

**XIII Congresso Brasileiro de História Econômica e
14ª Conferência Internacional de História de Empresas**

Criciúma, 24, 25 e 26 de setembro de 2019



**O BOTICÁRIO: FORMAÇÃO DE UM GRUPO ECONÔMICO NA PERIFERIA DE
UMA ECONOMIA PERIFÉRICA**

Bruno Henrique Fajara

O BOTICÁRIO: FORMAÇÃO DE UM GRUPO ECONÔMICO NA PERIFERIA DE
UMA ECONOMIA PERIFÉRICA

Bruno Henrique Fujara¹

¹ Universidade Federal do Paraná.

1. Revisão de Literatura

A ideia de grupos econômicos surge, segundo Colpan, Hikino e Lincoln (2010) como uma resposta, em termos organizacionais e de estrutura empresarial, às limitações ou insuficiências de economias periféricas ao capitalismo, tais como Brasil, Argentina, México etc. Estas eram nações com baixa integração do mercado interno, escassez de fontes energéticas e/ou creditícias, economias pouco industrializadas e com mão-de-obra concentrada no campo (Leff, 1974, p. 93; Valdaliso, 2002, p. 587). Essencialmente, segundo Colpan e Hikino (2010, p. 16), a estrutura de administração desses grupos segue um esquema piramidal onde, no vértice, encontra-se a empresa central (*holding*) que lidera outras firmas nas bases da pirâmide (subsidiárias) que atuam em setores onde a produção tende a não se relacionar.

Sobre a questão de definições de termos, convencionou-se chamar por "grupos econômicos" a reunião de empresas juridicamente independentes que atuam de maneira conjunta por estarem vinculadas de maneira formal (relações contratuais, patrimônio, controle de capital) e/ou informal (laços familiares) (Khanna e Yafeh, 2007, p. 576; Gonçalves, 1999, p. 181; Yaprak e Karademir, 2010, p. 247; Colpan, Hikino e Lincoln, 2010, p. 6).

Em relação à definição de Guillén (2000), as capacidades de combinar recursos (insumos, conhecimentos e mercados) são fundamentais na tomada de decisão dos empresários, dadas essas condições políticas e econômicas, na constituição de um grupo econômico. A capacidade de alocar esses recursos de maneira eficiente varia em cada grupo, combinando aspectos tangíveis: serviços, fatores e produtos, que podem proporcionar vantagens às empresas que já pertencem ao grupo; e intangíveis como contatos, acesso a linhas de crédito privilegiadas e *know how*.

Além dos aspectos até aqui citados, que têm relação direta com a qualidade de administração do empresário, o alinhamento da política de gerenciamento da empresa com as políticas de crédito e subsídio do Estado, especialmente através do modelo de "*state-led industrialization*" [industrialização conduzida pelo Estado] é essencial para o crescimento e desenvolvimento da empresa como grupo econômico (Schneider, 2010, p. 662; Guillén, 2000, p. 366; Ocampo e Bértola, 2012, p. 138; Ocampo e Ros, 2011, p. 4-14).

Retomando a ideia anteriormente citada de Morck (2010) e Colpan e Hikino (2010), sobre a estrutura piramidal dos grupos econômicos, é clara a conclusão derivada de que, se as subsidiárias na base da pirâmide tendem a não se relacionar economicamente entre seus respectivos setores de produção, há uma clara propensão dos grupos econômicos à diversificação de atividades produtivas². Isso lhes permitem atuar em diversos setores; obter economias de escala e escopo através da melhor utilização de recursos internos; obter maior poder de mercado; diminuir os riscos; ganhar aprendizado; além de adquirir maiores fontes de capitalização do grupo através dos lucros de suas subsidiárias – compensando prejuízos de outras empresas do grupo (Morck, 2010, p. 609; Delios e Ma, 2010, p. 721; Khanna e Yafhe, 2007, p. 579).

No caso específico do Brasil, os grupos econômicos caracterizam-se pela atuação em, ao menos, três ramos industriais, sendo essa diversificação uma resposta às falhas de mercado anteriormente citadas, que levam à sua formação (Aldrighi e Postali, 2010, p. 371). Esse é o caso do grupo O Boticário³.

