

## **O BOTICÁRIO E MIGUEL KRIGSNER: PAPEL DO EMPRESÁRIO SCHUMPETERIANO NA INDÚSTRIA**

Armando Dalla Costa<sup>1</sup>  
Gustavo Pereira da Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

As empresas existem para inovar, criar produtos, atender às demandas dos consumidores e gerar lucros para seus proprietários e acionistas. O Boticário não é exceção e busca atender seus consumidores, inovando e lançando, permanentemente, novos produtos de perfumaria, maquiagem e cosméticos. Este texto pretende resgatar na literatura empresarial as principais concepções acerca do empresário e seu papel e, em seguida, ver como Miguel Krigsner exerceu aspectos de empresário inovador, criador de novos produtos e comandou a combinação de novos fatores de produção ao longo destes 31 anos da empresa. Para tanto, o artigo faz uma releitura de sua história, enfocando esta relação e transcrevendo experiências que foram determinantes para seu sucesso. O Boticário começou como farmácia de manipulação em 1977, no centro de Curitiba. Quando este local ficou pequeno para atender à demanda, uma nova fábrica foi construída em São José dos Pinhais, inaugurada em 1980, de onde saem hoje todos os produtos tanto para o mercado nacional como internacional. Não foi só na produção de perfumes e cosméticos que O Boticário inovou. Também para distribuir os produtos diferenciou-se dos concorrentes, construindo uma rede de franquias que se tornou referência, recebendo prêmios nacionais e internacionais. O texto termina analisando a relação da empresa com a natureza, destacando as atividades de preservação e os investimentos em projetos ligados ao meio-ambiente. Em seguida são apresentadas as principais conclusões.

**Palavras-chave:** O Boticário. Perfumes e cosméticos. Inovação de produtos. Franquias.

## **O BOTICÁRIO AND MIGUEL KRIGSNER: THE SCHUMPETERIAN'S ENTREPRENEUR FUNCTION IN THE INDUSTRY**

### **Abstract**

Firms exist to satisfy people's basic needs and to fulfil their dreams. O Boticário is in the second case, proposing to make its customers more good-looking and young by providing them with perfumery and cosmetic products. This text aims to review, among the economics theories, the main concepts of the entrepreneurs and his function and, after that, to see how Miguel Krigsner has been innovative, creating new products, and combining new factors of production throughout 30 years of the firm's history. For that, the text studies the firm's history, describing the most important experiences for the firm's success. O Boticário began as a pharmacy in 1977, in the center of Curitiba. When the place became too small to meet demand, a new factory was built in São José dos Pinhais, in 1980. All their products are made in this factory, both for the national and international market. It is not only in the perfumery and cosmetic areas that O Boticário has innovated. It is has also differed from its competitors in term of products distribution by creating a franchising system that has become a reference, receiving national and international awards. The text ends by analyzing the firm's relation with nature.

**Key-words:** O Boticário. Perfumes and cosmetics. Innovation of products. Franchising.

---

<sup>1</sup> Pós Doutor pela Université de Picardie Jules Verne – Amiens, França. Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial ([www.empresas.ufpr.br](http://www.empresas.ufpr.br)).

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Doutorando em Desenvolvimento Econômico na UNICAMP. Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

**Classificação JEL:** L11; L21; L25.

## 1 INTRODUÇÃO

Atuando no setor de cosméticos e perfumaria, a Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda, nome de fantasia **O Boticário**, é uma empresa paranaense que completou três décadas em 2007, ainda dirigida pela geração dos fundadores, ganhando cada vez mais prêmios nacionais e internacionais e depositando patentes – já foram 16 – que são frutos da constante pesquisa e desenvolvimento de novos produtos em seu laboratório.

Com um faturamento de R\$ 2,4 bilhões em 2007, disputa espaço no mercado interno com as maiores empresas do setor de cosméticos e perfumaria. Em sua fábrica, em São José dos Pinhais, na Grande Curitiba, são produzidos 600 itens de produtos diferenciados, que atendem a 2.459 lojas no país, sendo que 44 são unidades próprias e 2.415 franqueadas – é a maior franquia em número de lojas no Brasil. Aliás, em 2008 o Boticário foi eleito melhor franquia, não só no ramo de perfumaria e cosméticos<sup>3</sup>, como entre todas as franquias nacionais (NEGÓCIOS, 2008). A fábrica também atende outras 70 lojas e 1000 pontos de venda em 20 países no mercado internacional.

O Boticário gera 1.200 postos de trabalho diretos, sendo que os 900 empresários franqueados empregam outros 14 mil trabalhadores (BOTICÁRIO INSTITUCIONAL, 2008). Este é o resultado de 31 anos de trabalho de uma empresa que começou como farmácia de manipulação no centro de Curitiba e divulgou seus produtos a partir da segunda loja, inaugurada em 1980, dentro do aeroporto internacional de São José dos Pinhais-PR.

O presente texto tem como objetivo compreender o papel do empresário e as ações tomadas nestas três décadas, que marcaram a história da firma e garantiram seu sucesso. Para tanto, além desta introdução, o artigo divide-se em outras seis partes. Na primeira serão

---

<sup>3</sup> Entre as franquias do ramo de cosméticos, perfumaria e farmácia, O Boticário é tetracampeã na pesquisa empreendida pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Considerado o mais extenso levantamento sobre franchising feito no mercado brasileiro, o prêmio resulta no Guia de Franquias, uma publicação anual que chega às bancas com informações sobre as redes. Divididas por ramos de atuação, elas compõem um ranking, com notas em forma de estrelas, de uma a cinco. Este ano, 282 redes foram avaliadas. Além do ranking, o Guia de Franquias traz informações sobre 500 redes, com dados de investimento inicial, prazo de retorno, taxas envolvidas e as regiões abertas para novas unidades no Brasil, entre outros. O levantamento foi feito pela Serasa, que montou uma equipe de 30 pessoas para trabalhar no processo de pesquisa, coleta e tratamento dos dados.

apresentadas idéias que identificam o empresário schumpeteriano. A segunda mostra como O Boticário iniciou as atividades e, na seqüência, o destaque é para o crescimento do grupo a partir das inovações em produtos. A quarta parte fala sobre o sistema de franquias e a quinta analisa a expansão do grupo para o mercado nacional e internacional. A última trata da relação entre O Boticário e a natureza. Por fim, em forma de conclusão, são apresentados aspectos relacionando a teoria e a prática desta firma.

## 2 ELEMENTOS TEÓRICOS SOBRE O EMPRESÁRIO

A figura do empresário foi discutida na teoria econômica e empresarial sob diversas abordagens segundo as percepções dos economistas e empreendedores. A teoria neoclássica não se preocupou em analisar, de modo específico, o papel do empreendedor, pelo fato desta abordagem adotar como pressuposto a racionalidade dos agentes econômicos na utilização das informações necessárias para a tomada de decisão (BERNI; CORRÊA, 2005). No caso da determinação da oferta, por exemplo, a produção e os preços são determinados pelas curvas de custos e receitas marginais, das quais deriva a maximização do lucro. No entanto, abordagens heterodoxas reconhecem o papel e a importância do empresário na atividade econômica.

O economista Frank Knight reconhece no papel do empresário a função de previsão dos acontecimentos que resultam na tomada de decisões que conduzem ao lucro extraordinário. Para o autor os empresários se diferenciam dos demais indivíduos pela sua capacidade de previsão na tomada de decisão (BERNI; CORRÊA, 2005).

Em seu texto clássico *“A natureza da firma”*, COASE (1937) defende que as empresas existem como uma forma particular de organização econômica, um “arranjo institucional” alternativo ao mercado. De acordo com o autor, a firma é observada como um sistema de relações construídas a partir do momento em que o empresário assume a responsabilidade pela alocação dos recursos disponíveis à produção. O empresário é aquele agente que conduz as transações da firma e, num sistema competitivo, retira do mecanismo de preços e evoca para si a responsabilidade pela alocação dos recursos.

