aumentou seu faturamento anual médio em torno de 54%, passando de um montante de R\$8 bilhões (GRUPO..., 2014) para R\$12,3 bilhões (Grupo Boticário, 2017). Nos anos seguintes, contudo, o incremento foi ainda mais significativo. Em 2018, a companhia fechou o ano com um faturamento estimado em cerca de R\$13,2 bilhões, equivalente a um crescimento de 7% com relação ao ano anterior. Somado ao resultado da marca comprada pelo grupo em 2018, o total chegou a R\$13,7 bilhões (Negrao, 2019).

Ademais, de acordo com Salomão (2020), o aumento exponencial nas vendas da companhia se manteve em 2019, chegando a cerca de 16% de crescimento com relação ao ano de 2018 e atingindo, com a inclusão da sua plataforma digital de beleza (loja online), um patamar de vendas de cerca de R\$15,3 bilhões. Em 2020, contudo, o crescimento foi menos expressivo, mantendo-se em 2,61% e alcançando R\$15,7 bilhões (GRUPO...,

2022a). Entre 2021 e 2022, no entanto, o volume de vendas do grupo voltou a crescer exponencialmente, tendo atingido, de acordo com Carvalho (2023b), o recorde de R\$23,60 bilhões em 2022, representando um crescimento de 30% frente ao ano anterior.

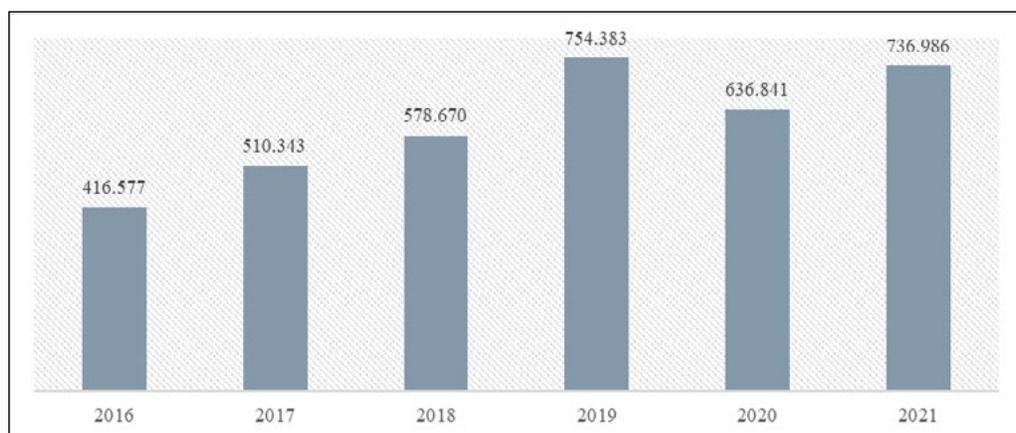
Gráfico 1 - Vendas Totais do Grupo de 2013 a 2022 (em bilhões de R\$)



Fonte: Elaboração com base em GRUPO... (2014), Vaz (2014), Salomão (2020), POR QUE... (2016), Negrão (2019), FATURAMENTO... (2017), GRUPO... (2022a) e Carvalho (2023b).

O bom desempenho das vendas impactou o lucro, como pode ser visto no gráfico 2. Os demonstrativos financeiros demonstram que o lucro líquido da companhia apresentou um crescimento de 77% entre 2016 e 2021 (Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A., 2018, 2020, 2021, 2022). De acordo com Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A. (2020), o ano em que o grupo apresentou a maior lucro em suas operações foi 2019, quando atingiu a marca de R\$754 milhões. Em 2020, apesar dos impactos da pandemia e da queda de lucratividade obtida com relação ao ano anterior, o grupo conseguiu alcançar um resultado 10% maior que em 2018, ano anterior ao advento da crise de saúde global, atingindo um lucro líquido de aproximadamente R\$ 637 milhões.

Gráfico 2 - Lucro Líquido do Grupo de 2016 a 2021 (em milhares de R\$)



Fonte: Elaboração com base em Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza S.A. (2018, 2020, 2021, 2022).