2. Breve História Sobre O Boticário

O trocadilho "... na periferia de uma economia periférica" não é em vão. A Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda., ou "O Boticário", foi fundada em 1977 como uma farmácia de manipulação pelos recém formados em bioquímica Miguel Krigsner e Eliane Nadalin na rua Saldanha Marinho, centro de Curitiba-PR (O BOTICÁRIO, NOSSA HISTÓRIA, 2019). Além de sua fundação no seio de uma economia periférica (isto é, o Brasil perante o capitalismo mundial), a empresa, já em 1979, ingressava nos ramos da perfumaria e cosméticos, alicerçada numa região periférica em relação ao centro econômico do Brasil (isto é, o Estado do Paraná perante o eixo econômico Rio-Minas-São Paulo).

² Morck (2010, p. 609) diz que a existência de empresas subsidiárias – que são juridicamente independentes – vinculadas a uma empresa-mãe (holding) é o que diferencia os grupos econômicos dos conglomerados, estes sendo as grandes empresas integradas verticalmente analisadas por Chandler (1962).

³ Entre os 50 maiores grupos econômicos atuando no mercado brasileiro no ano de 2007, 15 eram comandados por famílias nacionais.

Com o intuito de buscar alternativas econômicas à manipulação de remédios, os sócios resolveram investir no desenvolvimento de cosméticos à base de produtos naturais, manipulados artesanalmente. "A qualidade dos produtos era garantida tanto pela matéria-prima utilizada como pelo processo de fabricação. Uma das mais antigas funcionárias lembra que 'os cremes eram feitos de 10 em 10 quilos, com uma batedeira de cozinha. Já os xampus eram agitados manualmente'" (SILVA E DALLA COSTA, 2009). O início da diversificação da empresa no ramo da perfumaria, em 1979, deu-se com uma primeira aquisição de 60 mil frascos de perfume em forma de ânfora do empresário paulista (que na época havia desistido de fundar sua empresa de cosméticos e perfumaria) Silvio Santos. Krigsner, que conhecia o risco do investimento tomado, "sabia que para combinar com o clima do Brasil e com o jeito único de ser da mulher brasileira, a fragrância tinha de ser leve e suave, mas com bastante personalidade" (O BOTICÁRIO, NOSSA HISTÓRIA, 2019).

Com tal aquisição de frascos surgiu a fragrância "Acqua Fresca", um sucesso mundial de vendas pela sua leve fragrância que "lembrava a primavera". Através da estratégia do boca-a-boca e da abertura de sua primeira loja no recém inaugurado Aeroporto Internacional Afonso Pena (em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba), local estratégico para a ampliação das vendas, O Boticário se inseriu no mercado brasileiro de cosméticos. Em 2010, 42 anos após sua fundação, já é um dos maiores grupos econômicos do Brasil. Além disso é a empresa nacional com o maior número de franquias, criando um ambiente de competição acirrada nacionalmente (com a Natura) e internacionalmente⁴ (com a Avon).

3. Pensamentos e considerações acerca da formação de um grupo econômico na periferia de uma economia periférica: o caso O Boticário

Antes de iniciar uma revisão histórica sobre a formação do grupo econômico "O Boticário", é preciso mencionar a relevância da presença de uma administração baseada na existência de um "empresário schumpeteriano"⁵ no comando da firma para esse tipo

⁴ Para estudo sobre os projetos e meios de internacionalização d'O Boticário, ver: Danieli Lurdes Stadnik. *O Boticário: Processo de internacionalização em Portugal e América Latina na ótica da Escola de Uppsala*. UFPR Departamento de Economia. Trabalho de Conclusão de Curso, 2018.

⁵ Empresário Schumpeteriano: um empresário que, segundo diversos autores revisionistas das teorias de Schumpeter: é o intermediário entre a inovação e o mercado (SCHUMPETER, 2017); atua como agente empreendedor que presta serviços às operações da firma relacionadas à introdução de ideias, enfatizando

de constituição. É evidente destacar que o grupo não teria chegado aos patamares atuais se não tivesse pautado seu crescimento econômico na inovação tecnológica, diversificação de produtos e constante reorganização das estruturas de produção⁶ (SILVA e DALLA COSTA, 2019).

O Grupo Boticário é formado, em 2019, por seis empresas todas atuantes na área de cosméticos e perfumaria, sendo elas: O Boticário, Eudora, quem disse berenice?, The Beauty Box, Vult e Multi B. Vale a pena destacar as realidades dessas últimas três.

