

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MERCADO DO SETOR DE  
COSMÉTICOS**

**GUILHERME PEIXOTO LEÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

Julho, 2018

**GUILHERME PEIXOTO LEÃO**

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E ESTRATÉGIAS DE MERCADO DO SETOR DE  
COSMÉTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto ao curso de Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título em Engenharia de Produção.

**Orientador:** Professor Dr. Sérgio Evangelista Silva

João Monlevade - MG

2018



L437c Leão, Guilherme Peixoto.  
Canais de distribuição e estratégias de mercado do setor de cosméticos  
[manuscrito] / Guilherme Peixoto Leão. - 2018.

56f.: il.: grafs; tabs.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de  
Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Canais de distribuição. 2. Estratégias de mercado. 3. Vantagem  
competitiva. I. Silva, Sérgio Evangelista. II. Universidade Federal de Ouro  
Preto. III. Título.

CDU: 658.8

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)

### ATA DE DEFESA

Ao **03** dia do mês de **Julho** de **2018**, às **17:10** horas, na sala D207 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) **Guilherme Peixoto Leão**. A comissão examinadora foi constituída pelos professores: **Sergio Evangelista Silva (Orientador)**, **Maressa Nunes Ribeiro Tavares**, **Thiago Augusto de Oliveira Silva**. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: “**Canais de Distribuição e Estratégias de Mercado no Setor de Cosméticos**”.

A comissão examinadora deliberou, pela:

( ) Aprovação

(x) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções:

30 dias

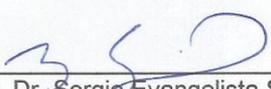
( ) Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca:

\_\_\_\_\_

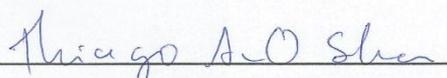
( ) Reprovação

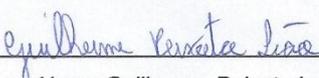
do(a) aluno(a), com a nota 8,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP 04/2017 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, **03** de **Julho** de **2018**.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva (Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Ma. Maressa Nunes Ribeiro Tavares

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Thiago Augusto de Oliveira Silva

  
\_\_\_\_\_  
Aluno: Guilherme Peixoto Leão

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, que me guiou durante esses anos, e me deu força e capacidade para concluir o trabalho e todas as etapas da universidade.

Agradeço também aos meus pais, minha família e meus amigos, que não só neste momento, mas em toda a minha vida estiveram comigo, ao meu lado, fornecendo toda energia e apoio necessário para vencer todas as etapas desse ciclo, e que sempre nos momentos de maiores dificuldades, me levantaram para continuar.

À Universidade Federal de Ouro Preto, agradeço pelos cinco anos estudados, de muito aprendizado e experiências que levarei por toda a minha vida.

Ao professor Sérgio Evangelista, pela orientação, disponibilidade, paciência e todos os ensinamentos, que foram fundamentais para finalização desse trabalho.

A todos os professores do DEENP que me ajudaram com seus conhecimentos e me capacitaram para realização desse trabalho e de muitos outros que serão realizados ao longo de minha carreira como Engenheiro de Produção.

Agradeço a todos que durante este ciclo fizeram parte da minha vida e do meu caminho. Podem ter certeza, contribuíram para essa conquista. Fica aqui todo o meu agradecimento a essas pessoas, o meu Muito Obrigado!

## RESUMO

O Mercado de cosméticos caracteriza – se por ser um mercado altamente competitivo, com uma demanda em crescimento contínuo, o que acaba gerando uma grande concorrência entre seus agentes para atender esse setor em constante crescimento. De acordo com estimativas da Euromonitor (2018), no período entre 2015-2020, o mercado de produtos cosméticos deverá ter um aumento acumulado de 14,3%, o que dá uma média de 2,7% ao ano, e o Brasil nesse contexto, aparece como o terceiro maior consumidor do setor. Devido a esses fatos, as grandes fabricantes do setor desenvolvem novas estratégias para atender às necessidades de seus clientes, que passaram a exigirem mais dos produtos e serviços que lhe são oferecidos. Nesse contexto, o trabalho em questão tem como objetivo analisar as estratégias de mercado das principais fabricantes do setor, e como elas levam os seus produtos até seus clientes finais. Além disso, como um canal de distribuição pode gerar vantagem competitiva a uma empresa, através do nível de contato entre consumidores e empresas do ramo. O estudo tem como foco, além de analisar o mercado de cosméticos como um todo, tem uma abordagem voltada em uma firma que desde 2011 no mercado, vem com uma estratégia bem definida, através de canais múltiplos, principalmente no seu canal de distribuição direto. Assim a empresa consegue obter um alto grau de contato com seus clientes, o que pode garantir a ela uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais em guerra por novos consumidores.