O crescimento da companhia, todavia, não se restringiu apenas ao seu resultado financeiro, mas refletiu também no aumento do seu quadro de funcionários. De acordo com Saraiva (2023), a empresa atingiu em 2022 um total de 15 mil colaboradores contratados, equivalente a um crescimento em torno de 21,5% com relação ao quadro de 2018. O crescimento mais expressivo foi na área de tecnologia do grupo, que passou, em quatro anos, de 200 para 2,5 mil funcionários. Tal incremento é consequência direta do pacote de investimentos lançados pelo grupo de 2018 a 2022, visando sua estratégia de crescimento de longo prazo.

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

Como consequência, o registro de patentes de invenções por parte do grupo se intensificou. Em 2022, foram registradas 36 patentes, sendo 24 no Brasil e 12 no exterior (entre concessões e depósitos) (Saraiva, 2023). Até então, de acordo com dados divulgados pelo Instituto Nacional da Propriedade Intelectual (INPI), as solicitações realizadas pelo grupo se restringiam a patentes de marcas (INPI, 2018, 2019, 2020). Nesse sentido, os números de depósitos de patentes de marca feitos pela *holding* foram os seguintes: 71 em 2018, 65 em 2019 e 113 em 2020. Nota-se que o ano de maior número de depósitos foi 2020, no auge da pandemia da COVID-19.

4.3 Discussão dos Resultados

De 2018 a 2022, visando expandir seu mercado consumidor e o portfólio de bens ofertados, o grupo investiu fortemente em estratégias de crescimento pautadas na diferenciação e diversificação dos seus produtos. O aumento observado no número de patentes depositadas, bem como o desenvolvimento de novas marcas e produtos evidenciam isso. Afinal, apesar de muitos dos produtos lançados terem substitutos próximos no mercado,

como defendido por Chamberlin (1933 *apud* Kon, 2017, p.68), para que uma determinada classe de bens possa ser classificada como diferenciada, basta que o consumidor explicita sua preferência pelo produto frente a outro já existente e, afinal, os novos lançamentos da *holding* foram um sucesso de vendas, representando, segundo Carvalho (2023b), cerca de 30% do faturamento da empresa em 2022 e evidenciando, portanto, a preferência da clientela pelos produtos ofertados.

Os investimentos realizados pelo grupo voltados à diversificação da sua produção, por sua vez, tornaram-se evidentes através das relevantes aquisições realizadas no período analisado. Os maiores montantes, contudo, foram dedicados aos avanços tecnológicos da companhia, além do expressivo aumento no quadro de funcionários contratados na área de tecnologia do grupo e da inauguração, em 2022, do seu primeiro centro de pesquisa, inovação e desenvolvimento.

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

Quanto à estratégia de internacionalização, houve abertura de novas lojas no período de estudo.

O Quadro 1 é um quadro-síntese das principais estratégias encontradas e seus resultados.

Quadro 1 - Principais Estratégias e seus Resultados

Estratégias	Resultados
Diferenciação	aumento nas vendas com o lançamento de produtos
Diversificação	aumento nas vendas com a atuação em novos mercados
Integração vertical	melhora na cadeia logística
Desenvolvimento tecnológico	processo de digitalização das operações, lançamento de novos produtos

Fonte: elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Esse padrão de crescimento setorial, foi justamente o adotado pelo grupo estudado durante o período analisado. Observa-se, de forma geral, que as estratégias adotadas pelo grupo no período de estudo estão relacionadas a estratégias voltadas ao seu desenvolvimento tecnológico, diferenciação, diversificação, intensificação de estratégias de integração vertical e de internacionalização. Ainda, observa-se que há a adoção de estratégias de crescimento combinadas no período de estudo. Especificamente durante o período da pandemia, a companhia aumentou consideravelmente seu portfólio de produtos bem como a digitalização dos seus canais, que foi muito importante para atender a demanda frente às restrições impostas pela pandemia.

Ademais, no período considerado, as estratégias de diversificação da produção adotadas pelo grupo se apresentaram sob todas as três formas apontadas por Penrose (1979). Isto é, deu-se tanto por meio da entrada em novos mercados com novos produtos e a mesma ou diferente base de produção como também através da expansão no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma diferente base tecnológica.