A The Beauty Box, marca lançada em 2012 como revendedora de produtos, bate de frente com outros conglomerados internacionais que atuam no país, como a Sephora, ofertando produtos de mais de 60 marcas da linha O Boticário e de produtos importados concorrentes com o próprio O Boticário. Em 2019 tinha 18 lojas físicas em 5 Estados diferentes, além da venda online de produtos (THE BEAUTY BOX; EXAME, 2012).

A Multi B é uma empresa de varejo multimarcas, estabelecida em 2016 que responde pela estratégia de distribuição exclusiva de marcas internacionais (como Australian Gold, Revlon, Bio-Oil entre outras) e das linhas de produtos Eudora e quem disse berenice? em farmácias, perfumarias e lojas de departamentos (GRUPO BOTICÁRIO, 2018).

A Vult, marca de cosméticos estabelecida no Brasil em 2004 e adquirida pelo O Boticário em 2018, foi pautada na conquista do público jovem, já que é líder no mercado de cosméticos para jovens das classes C e D; no ataque a mercados desconhecidos, pois a empresa possui mais de 35 mil pontos de venda, entre farmácias e lojas de departamentos; e na diversificação de produtos, com a promessa de oferecer itens de beleza mais baratos (GRUPO BOTICÁRIO, 2018; EXAME, 2018).

O conjunto de vendas Eudora, quem disse berenice?, The Beauty Box e O Boticário, estão presentes em mais de 4 mil pontos de venda em 1.750 cidades além do e-commerce. As parcerias Vult e Multi B marcam presença em outros 40 mil pontos de venda. Os produtos, no geral, chegam a 12 países diferentes, no mercado externo.

A expansão das áreas de alcance d'O Boticário, tanto em produção quanto em escritórios de venda, ainda tem forte ligação com a periferia econômica do Brasil: as duas

aquelas associadas a produtos, localização, tecnologia, organização administrativa e aquisição de recursos (PENROSE, 2006); é o intermediário entre o trabalhador manual e o consumidor (MARSHALL, 1982).

⁶ Para estudo sobre a presença de empresários schumpeterianos n'O Boticário, ver: SILVA, G. P. E DALLA COSTA, A. J. O Boticário e Miguel Krigsner: Papel do Empresário Schumpeteriano na Indústria (1977-2007). *Revista Economia*, 2019 (no prelo).

fábricas do grupo no país estão localizadas em São José dos Pinhais - Paraná e Camaçari - Bahia. Dois centros de distribuição, um em Registro - São Paulo e um em São Gonçalo dos Campos - Bahia. E dois escritórios e de vendas e administração, um em Curitiba (Paraná) e um em São Paulo capital.

4. Conclusões e considerações finais

Machado et al. (2016) em "Marcas e o Sistema de Franquias: Rede Boticário", mostram a relevância da marca e da propaganda como fator de crescimento de vendas e expansão do sistema de franquias no Brasil. Além disso, corroboram com a ideia de que O Boticário é um forte grupo econômico bem estabelecido. Segundo eles, com o mercado em crise e queda nas atividades produtivas, existem setores que parecem ser pouco afetados com esse quadro. "Em particular o mercado de franquias vem gradativamente ganhando maior peso, seja em faturamento, número de unidades ou em número total de redes franqueadas" (MACHADO et al., 2016 p. 32). O grupo hoje emprega diretamente cerca de 7.000 funcionários nas duas fábricas, nos centros de distribuição, nos escritórios e nas lojas próprias.

5. Referências

ALDRIGHI, D. M. e POSTALI, F. A. S. Business groups in Brazil. In: *The Oxford Handbook of business groups*. Edited by Colpan, Asli, Takashi Hikino and James Lincoln. Oxford University Press, Oxford. 2010.

AYRES, M. Boticário Lança The Beauty Box e Entre na Briga com Sephora. In: Revista Exame. **Caderno de Negócios**. 7 de novembro de 2012. Disponível online em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/boticario-lanca-the-beauty-box-para-brigar-com-sephora/>>. Acessado em: 27 de abril de 2019.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press. 1962.

COLPAN, A. M., Hikino, T. e LINCOLN, J.R. **The Oxford Handbook of Business Groups**. University of Oxford: Oxford University Press. 2010.