Edith Penrose (1995) também atribui particular importância ao empresário, defendendo-o como agente de uma forma diferente das abordagens até então formuladas na

teoria econômica. A autora o definiu como o empreendedor que presta serviços às operações da firma, relacionadas à introdução de idéias, enfatizando aquelas associadas a produtos, localização, tecnologia, organização administrativa e aquisição de recursos.

O termo empresário (...) é usado num sentido funcional para se referir a indivíduos ou grupos dentro da firma fornecendo serviços empresariais, qualquer que seja sua posição ou classificação ocupacional. Serviços empresariais são aquelas contribuições para operações da firma que se relacionam à introdução e aprovação no interesse da firma de novas idéias, particularmente com respeito a produtos, localização e significantes mudanças tecnológicas, para a aquisição de novo pessoal administrativo, fundamentais mudanças na organização administrativa da firma, aumento de capital, e para elaborar novos planos de expansão, incluindo a escolha dos métodos de expansão. (PENROSE, 1995, p. 31-32, tradução do autor).

Os empresários também podem ser considerados como uma categoria industrial altamente especializada na visão marshalliana, que considera-os como intermediários entre o trabalhador manual e o consumidor (MARSHALL, 1985). Nesta visão, observa-se uma proximidade entre seus conceitos e os de SCHUMPETER (1982), para o qual o empresário pode ser visto como um intermediário entre a inovação e o mercado. Admitindo-se que a inovação decorre de processos manuais, caracteriza-se uma aproximação na conceituação dos autores mencionados. Todavia, para Marshall o empresário assume uma postura mais de administrador do que aquele agente que busca remodelar o processo no qual a empresa está inserida. “O crescimento da empresa implica na necessidade de delegar a seus principais subordinados responsabilidades cada vez maiores, em parte porque o trabalho a ser feito é cada vez mais complexo (...)” (MARSHALL, 1985, p. 256). De acordo com Schumpeter (1982), a função de empresário não pode ser herdada, e deste modo, a delegação das responsabilidades à qual Marshall se refere indica que o empresário tem uma função mais direcionada à administração da empresa do que a promover uma modificação na estrutura, caracterizando diferentes enfoques entre os autores.

Aprofundando a análise sobre o empresário, Schumpeter (1982) diz que este assume um papel central no processo de inovação e, conseqüentemente, no desenvolvimento econômico. Como resultado de sua ação na economia surgem as inovações em diversas indústrias. Para o autor, a função do empresário é reformar ou revolucionar o padrão de produção através da: i) exploração de uma invenção, ii) implementação de uma possibilidade

que ainda não tenha sido experimentada na produção de uma nova mercadoria, e iii) produzir um bem já existente com alterações no processo de fabricação. Cabe ao empresário promover a ampliação dos mercados, tanto para produtos como para novas fontes de insumos. Dito de outra forma, cabe ao empresário realizar uma ampliação da oferta de recursos ou da demanda para as mercadorias, assim como implementar uma nova organização na indústria (SCHUMPETER, 1984, p. 173).

A inovação significa combinar materiais e/ou organizar as forças produtivas que estão ao alcance dos agentes de maneiras diferentes, para produzir outras mercadorias, ou as mesmas através da utilização de novos métodos. Em outras palavras, inovação é a ação de combinar diferentemente os materiais e forças produtivas disponíveis na economia, a fim de viabilizar a produção de novos produtos. Este conceito de inovação manifesta-se em cinco circunstâncias: i) por meio de um novo bem ou serviço, ou de uma nova qualidade de uma mercadoria, ii) introdução de um novo método de produção; iii) um novo mercado; iv) uma nova fonte de oferta de matéria-prima, ou de bens semi-manufaturados e; v) uma nova organização de qualquer indústria (SCHUMPETER, 1982, p. 48).

A realização de novas combinações significa, portanto, o emprego diverso dos meios produtivos existentes na economia. Os diferentes métodos de emprego e não a poupança e os aumentos de quantidade disponível de mão-de-obra, alteraram a estrutura do mundo econômico nos últimos cinquenta anos. Schumpeter (1982) denomina as novas combinações de “empreendimentos”, nos quais os empresários exercem a função de pôr em prática as inovações (POSSAS, 1987, p.175). Portanto, o sucesso do empreendimento depende da intuição e da capacidade do empresário em ver as coisas de uma maneira diferente dos demais agentes da economia.

As novas possibilidades estão disponíveis no ambiente, em particular as descobertas, e continuamente acrescentadas ao conhecimento existente. Na sociedade existem pessoas que são capazes de criar novos produtos, mas que não conseguem colocar seu invento no mercado, ou seja, viabilizá-lo como produto de consumo. Neste ponto é que o empresário emprega suas habilidades, pois ele sabe *como* pôr este novo produto no mercado, *como* fazer a ligação entre o inventor e o consumidor. Para isso o empresário busca aperfeiçoar processos, ampliar mercados e alterar a organização industrial para colocar em prática este

invento (SCHUMPETER, 1984, p. 173). Um invento só se transforma em inovação quando o resultado da invenção tem utilidade no mercado e seja passível de comercialização.

O empresário inovador não precisa, necessariamente, ser proprietário do capital e nem mesmo um gerente da firma. Torna-se inovador ao viabilizar as invenções através da iniciativa e dos esforços da empresa em que atua. Num primeiro momento, inovação consiste em produzir uma nova mercadoria. Em seguida, o empresário inovador empenha-se em gerar novas necessidades no mercado consumidor. Significa que ele busca atribuir uma utilidade ao invento, que passa a ser útil no mercado. Os consumidores serão por ele “ensinados” a demandar produtos ou serviços novos ou que se diferenciem em um aspecto ou outro daqueles que tinham o hábito de usar (SCHUMPETER, 1982, p. 84-85).

Observa-se que a função de empresário não pode ser herdada como a função de capitalista, quando um indivíduo pode nascer proprietário do capital. A história mostra a dificuldade de se formar “empresários schumpeterianos” que possam conduzir as empresas, independentemente de serem proprietários ou não de seus negócios. Além disso, o empresário inovador é um tipo especial de agente, característica atribuída ao seu comportamento diante das possibilidades. Essa habilidade transforma-o na força motriz de um grande número de fenômenos significativos na economia. O comportamento diferenciado deste agente será observado pela classe empresarial que absorverá o “empresário schumpeteriano” e a sua família para controlar seus empreendimentos. Essas classes empresariais utilizam a capacidade do empresário para revitalizar permanentemente o empreendimento familiar, enquanto que, ao mesmo tempo, as famílias capitalistas rompem sua relação ativa dentro da empresa deixando-a após uma ou duas gerações (SCHUMPETER, 1982, 1984).

(...) alguém só é empresário quando efetivamente “levar a cabo novas combinações”, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio, quando se dedicar a dirigi-lo, como outras pessoas dirigem seus negócios. Essa é a regra, certamente, e assim é tão raro alguém permanecer sempre como empresário através das décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empresário, mesmo que seja em menor grau (SCHUMPETER, 1982, p.56).

O desempenho da atividade de viabilização das inovações, assumida pelo empresário, resulta freqüentemente no contato com situações desconhecidas e incertas. Aquilo que para

todo indivíduo envolvido no fluxo circular é evidente, rotineiro, torna-se para o inovador uma incógnita, no sentido de se embrenhar em seara nova; contudo, esta experiência é assegurada, uma vez que o crédito há de ser captado com fontes externas, os capitalistas (PAULA et.al., 2000, p.12). Para Schumpeter, o empresário não é aquele que corre riscos: “o risco obviamente recai sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro que foi pago por eles, portanto nunca sobre o empresário. (...) O empresário nunca é aquele que corre o risco” (SCHUMPETER, 1982, p.92).

Conseqüentemente, a função de empresário na teoria schumpeteriana está associada à necessidade de crédito *ad hoc*. Neste caso, o capital é considerado como a soma dos meios de pagamento que estão disponíveis em dado momento para a transferência aos empresários. O desempenho da função de empresário requer a disponibilidade de capital em montante suficiente para financiar as inovações no mercado. Segundo o autor, o capital nada mais é do que a alavanca com a qual o empresário subjuga ao seu controle os bens concretos de que necessita, nada mais do que um meio para se desviar os fatores de produção para novos usos ou de ditar uma nova direção para a produção (SCHUMPETER, 1982, p. 71-80).