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

Esses resultados mostram como a adoção e a escolha de estratégias de crescimento são importantes para a sobrevivência da empresa ao longo do tempo, uma vez que impactam os seus resultados.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor 2022**. 2022. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2022/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

ABIHPEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Panorama do setor 2023**. 2023. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

AZEVEDO, B.M.; ROSA, J.S.; MACIEL, G.F.C.; CAMPOS, F.L.S. Estratégias de crescimento do setor HPPC: o caso de 'O Boticário'. XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Santos, 15 a 18 de outubro de 2019.

BATEMAN, T.S; SNELL, S.A. **M: Management**. 3rd edition. McGraw-Hill, 2012.

BATEMAN, T.S; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

BESANKO, D; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A economia da estratégia. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

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

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

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

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

CÁLAMO DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE BELEZA S.A. Demonstrações Financeiras. **Diário Oficial do Paraná**, Paraná, 28 mar. 2018. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ANO-2017.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2023.

CÁLAMO DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE BELEZA S.A. Demonstrações Financeiras. **Diário Oficial do Paraná**, Paraná, 27 mar. 2020. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ANO-2019.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2023.

CÁLAMO DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE BELEZA S.A. Demonstrações Financeiras. **Diário Oficial do Paraná**, Paraná, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ANO-2020.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2024.

CÁLAMO DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS DE BELEZA S.A. Demonstrações Financeiras. **Diário Oficial do Paraná**, Paraná, 30 mar. 2022. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2022/06/ANO-2021.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2023.

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

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

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

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

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

ESTUDOS revelam mudanças nos hábitos dos consumidores de HPPC durante a pandemia. **Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC)**, 28 set. 2021. Disponível em: <https://abihpec.org.br/release/estudos-revelam-mudancas-nos-habitos-dos-consumidores-de-hppc-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 22 jan. 2024.

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

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRATÃO, P. O Boticário: aplicativo que acaba com o fiado na venda direta cresce na pandemia. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 15 set. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2020/09/o-boticario-aplicativo-que-acaba-com-o-fiado-na-venda-direta-cresce-na-pandemia.html>. Acesso em: 22 jan. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de Sustentabilidade 2015**. 2015. Disponível em: <https://relatoweb.com.br/boticario/15/sumario-gri.php>. Acesso em: 28 jan. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2021/09/BOT-rel2017-PORTcompl-170918-tr.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. 2018. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2021/09/GBO_relatoriosustentabilidade2018_POR.pdf. Acesso em: 08 abr. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório ESG 2022**. 2023. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2023/06/RA_Boticario_2022_v10_FINAL.pdf. Acesso em: 12 mar. 2025.

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

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

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

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

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

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

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

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

INPI - INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Ranking dos Depositantes Residentes em 2018**. INPI, [s.l.], 2018. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/acao-a-informacao/estatisticas-preliminares/arquivos/documentos/ranking_maiores-depositantes_res_2018.pdf. Acesso em: 28 jan. 2024.

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

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

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

MAC DOWELL, M. C.; CAVALCANTI, J. C. Integração vertical: um painel da literatura. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 183-200, 1998. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/2240>. Acesso em: 20 jan. 2024.

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

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

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

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

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

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

PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.19, n. 4, p.7-30, out./dez, 1979. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/39687>. Acesso em: 20 jan. 2024.

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

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

REZENDE, W. Terceirização: a integração acabou?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 6–15, 1997. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37949>. Acesso em: 19 jan. 2024.

RIBEIRO, A. M. Diversificação e Integração Industrial no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.23, n.4, p.45-69, out./dez.1969. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbe/article/view/1702/5996>. Acesso em: 20 jan. 2024.

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

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

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

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

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

SILVA, W. R. da. Terceirização versus integração vertical: teoria e prática. **EAESP/ FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações**, Relatório de Pesquisa nº 14, p.1-38, 1997. Disponível em: <https://pesquisa-easp.fgv.br/publicacoes/gvp/terceirizacao-versus-integracao-vertical-teoria-e-pratica>. Acesso em 19 de jan. 2024.

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