DELIOS, A. e MA, X. Diversification strategy and Business Groups. In: **The Oxford Handbook of business groups**. Edited by Colpan, Asli, Takashi Hikino and James Lincoln. Oxford University Press, Oxford. 2010.

FONSECA, M. O que está por trás da compra da Vult pelo Grupo Boticário. In: Revista Exame. **Caderno de Negócios**. 15 de março de 2018. Disponível online em:

<<https://exame.abril.com.br/negocios/boticario-vult-compra/>>. Acessado em: 27 de abril de 2019.

GONÇASLVES, R. **Capital financeiro, bancário e industrial no Brasil**. Economia e Sociedade, Campinas, 1(13), 1999. p. 179-189.

GRUPO BOTICÁRIO. **Vult Agora é Grupo Boticário**. 29 de junho de 2018. Disponível online em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt/acontece-por-aqui/Paginas/VULT-AGORA-%C3%89-GRUPO-BOTIC%C3%81RIO.aspx>>.

Acessado em 27 de abril de 2019.

GRUPO BOTICÁRIO. **Multi B: O Varejo Multimarcas com Assinatura Grupo Boticário**. 23 de julho de 2018. Disponível em: <http://www.grupoboticario.com.br/pt/acontece-por-aqui/Paginas/Multi-B-o-varejo-multimarcas-com-a-assinatura-Grupo-Botic%C3%A1rio.aspx>. Acessado em: 27 de abril de 2019.

GUILLÉN, M. F. Business groups in Emerging Economies: a resource-based view. **Academy of Management Journal**, 43, 3, p. 362-380. 2000.

KHANNA, T. e YAFEH, Y. Business Groups in emerging markets: Paragons or Parasites? In: **The Oxford Handbook of business groups**. Edited by Colpan, Asli, Takashi Hikino and James Lincoln. Oxford University Press, Oxford. 2007.

LEFF, N. H. El espíritu de empresa y la organización industrial en los países menos desarrollados: los grupos. **El Trimestre Económico**, vol. XLI(3), julio-septiembre. 1974.

MACHADO, E. B. et al. Marcas e o Sistema de Franquias: Rede Boticário. In: **VIII Caderno de Resumos de Práticas Administrativas: PADI FVR**. V. 2. p. 32-44. 2016.

MARSHALL A. Princípios de Economia Política. **Os Economistas**. Editora Victor Civita: São Paulo. v. I e II 1982.

MORCK, R. The riddle of great pyramids. In: **The Oxford Handbook of business groups**. Edited by Colpan, Asli, Takashi Hikino and James Lincoln. Oxford University Press, Oxford. 2010.

OCAMPO, J. A. e BÉRTOLA, L. **The economic development of Latin America since the Independence**. Oxford: Oxford University Press. 2012.

OCAMPO, J. A. e ROS, J. Shifting paradigms in Latin America's Economic Development. In: **The Oxford Handbook of Latin American Economics**. Edited by José Antonio Ocampo and Jaime Ros. University of Oxford: Oxford University Press. 2011.

PENROSE, E T. **Teoria do Crescimento da Firma**. Editora UNICAMP: Campinas, 2006.

SCHNEIDER, B. R. Business Groups and the State: the politics of expansion, restructuring and collapse. In: **The Oxford Handbook of business groups**. Edited by Colpan, Asli, Takashi Hikino and James Lincoln. Oxford University Press, Oxford. 2010.

SCHUMPETER J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Editora UNESP: São Paulo, 2017.

SILVA, G. P., DALLA COSTA, A. J., O Boticário e Miguel Krigsner: Papel do Empresário Schumpeteriano na Indústria (1977-2007). **Revista Economia**, 2019.

SILVA, G. P. E DALLA COSTA, A. J. O Boticário e Miguel Krigsner: Papel do Empresário Schumpeteriano na Indústria (1977-2007). **Revista Economia**, 2019.

THE BEAUTY BOX. *Serviços*. Disponível online em: <<https://www.thebeautybox.com.br/b-expert>>. Acessado em: 27 de abril de 2019.

VALDALISO, J. M. Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la Família Aznar (c. 1937-c.1983). **Revista de Historia Económica**, vol. 20(3), p. 577-624. 2002.

YAPRAK, A. e KARADEMIR, B. The internationalization of emerging market business groups: an integrated literatura review. **International Marketing Review**, 27, 2, p. 245-262. 2010.