Outro autor preocupado com a função dos dirigentes e dos empresários em geral é Chandler, que chama atenção para um aspecto diferente dos empreendedores, que ele divide nas categorias de *first movers*<sup>4</sup> e *challengers*. Sua análise ressalta que a empresa industrial moderna nasceu dos empreendedores que fizeram três tipos de investimentos: i) em unidades de produção, cujo tamanho é suficiente para explorar as economias de escala e de diversificação de produtos; ii) em instalações especializadas na distribuição de um produto particular e; iii) numa organização que conte com dirigentes capazes de garantir a coordenação de todas as atividades (CHANDLER, 1992, p. 70).

Para o autor, os *first movers* foram os pioneiros, os empreendedores que efetuaram os três conjuntos de investimentos interativos no quadro da produção, da distribuição e do gerenciamento, necessários para garantir as vantagens comparativas resultantes seja do tamanho da empresa, seja de sua diversificação ou, ainda, dos dois, em função da novidade e da melhoria dos produtos e dos processos de fabricação.

---

<sup>4</sup> Em geral este termo é traduzido como *pioneiro*. No entanto, o termo *farst move* agrupa as noções de primeiro passo, primeira decisão ou do primeiro gesto. O *first mover* é aquele que toma pela primeira vez uma decisão e a coloca em prática ele mesmo. *Move* ressalta ainda a idéia de passagem de um estado a outro. Por isso, optou-se por manter a palavra no original, pois entende-se que seu sentido é mais abrangente que o de *pioneiro*.

Os *challengers* foram os que chegaram depois destas novas indústrias e que, apesar dos *first movers*, conseguiram efetuar o mesmo triplo investimento e desenvolveram as mesmas qualificações necessárias para adquirir as mesmas capacidades competitivas e de concorrências.

Este empresário capaz de compreender e apreender as oportunidades contrasta, e muito, do indivíduo estático e maximizador decantado pela visão ortodoxa. Nelson e Winter (2005, p. 147), dando relevância à visão schumpeteriana, priorizam a idéia da habilidade do empresário. O comportamento habilidoso do empresário e as oportunidades para exercê-lo é que devem ser os focos da análise quando o intuito é esclarecer os rumos de empresários e empresas dentro de um contexto marcado pela mudança econômica.

Na seqüência o texto busca analisar até que ponto estes conceitos desenvolvidos no mundo acadêmico têm inferência numa empresa concreta e num empresário que buscou implementá-los. Trata-se da história de O Boticário e o papel de seu fundador e principal dirigente, Miguel Krigsner com as atitudes de empresário inovador ao longo destes 30 anos de história.

### **3 O BOTICÁRIO: DE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO À ELABORAÇÃO DE PERFUMES E COSMÉTICOS**

Em 22 de março de 1977, logo após terem-se formado como bioquímicos, Miguel Gellert Krigsner<sup>5</sup> e Eliane Nadalin associaram-se<sup>6</sup> para dar início a uma pequena farmácia de manipulação de medicamentos. O endereço da nova firma era um prédio alugado na Rua Saldanha Marinho, 214, no centro de Curitiba. “A Botica Comercial e Farmacêutica Ltda começou com um capital equivalente a US\$ 3 mil, suficiente para montar a estrutura mínima: um balcão azulejado, torneiras, pias, tomadas elétricas, balanças, frascos e vasilhames graduados, pequeno estoque de matérias-primas” (SOUZA, 2002, p. 15).

---

<sup>5</sup> Seu pai, Jacob Krigsner, polonês, refugiou-se na Bolívia, após a Segunda Guerra, onde casou-se com Anneliese, alemã e também refugiada. Miguel, o filho mais velho, nasceu em 9 de janeiro de 1950 e, quando tinha 11 anos, a família mudou para Curitiba, onde Jacob montou uma loja de roupas. A partir daí Miguel dividia sua vida entre o estudo e o trabalho na loja da família, até formar-se na UFPR. Miguel é casado com Cecília e tem duas filhas (Balbi: Debenest, 1996).

<sup>6</sup> Além de Miguel e Eliane, havia outros dois médicos dermatologistas, Wilhelm Baumeier e José Schweidson, que entraram como sócios, mesmo não estando diretamente envolvidos na administração da nova empresa (Balbi: Debenest, 1996, p. 4).



O pequeno movimento inicial de pedidos gerou um tempo ocioso. Na época, Curitiba não tinha o tamanho de hoje e nem a mesma demanda por medicamentos. “Em média, a farmácia atendia entre 10 e 20 pessoas por dia” (Entrevista, 2006). Para ocupar o restante do tempo e buscando alternativas econômicas, os dois proprietários resolveram investir na criação de cosméticos à base de produtos naturais, manipulados artesanalmente, mas com cuidado e qualidade que logo foi reconhecida pelos clientes aos quais eram apresentados os novos cremes e xampus.

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” (Entrevista, 2006).

Para garantir o sucesso da empresa, no entanto, não bastava contar com bons produtos, era necessário ter uma marca que os identificasse junto aos consumidores. Após diversas sugestões e discussões, chegou-se ao nome atual. “O nome *O Boticário* começou a aparecer nos rótulos como marca de fantasia, escolhido por juntar em si algumas referências como a nostálgica figura do profissional que dirigia as antigas farmácias (boticas), e a imagem de ambiente romântico e próximo da Natureza do Largo do Boticário, no Rio de Janeiro” (SOUZA, 2002, p. 19).

A propaganda inicial era feita na base do “boca a boca”, pelos próprios compradores. Miguel e Eliane foram ampliando a oferta de produtos, com linhas para os cuidados do corpo; cuidados faciais; protetores solares; maquiagem; deo-colônias; desodorantes; sabonetes.

Os primeiros produtos de O Boticário buscavam, além de garantir boa qualidade e de se identificarem como naturais, uma diferenciação e diversificação, como a segmentação por público alvo. Esta mesma política foi mantida na empresa, de tal forma que em 2006 “são ofertados cerca de 600 produtos diferentes” (Entrevista, 2006).

QUADRO 1 - PRIMEIROS LANÇAMENTOS, SEGUNDO A SEGMENTAÇÃO DO PÚBLICO ALVO – 1977-1984

Segmentação	Produto	Ano de lançamento
-------------	---------	-------------------

Linha feminina	Deo-colônia Acqua Fresca <sup>7</sup>	1977
	Deo-colônia Anette	1982
Linha Masculina	Deo-colônia Styletto	1982
Linha Juvenil	Deo-colônia Tathy	1984

FONTE: KRUPZACK, 2000, p. 15.

Se a farmácia de manipulação era pequena e atendia poucas pessoas, o sonho de seus fundadores era muito maior. Não bastava ter bons produtos, com boa marca se ficassem restritos ao mercado local. Os fundadores queriam fazê-los chegar a todo território nacional e, inclusive, no mercado internacional. Para tanto, em menos de dois anos, em 1979, O Boticário encomendou ao arquiteto Alberto Celli o projeto de sua primeira loja exclusiva, localizada no saguão do recém inaugurado Aeroporto Afonso Pena, em São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba (SOUZA, 2002). Ninguém poderia imaginar que aquele pequeno espaço, obtido em licitação e destinado a uma farmácia, seria tão determinante para o futuro da empresa.

Sua importância é destaque até hoje no discurso dos dirigentes, como no depoimento de Artur Grynbaum<sup>8</sup>, então Diretor Comercial de O Boticário:

A loja no aeroporto foi o pontapé inicial. Já tínhamos um portfólio de uns 50 produtos, uma cara de loja. (...) Foi uma abertura estratégica para fazer conhecidos os produtos. As pessoas gostaram muito. No aeroporto você nunca tem muita coisa para fazer, então começa a ‘fussar’ – em uma loja diferente, ainda mais. (...) Muitas pessoas que vinham para Curitiba compravam para levar de presente. Aí começou a acontecer de pessoas falarem assim: você vai para Curitiba (...) tem uma lojinha assim no aeroporto, pode comprar um perfume para mim? As comissárias de bordo viraram *sacoleiras*. (FREIRE, 2001, p. 80).

A linha de perfumes e cosméticos já ampliada – incluindo a colônia Acqua Fresca, que passou a ser o “carro chefe” das vendas – atraiu o público freqüentador do terminal aéreo. Passageiros e pessoal de bordo das companhias de aviação tornaram-se compradores, não apenas para uso pessoal, mas para presentear e, com freqüência, para revender em suas cidades de origem.

<sup>7</sup> Em suas entrevistas atuais Miguel Kringsner não esconde a satisfação ao lembrar que o seu primeiro perfume, o Acqua Fresca já vendeu mais de 40 milhões de unidades e é a segunda fragrância mais consumida em todo o mundo, perdendo apenas para o Chanel n° 5 (Mainardes, 2006, p. 13).

<sup>8</sup> Em 2008 Artur Grynbaum era o principal executivo de O Boticário,

#### **4 COMBINANDO FATORES DE PRODUÇÃO: AQUISIÇÕES E INOVAÇÕES EM PRODUTOS**

A empresa estava praticamente consolidada no segmento de perfumaria e cosméticos, com pequena produção de essências, frascos e embalagens. Numa viagem a São Paulo, em 4 de abril de 1979, Miguel foi informado, na sede da Dragoco, fornecedora de essências, que havia uma quantidade de insumos, principalmente frascos de vidro, em um depósito à espera de melhor destino, depois da desativação precoce de uma empresa do apresentador Sílvio Santos. Com a marca “Chanson” ele pretendia entrar no mercado de perfumaria e cosméticos, sistema porta-a-porta e concorrer com a multinacional Avon<sup>9</sup>, gigante do setor.

Em um depósito estavam empilhadas centenas de caixas, guardando cerca de 70 mil frascos para envase de perfume. Não havia qualquer relação proporcional entre a capacidade de produção de O Boticário, em Curitiba e o tamanho do estoque disponível para negociação. Sem ter nem lugar para guardar tal quantidade de caixas, “Miguel resolve levar tudo para Curitiba. Acerta o preço, assina algumas promissórias com vencimentos mensais e providencia o transporte” (SOUZA, 2002, p. 28). O próprio autor relata esta experiência dizendo que “[...] queria apenas alguns vidros para acondicionar a deo-colônia que O Boticário começava a fabricar. Mas o preço e as condições eram tentadoras para um filho de comerciantes como ele: US\$ 60 mil, divididos em oito parcelas” (BALBI e DEBENEST, 1996, p. 7-8). Estava lançado o desafio de aumentar a produção e a diversificação da linha de perfumaria, única capaz de viabilizar o negócio com os frascos.

A transação trouxe outro ponto significativo para a marca O Boticário: o formato dos frascos, uma ânfora, tornou-se um ícone da perfumaria nacional, servindo de embalagem para várias fragrâncias próprias, inclusive em variações como vidro fosco, colorido, com volumes diferentes. O direito de uso do desenho foi incluído no preço dos frascos.

Se de um lado o empresário combinava fatores de produção na busca de soluções para os novos produtos e as novas embalagens, de outro era levado a improvisar

---

<sup>9</sup> Para uma análise do setor e das indústrias de perfumes e cosméticos, assim como a presença de multinacionais e o surgimento das firmas: Natura, 1969; Água de Cheiro, 1976; O Boticário, 1977 e l’Aqua di Fiori, 1980, ver Freire (2001, p. 70-77). Estas firmas tornaram-se grandes grupos no mercado nacional e alguns começam a se firmar também no internacional, como a Natura e O Boticário.

instrumentos, matérias-primas e instalações – ou seja, demonstrar sua habilidade. Iniciou o processo da atual empresa, como farmácia de manipulação, sendo que o laboratório não tinha capacidade instrumental para processar o volume de produtos que estavam sendo criados. Para dar conta das encomendas, a improvisação e a adaptação de ‘equipamentos’ como bateadeira de bolo, liquidificador, garrações vazios, garantiram por algum tempo a produção da “fase artesanal”.

Neste início de atividades, era preciso criar os novos produtos, assim como pensar na sua embalagem. As primeiras mercadorias eram constituídas de “cremes de algas, creme hidratante de algas, colágeno e elastina, xampu de algas e bronzeadores à base de óleo de cenoura (com cheiro)” (SOUZA, 2002, p. 33). Tais produtos pioneiros eram colocados em frascos padronizados, com rótulos preenchidos à máquina de escrever.

Entre os perfumes, O Boticário ficou associado, desde o início, ao Acqua Fresca, uma água de colônia com notas de fixação bem pronunciadas, criação de perfumista da Dragoco. A ânfora de 210ml em vidro fosco e o cartucho de papelão com desenhos delicados encantaram os consumidores. Acqua Fresca tornou-se o item mais procurado da linha de perfumes, mantendo enorme distância de vendas de outras fragrâncias como Lavanda Pop, Cecita (de 1983), Annete, e perfumes para o público masculino como Special Man, Sex Appeal, Arpoador, Eros.

## **5 LOJAS E NOVA FÁBRICA: DO MERCADO LOCAL AO NACIONAL E INTERNACIONAL**

Com a loja no Aeroporto Afonso Pena O Boticário literalmente levantou vôo. Muitos interessados em vender os produtos procuravam o empresário na Rua Saldanha Marinho. Numa destas visitas (SOUZA, 2002), um pequeno lote de produtos foi negociado com José Antônio Ramalho para ser entregue a Laura Oliveira, sua cunhada, secretária da embaixada da França, em Brasília, que contava vendê-los graças a seu bom relacionamento. A receptividade gerou novos pedidos e, depois de algum tempo, em sociedade com Valda de Oliveira, abriram a empresa *Natureza Comércio e Representações de Produtos Naturais*, instalada numa área de 22 m<sup>2</sup>. A inauguração ocorreu em 4 de julho de 1980.

Assim como o caso de Brasília, outros interessados surgiram, mesmo sem que O Boticário tivesse organizado uma estrutura para dar conta dos contratos e da demanda de produtos. A experiência e o tempo confirmaram, mais tarde, que O Boticário estava entrando em um segmento ainda não explorado no Brasil, o de franquias no ramo de perfumes e cosméticos, pois, “... os esforços para solucionar os problemas que se iniciam com a rotina existente como meta podem, afinal, levar a inovações” (NELSON; WINTER, 2005, p. 197).

Com o tempo a empresa reconheceria a importância destes pioneiros nas vendas de produtos, ao afirmar que “as parcerias com os primeiros lojistas foram absolutamente importantes no crescimento de O Boticário, apesar das dificuldades do aprendizado, das limitações no relacionamento comercial, das adaptações das práticas de operação de pedidos, prazos de faturamento, manutenção e renovação de estoques, divulgação da marca, por exemplo” (SOUZA, 2002, p. 37).

Assim como O Boticário foi fazendo o caminho, andando, os primeiros lojistas contribuíram com inovações na parte comercial. Divino José Dias, funcionário da multinacional Onogás, em Brasília, tornou-se pioneiro na revenda em Goiânia, em parceria com Cândida, sua esposa. No Rio de Janeiro o médico veterinário e administrador de empresas Armando Einsfeld abriu, com a esposa Helena, a “Maçã Verde”, loja em shopping center. Na sequência montou a distribuidora e lojas próprias em Porto Alegre, substituindo as que funcionavam dentro da rede de lavanderias OK.

Em São Paulo comprovou-se a diversidade da origem profissional dos revendedores, quando Luis Fernando Chioratto, médico psiquiátrico montou uma loja na Alameda Lorena, a “Campeche”, cuidada pela sobrinha e sócia Olga Geraldino Schebrat. Já em Santa Catarina, Sérgio Carlos Stringhini abriu a loja “Femina” originalmente no Ceisa Center e depois no Shopping Itaguaçu, em Florianópolis.

Na década de 1980 os revendedores em outros estados atuavam com nomes escolhidos por critérios próprios, desvinculados da marca O Boticário (como Tropicana, em Porto Alegre; Petra, em São Paulo; Cheiro’s, em Belo Horizonte; Selva, em Goiânia; Favo, em Fortaleza; Aroma, em Porto Velho), expandindo os negócios com abertura de novas lojas nas regiões e com liberdade para incentivar projetos de terceiros. Conforme relato de

SOUZA (2002, p. 39), surgiu a figura do “Distribuidor”, Franquia Master<sup>10</sup> e a rede cresceu perceptivelmente, contando-se 180 lojas em 1982, quase todas mistas, com exceção das mantidas pela empresa, em Curitiba.

Este modelo de vendas a varejo baseado em lojas mistas – que não revendiam apenas produtos O Boticário – apresentava deficiências. Afinal, havia uma ausência de normas e padrões referentes à propaganda dos produtos da empresa, o que dificultava a associação da qualidade – que era uma das idéias-chaves da firma – ao produto final. Ou seja, era preciso encurtar a distância entre a produção e o consumo, a fim do comprador dos produtos O Boticário ter a certeza de, no momento de adquirir seu perfume, saber exatamente suas propriedades e vantagens – por exemplo, a alta qualidade das matérias-primas (naturais).

A partir de 1987, quase dois anos depois da *Convenção Nacional de Lojistas O Boticário* (julho de 1985, em Curitiba), passou-se a exigir exclusividade nas vendas, condição que desagradou muitos empresários e enxugou a rede, reduzindo de 1.100 para 800 as lojas com produtos exclusivos de O Boticário.

A primeira loja da empresa, no aeroporto, deu origem a uma pequena cadeia de lojas próprias de O Boticário. No final de 2005 eram 50, das quais 17 estavam localizadas em Curitiba (sob a bandeira Aerofarma), 14 em Belo Horizonte (Floratta), 9 em Brasília e 4 em Aracaju. No que se refere aos franqueados, no mesmo ano foram inauguradas 40 novas lojas e O Boticário atingiu o número de 2.500 no país (O Boticário, 2005). Em 2007 havia 2.459 unidades no Brasil, sendo que 2.415 pertencentes aos franqueados e 44 eram unidades próprias.

Esta expansão, apoiada em uma rotina já existente na firma – as lojas exclusivas/franqueadas já eram realidade no Paraná – mostra que “[...] as respostas solucionadoras de problemas rotineiramente evocados pelas dificuldades com as rotinas existentes podem gerar resultados que levam a mudanças fundamentais” (NELSON; WINTER, 2005, p. 197).

---

<sup>10</sup> Os Master Franqueados Locais, além de manterem certo número de lojas próprias eram responsáveis por encontrar outros franqueados e por divulgar e entregar os produtos de O Boticário numa determinada área geográfica, onde detinham exclusividade dos produtos da empresa.

QUADRO 2 – NÚMERO DE UNIDADES PRÓPRIAS E FRANQUEADAS DE O BOTICÁRIO, L'ACQUA DI FIORI E ÁGUA DE CHEIRO - 2007

	número de unidades		
	total	próprias	franqueadas
O Boticário	2.459	44	2.415
L'acqua di Fiori	917	14	903
Água de Cheiro	580	7	573

Fonte: NEGÓCIOS, 2008.

Se pelo lado da comercialização os franqueados dão conta de fazer os produtos chegarem aos consumidores – como mostra o quadro 2, O Boticário é a franquia com maior número de lojas no Brasil – era preciso ampliar e profissionalizar a produção dos mesmos. O pequeno laboratório da Rua Saldanha Marinho não tinha mais como atender à demanda. O crescimento atropelou as projeções, sobretudo ao aceitar produzir para terceiros, como foi o caso da fabricação de produtos para a rede de magazines Mesbla, uma das maiores do país na época. A linha “Gotas da Natureza” (colônia, sabonete, produtos para banho), começou a ser fabricada pelo Boticário exclusivamente para a Mesbla em 1981.

Como local para a nova fábrica, O Boticário escolheu novamente o município de São José dos Pinhais, onde adquiriu uma área de 36 mil metros quadrados. Cinco anos após seu modesto início nas instalações do centro de Curitiba, O Boticário inaugurava, em 18 de março de 1982, uma fábrica com 950 m<sup>2</sup> de área industrial e 50 m<sup>2</sup> para administração, contando com 17 funcionários, “onde foram investidos cerca de US\$ 1 milhão” (BALBI; DEBENEST, 1996, p.11). Com profissionais especializados e equipamentos modernos, tanto a pesquisa como o desenvolvimento de novos produtos ganhou dinamismo.

Aquela primeira planta foi ampliada para dar conta do crescimento dos pedidos e da abertura de novos pontos de venda. Em 2001, a área construída chegou a 34 mil m<sup>2</sup>, num terreno, também ampliado, de 79 mil m<sup>2</sup>. No local funcionam as fábricas de hidroalcoólicos, cremes, maquiagem e setor de especialidades. A construção, inaugurada em 14 de setembro de 2000, aumentou em 50% a capacidade anterior.

Em 1994 o faturamento industrial foi de US\$ 60 milhões, enquanto o das lojas foi de US\$ 250 milhões, contando com 1.300 lojas em todo país (BALBI e DEBENEST, 1996, p.

5). Já em 2005 o faturamento do grupo Boticário chegou a R\$ 2 bilhões, enquanto o número de lojas no país chegou a 2.367.

Em 2000 (KRUPZACK, 2000, p.15), o mix de produtos da grife O Boticário contava cerca de 486 itens, divididos em deo-colônias, desodorantes, xampus, condicionadores, sabonetes, cremes, loções, bronzeadores, protetores solares e maquiagem e outros ligados à indústria de cosméticos e perfumaria. Em 2006 e 2007, “a gama de produtos, em média, é constituída de 600 itens” (Entrevista, 2006).

Apesar do número de produtos ser elevado, existem alguns que se destacam. Cerca de 60 são responsáveis por 50% do faturamento da firma, entre eles três são os *carros-chefes* que, em conjunto, significam 10% do faturamento.

QUADRO 3 - PRODUTOS DE MAIOR REPRESENTATIVIDADE NO FATURAMENTO DE O BOTICÁRIO - 2000 (EM %)

Segmentação	Produto	Participação no Faturamento
Masculina	Deo-colônia Quasar	3,0
Feminina	Deo-colônia Acordes	3,8
Juvenil	Deo-colônia Thaty	3,2

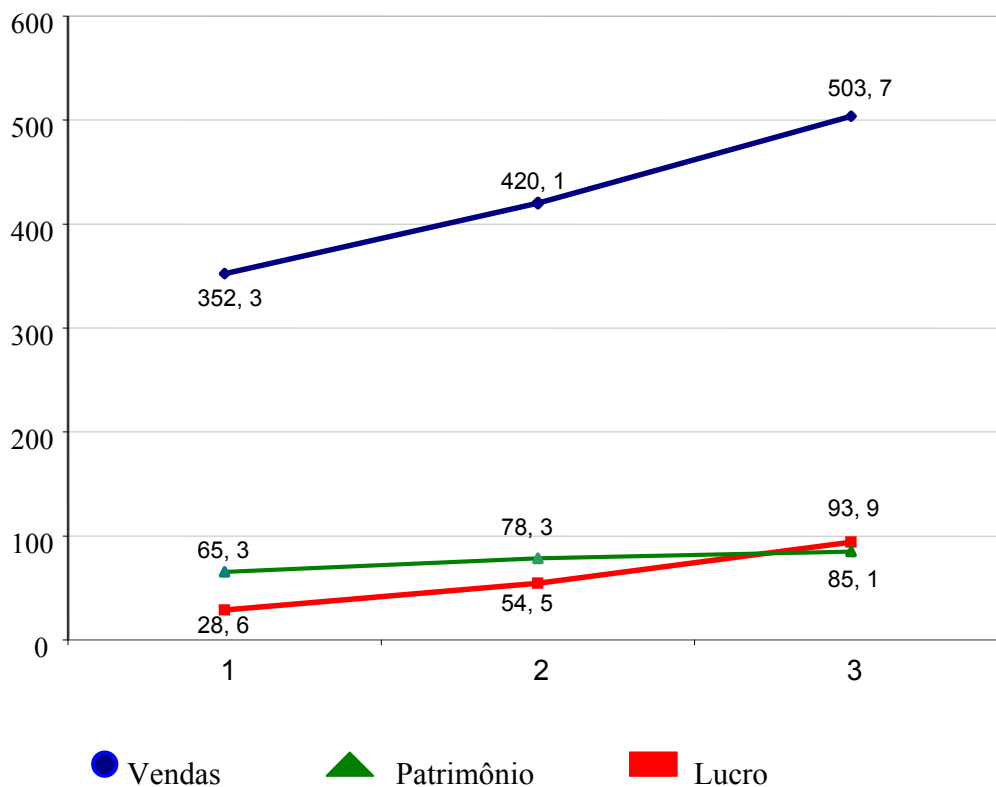
FONTE: KRUPZACK, 2000, p. 26.

No que se refere à participação dos segmentos sobre o faturamento, a divisão se dá desta forma: perfumaria 63%; cosméticos 20% e higiene pessoal 1%; outros 16%.

Nos últimos anos, o crescimento da firma deu-se de maneira consistente, como pode-se verificar na análise do Gráfico 1, a seguir. O que chama a atenção, no entanto, é o lucro. Enquanto o patrimônio aumentou na ordem de 12% e as vendas subiram 142%, o lucro cresceu a uma média de 332%, o que mostra o acerto da política adotada em relação à produção, inovação, logística e atendimento aos clientes através do, cada vez mais bem organizado, sistema de franquias.



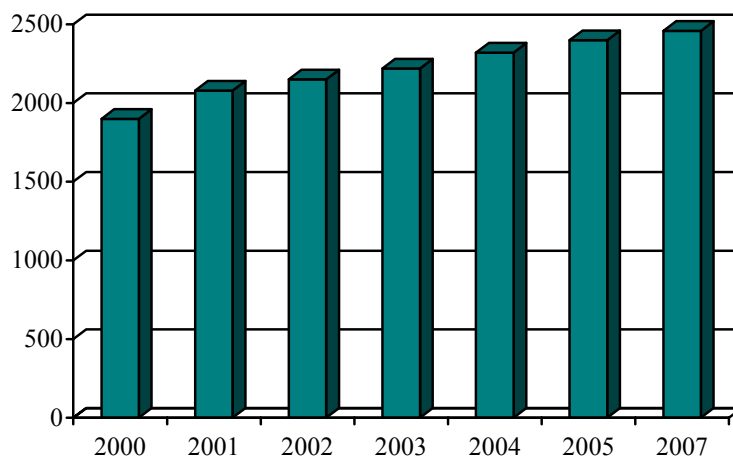
GRÁFICO 1 – VENDAS, PATRIMÔNIO E LUCRO LÍQUIDO DE O BOTICÁRIO 2003-2005 (EM MILHARES DE REAIS).



FONTE: O Boticário. Estudo da Ernest & Young para o Empreendedor do ano, 2005.

O sistema de franquias pode ser acompanhado analisando a evolução no número de lojas em operação no país, que cresceu quase 130% entre 2000 e 2007, representando uma média de 79,8 novas lojas por ano (gráfico 2).

GRÁFICO 2 – NÚMERO DE LOJAS DE O BOTICÁRIO NO BRASIL – 2000-2007.



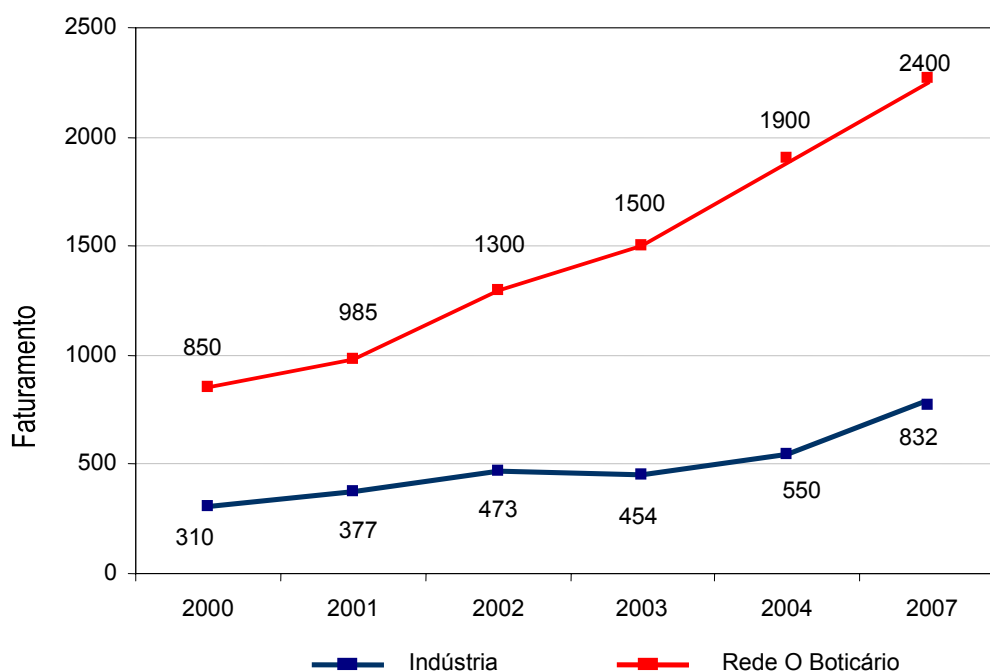
FONTE: O Boticário. Estudo da Ernest & Young para o Empreendedor do ano, 2005. Boticário Institucional (2008).

Os números de O Boticário demonstram que o sistema de lojas franqueadas explica grande parte do sucesso da empresa paranaense no mercado de perfumes e cosméticos. A parceria da firma com diversos franqueados ao redor do Brasil facilita a inserção de seus produtos em diferentes regiões e com distintas demandas. Para se ter uma idéia, o capital inicial necessário para montar uma franquia O Boticário é de R\$ 110.000,00 e o capital de giro necessário à manutenção das atividades é R\$ 40.000,00. O faturamento médio mensal de cada unidade é de R\$ 70.000,00, sendo que o prazo médio de retorno do capital investido é de 2 anos e 3 meses, para uma loja que conta em média com 4 funcionários e tem em torno de 40 m<sup>2</sup> (NEGÓCIOS, 2008).

Além das vendas no mercado interno, O Boticário vende a *expertise* acumulada em 28 anos de existência no exterior. Em 2007 estava presente, com 70 lojas e mais de mil pontos de venda, em 20 países: Japão, Estados Unidos, Arábia Saudita, Portugal, Uruguai, Cabo Verde, El Salvador, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul, Angola, Moçambique, Suriname, Nicarágua, Austrália, República Dominicana, Nova Zelândia e Emirados Árabes (BOTICÁRIO INSTITUCIONAL, 2008). Apesar de um intenso processo de internacionalização, as exportações representavam apenas 3% do faturamento da empresa, que em 2006 atingiu R\$ 74 milhões (CESAR, 2006, p. F7).

Outra análise econômica que merece destaque é a relação entre o crescimento do faturamento da indústria e de todo o complexo de empresas de O Boticário entre 2000 e 2007.

GRÁFICO 3 - FATURAMENTO BRUTO DA INDÚSTRIA E DA REDE O BOTICÁRIO 2000-2007 (EM MILHÕES DE REAIS).



FONTE: Material da empresa. O perfil de O Boticário. 2005. NEGÓCIOS, 2008.

## 6 FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA – FBPN

É impossível falar do Boticário sem mencionar sua relação com a natureza. O assunto é destaque nos materiais de divulgação da firma, assim como nas constantes entrevistas de seus dirigentes, tanto pela convicção dos mesmos de que devemos fazer algo em favor da natureza, como pelo montante de recursos envolvidos neste processo. A proposta de desenvolver uma fundação de proteção à natureza foi desenvolvida com apoio da Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná, ligada à Escola de Florestas da Universidade Federal do Paraná. Desse contato surgiu o planejamento de um trabalho mais abrangente e racional: a *Fundação O Boticário de Proteção à Natureza - FBPN*.

Administrando verba própria, originada de fundos destinados pela empresa, de contribuições de lojistas franqueados e de acordos com entidades internacionais como a fundação MacArthur e The Nature Conservancy (EUA), a FBPN adotou uma ação racionalmente planejada, orientando seus objetivos básicos para programas de incentivo à conservação da natureza e criação de áreas protegidas próprias<sup>11</sup>. Na época, era uma idéia muito avançada para uma iniciativa de empresa privada.

Com o Programa de Incentivo à Conservação da Natureza, a Fundação apóia iniciativas conservacionistas em três linhas de atuação: Unidades de Conservação; Áreas Verdes; Proteção da Vida Silvestre.

Dentro dessas referências, são patrocinados projetos de criação, implantação e manutenção de unidades de conservação; de pesquisa e proteção de espécies e populações importantes ou ameaçadas, assim como seus habitats; de estímulo à criação, implantação e manutenção de áreas verdes e arborização urbana; e de recuperação de ecossistemas alterados ou degradados.

As solicitações de financiamento de projetos de técnicos, pesquisadores e instituições ambientalistas, recebidas dentro de um calendário próprio, são encaminhadas a um grupo voluntário de mais de 80 consultores especialistas “ad-hoc” e estes emitem pareceres sobre a viabilidade de cada proposta.

Com equipe efetiva de 25 pessoas entre suporte técnico-administrativo, operação da Reserva e da Estação Natureza, a Fundação tem uma estrutura que reduz ao mínimo o custo de funcionamento. Criada oficialmente em 25 de setembro de 1990, é administrada por uma diretoria Executiva, cujo presidente é Miguel Krigsner, contando com a colaboração de outros quatro diretores.

Com o Programa de Áreas Naturais Protegidas, a fundação passou a atuar diretamente na Conservação da Natureza, começando a implantar uma rede própria de Reservas Particulares do Patrimônio Natural. A *Reserva Natural Salto Morato*, na região de Guaraqueçaba, litoral do Paraná, está dentro de um dos mais expressivos remanescentes de Floresta Atlântica quanto ao estado de conservação. Em 1993, a Fundação adquiriu os 1.716

---

<sup>11</sup> Em março de 2006, O Boticário doou um milhão de dólares ao Programa Áreas Protegidas da Amazônia – ARPA, que tem como meta proteger 50 milhões de hectares da floresta. “A Amazônia é um tesouro mundial da biodiversidade e presta inúmeros serviços ambientais a toda a humanidade, por isso nós apoiamos esta iniciativa”, salienta Miguel Krigsner (MAINARDES, 2006, p. 13).

hectares das fazendas Figueira e Salto Dourado que, juntas, formaram a Reserva Natural Salto Morato, cujo nome relaciona-se a uma queda d'água do local (posteriormente foram incorporadas outras áreas, chegando a 2.340 hectares).

O investimento inicial garantiu a proteção da área com sua floresta, rios, animais, incluindo a recuperação dos sítios anteriormente alterados. Na formação de infra-estrutura construiu-se a residência de funcionários, o centro de pesquisa, o centro de visitantes (auditório, exposição permanente, loja de souvenirs), além de anfiteatro ao ar livre, camping, lanchonete e quiosques; mais a recuperação, sinalização e interpretação de trilhas para uso público.

A inauguração oficial da Reserva aconteceu em fevereiro de 1996. Em dezembro de 1999 foi considerada Patrimônio Natural da Humanidade pela UNESCO, juntamente com outras unidades de conservação da região do Lagamar.

Um balanço dos resultados e os investimentos feitos nos últimos anos pode ser observado analisando-se os quadros 4 e 5.

QUADRO 4 – FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA. DADOS CONSOLIDADOS NACIONAIS: 1990-2005

Apoio a projetos de terceiros	1.018 iniciativas apoiadas em todo o Brasil
Reserva Natural Salto Morato	Mais de 65 mil visitantes; média de sete mil visitantes por ano
Estação Natureza	Mais de 90 mil visitantes
Projeto Biomas	Escolas públicas envolvidas: 448 Escolas particulares envolvidas: 13 Educadores capacitados (participantes dos Encontros de Formação): 672
Cursos	Mais de 1.600 pessoas capacitadas, provenientes de cerca de 150 instituições
Publicações	10 livros, duas edições de série técnica e seis edições da revista Natureza & Conservação
Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação	Quatro edições do Congresso realizadas, mais de 4 mil participantes

Fonte: O Boticário, 2005.

QUADRO 5 – FUNDAÇÃO O BOTICÁRIO DE PROTEÇÃO À NATUREZA. INVESTIMENTOS NO PARANÁ: 1990-2005 (EM US\$)

Reserva Salto Morato	2,550,000
Estação Natureza Curitiba	464,000
Apoio a projetos de terceiros	1,263,000
TOTAL	4,277,000

Fonte: O Boticário, 2005.

## 7 CONCLUSÃO

Uma das idéias chave da teoria da firma, ressaltadas por Schumpeter, é a combinação de fatores de produção como destaque na ação dos empresários inovadores. Este aspecto aparece na história do Boticário e de seu principal empreendedor, Miguel Krigsner, em diversos momentos. Um deles é a intuição de relacionar a imagem da empresa à preservação do meio ambiente, no qual investe, de fato, um percentual significativo do faturamento anual, assim como promove ações concretas de preservação da natureza, entre as quais destaca-se a Reserva Salto Morato.

Outro momento em que acontece a combinação de fatores de produção e está descrita em todos os materiais de análise da firma é o fato de seu fundador “ver negócios” onde outros só percebem problemas. Se “... o comportamento de uma organização é, num sentido estrito, porém importante, redutível ao comportamento dos indivíduos que a compõe” (NELSON; WINTER, 2005, p. 115), o fato ilustrativo dessa visão foi a compra dos frascos da empresa desativada de Sílvio Santos. Com eles, O Boticário ganhou o impulso necessário para ganhar escala de produção.

Edith Penrose (1995, p. 32) lembra que o papel do empresário na firma se “relaciona com a introdução e aprovação de novas idéias, particularmente com respeito a produtos, localização e significativas mudanças tecnológicas, para a aquisição de novo pessoal administrativo, fundamentais mudanças na organização administrativa da firma e, para elaborar novos planos de expansão”. Esta é uma das características em destaque na análise do Boticário quando se observa sua forma de distribuição dos produtos.

Até 1988, O Boticário estava completamente afastado das operações de varejo. Toda sua produção era escoada por meio de 27 distribuidores, um sistema que, com o tempo,

mostrou-se ineficaz. Ano após ano, O Boticário perdia o elo com seus clientes finais e espaço para concorrentes, em especial a *Natura*, adepta das vendas diretas. A solução adotada na ocasião foi trocar o sistema de distribuição, vender direto para os franqueados e montar uma estratégia única de atuação. Em 2005, O Boticário faturou R\$ 2 bilhões, crescimento de 100% em relação a 1998. E, em 2007, o faturamento chegou do grupo chegou a R\$ 2,4 bilhões. Além do ganho econômico, fundamental, a estratégia rendeu à empresa um enorme ganho de imagem e a colocou em comunicação direta com os 2.415 franqueados e os consumidores finais.

De acordo com Mano (2006, p. 58), a mudança no sistema de distribuição foi um processo longo e, algumas vezes, atribulado. Cada loja da rede tinha seus próprios métodos de trabalho e não havia critérios comuns que permitissem avaliar o negócio. O primeiro passo foi traçar uma linha comum para todas as lojas. Para chegar a esta etapa, os executivos do Boticário elaboraram um questionário para que os funcionários da área de vendas passassem a monitorar e a avaliar o desempenho dos lojistas. A equipe visita periodicamente cada uma das lojas, anotando as principais falhas dos franqueados e ajudando a corrigir problemas. Essa comunicação direta teve dois efeitos imediatos. A empresa conseguiu auscultar melhor o que a clientela queria, e os estoques diminuíram. Nos últimos três anos, os estoques na fábrica do Boticário caíram de 45 para 25 dias. “Hoje não existe o nosso negócio e o do franqueado” diz Artur Grynbaum, vice presidente do Boticário. “Tudo faz parte de um só negócio” (MANO, 2006, p. 58).

Como resultado deste trabalho, Miguel Krigsner, principal idealizador e executor recebeu, em janeiro de 2006, o *Prêmio de Varejista Internacional do Ano*, concedido pela Federação Nacional de Varejo dos Estados Unidos. “Ao receber aquela homenagem, senti que era o Brasil que estava sendo aplaudido pelo resto do mundo. E esta é uma emoção que não tem preço”, relata Krigsner (MAINARDES, 2006, p. 13).

Para Schumpeter, um empresário é sobretudo um inovador. O conceito de inovação manifesta-se na criação de novos produtos, cuja concepção, desenvolvimento e colocação no mercado atualmente exige um sistema de P&D organizado. Para tanto, Krigsner<sup>12</sup> criou a

---

<sup>12</sup> Miguel Krigsner pode ser tido como um inovador não somente pelo número de patentes em nome de O Boticário, mas também, pelas mudanças internas ocorridas em sua firma, que se mostraram essenciais à prosperidade dos negócios, como a exclusividades dos produtos O Boticário junto aos franqueados. Assim,

Diretoria de Pesquisa e Inovação, em 2002 (MAINARDES, 2006, p. 12), a partir da qual O Boticário “depositou quatro novas patentes que se somaram às 13 já obtidas pela empresa em produtos como o perfume Malbec e a linha de proteção solar Golden Plus” (O Boticário, 2005). Os resultados práticos podem ser vistos na análise da performance da empresa em relação às principais concorrentes no mercado interno.

Em 2005, pela primeira vez o faturamento da *Natura* passou o da até então líder *Avon*. Na disputa entre as três maiores, o faturamento da Avon foi de R\$ 3,1 bilhões, o da Natura de R\$ 3,2 bilhões, e o do Boticário R\$ 2,0 bilhões. O que aconteceu, segundo Correa (2006, p. 72), é que “apesar de sua força, a Avon perdeu terreno e hoje é vista como a marca da mamãe. Enquanto isso, concorrentes como Natura e O Boticário são percebidos como fabricantes modernos, que fazem produtos inovadores e de qualidade”.

Uma atitude típica de *first movers*, para lembrar Chandler (1992) foi o lançamento por parte do Boticário de um produto totalmente novo no ramo de perfumes, que foi o Malbec. Produzido a partir do álcool vínico, obtido pela destilação do vinho e envelhecido em barris de carvalho, lançado em 2004, transformou-se na grande novidade no setor de perfumes, tanto no mercado nacional como internacional. No Brasil, foi o perfume masculino mais vendido em 2005.

## 8 REFERÊNCIAS

BALBI, M.; DEBENEST, M. **Biografia de Miguel Gellert Krigsner**. Quarto volume da série *Pense Grande*, projeto especialmente desenvolvido para o Banco Multiplic S.A. Curitiba: Prêmio, 1996.

BÊRNI, D.; CORREA, D. **O conceito de empresário empreendedor schumpeteriano e sua atualização**. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/uni/poa/face/eco/text\\_dsc/duconcei.pdf](http://www.pucrs.br/uni/poa/face/eco/text_dsc/duconcei.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2005.

COASE, R. (1937). **The nature of the firm**. Disponível em: <[http://people.bu.edu/vaguirre/courses/bu332/nature\\_firm.pdf](http://people.bu.edu/vaguirre/courses/bu332/nature_firm.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2005.

BOTICÁRIO INSTITUCIONAL. Disponível em: [http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=mn2\\_prod\\_11&idCanal=a90745a3511b7110VgnVCM1000006f04650aR](http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=mn2_prod_11&idCanal=a90745a3511b7110VgnVCM1000006f04650aR) CRD. Acesso em: 18 dezembro 2008.

---

como indica Nelson e Winter (2005, p. 198) “Uma inovação pode não envolver nada além do estabelecimento de novos padrões de fluxo de informação e de fluxos de materiais entre sub-rotinas existentes”.



BOTINEWS. **Informativo dirigido à rede de lojas O Boticário**. Ano VII, n. 74, 15 de agosto de 2005 a Ano VIII, n. 81, 29 de maio de 2006.

BOTINEWS. **Franqueado**, você é a fórmula do nosso sucesso. Especial Convenção 2006.

BOTINEWS. **Franqueado**, você vale ouro! Especial Convenção 2006.

CESAR, M. de C. “Grupo controlado por Miguel Krigsner amplia negócios na área imobiliária e de shoppings”. Jornal **Valor Econômico**. Edição Especial Curitiba. 31 de maio de 2006, p. F7.

CHANDLER JR, A. D. **Organisation et performance des entreprises**. Tome 1 Les USA 1880-1948. Paris: Les Editions d’Organisation, 1992. Traduzido de Alfred D. Chandler Jr. **Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism**. The Belknap press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, 1990.

CORREA, C. “Por que a Avon ficou para trás. Pela primeira vez, a empresa americana perde a liderança de mercado para a Natura. Seu desafio é conter o processo de envelhecimento de sua marca”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 40, ed. 865, n. 7, p. 72-73, 12 de abril de 2006.

EKERMAN, R.; ZERKOWSKI, R. A análise teórica schumpeteriana do ciclo econômico, **Revista Brasileira de economia**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 205-228, jul./set. 1984.

ENTREVISTA concedida por funcionária “X”, que trabalha na empresa desde o início da década de 1980, ao autor. São José dos Pinhais, 15 de maio de 2006.

ESSÊNCIA da Notícia. **Revista dedicada aos funcionários do Boticário**. N. 74, jan/fev 2005 a n. 79, nov/dez 2005.

FREIRE, C. M. **Internacionalização de empresas brasileiras**: o caso de O Boticário. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001.

KRUPZACK, J. **Inovação de produto e tecnologia como estratégia competitiva “caso específico O Boticário”**. Monografia de graduação em Economia. Curitiba: UFPR, 2000.

MAINARDES, R. **O Boticário**. Aroma brasileiro que conquistou o mundo. Série Marketing. Idéias, reflexões e prática para impulsionar seus negócios. Curitiba: Gazeta do Povo, fascículo n. 5, p. 8-13, 26 de maio de 2006.

MANO, C. “Uma indústria boa de varejo. O Boticário adota estratégia parecida com a da Zara e ganha prêmio nos Estados Unidos”. Revista **Exame**. São Paulo: Abril, ano 40, ed. 864, n. 6, p. 58, 29 de março de 2006.

MARSHALL, A. **Princípios de Economia**. Coleção os Economistas. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

NEGÓCIOS, Pequenas Empresas & Grandes. **As melhores franquias do Brasil 2008**. Editora Globo: jun. 2008. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/download/Tabelas500Franquias.pdf>

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

NOGUEIRA, H. Observações sobre a mudança tecnológica em Schumpeter. **Estudos Econômicos**. São Paulo, v.18, n. 3, p. 433-448, set./dez. 1988.

O BOTICÁRIO. Ernest & Young. **Empreendedor do Ano**. 2005.

O BOTICÁRIO. Ernest & Young. **Empreendedor do Ano**. Versão Mundial. Entrevista com Miguel Kringsner. 2006.

PAULA, J. at. al. **Teoria econômica, empresários e metamorfoses na empresa industrial**. Disponível em: [www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20133.doc](http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20133.doc). Acesso em: 02 maio 2005.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**, New York, Oxford, 1995.

PERFIL de O Boticário, 2005.

POSSAS, M. **A dinâmica da economia capitalista: uma abordagem teórica**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

SCHUMPETER, J. **Business Cycles**. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process. New York: Porcupine Press, 1964.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SOUZA, N. A. **A essência dos sonhos**. Livro comemorativo aos 25 anos de O Boticário. Curitiba: Posigraf, 2002.