**Palavras Chave:** Estratégias de mercado. Canais de distribuição. Vantagem competitiva. Mercado de cosméticos.

## ABSTRACT

*The cosmetics market is characterized as a highly competitive market, with a growth demand, which ends up generating a great competition among its agents to serve this sector. According to estimates of Euromonitor (2018), in the period between 2015-2020, the market for cosmetic products should have an accumulated increase of 14.3%, which gives an average of 2.7% per year, and Brazil in this context, appears as the third largest consumer of the sector. Due to these facts, the major manufacturers of the sector found themselves forced of aligning their strategies to meet the needs of their clients, who became much more demanding in relation to the products and services offered to them. In this context, the work in question aims to analyze the market strategies of the main manufacturers in the sector, and how they take their products to their final customers, how important the choice of a distribution channel can generate a competitive advantage to one company, where through the level of contact between consumers and companies in the industry, and the way in which they relate, can be vital in customer loyalty and in attracting new ones. The study aims to analyze the cosmetics sector as a whole, in addition to having a greater focus on a branch firm, which since 2011 in the market, comes with a well-defined strategy, through a direct distribution channel, where the company manages to obtain a high degree of contact with its customers, which can guarantee to it a competitive advantage in a market increasingly at war by new consumers.*

**Keywords:** *Market strategies. Distribution channels. Competitive advantage. Cosmetics market.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria. ....	20
Figura 2 - Canais de distribuição da Natura (2016).....	33
Figura 3 - Canais de distribuição da Natura (2017).....	33
Figura 4 - Receita líquida e Lucro da Natura em milhões de reais (2016 - 2017) .....	34
Figura 5 - Vendas de produtos de beleza e cuidado pessoal por país (%) .....	40
Figura 6 - Vendas ao consumidor em % (jan/2017 - out/2017) em comparação ao período de (jan/2016 - out/2016).....	41
Figura 7 - Participação no mercado brasileiro de cosméticos em % (2007-2014).....	44
Figura 8 - Crescimento das vendas diretas de produtos do setor de cosméticos no Brasil em % (2014 - 2019).....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e estratégias da Eudora .....	26
Quadro 2 - Dimensões e estratégias da Boticário .....	29
Quadro 3 - Dimensões e estratégias da Natura .....	31
Quadro 4 - Dimensões e evolução da Avon.....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da Natura.....	35
Tabela 2 - Faturamento das maiores empresas de venda direta do mundo em .....	37
Tabela 3 - O setor de vendas diretas no Brasil (2015-2017).....	39
Tabela 4 - Vendas por categoria de produtos em cada canal de distribuição em % .	40
Tabela 5- Categorias e suas participações no total de vendas diretas em (2016) ....	42
Tabela 6 - Receita e mercado da Natura e o Boticário (2011-2017) .....	45
Tabela 7 - Ranking do mercado (2017).....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivos .....	10
1.1.1 Objetivo Geral .....	10
1.1.2 Objetivos Específicos .....	10
1.2 Justificativa .....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Mercado de cosméticos.....	12
2.2 Estratégias de mercado.....	13
2.3 Tipos de estratégia.....	14
2.4 Canais de distribuição .....	16
2.5 Vantagem Competitiva .....	19
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
4.1 Apresentação da empresa .....	24
4.2 Estratégia competitiva .....	26
4.3 Concorrência .....	29
4.4 Importância da segmentação de mercado para as vendas diretas .....	39
4.5 A importância da Eudora nos resultados do Grupo O Boticário .....	43
4.6 Canais de distribuição utilizados .....	46
<b>5.CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A forma que uma empresa atua no mercado. Bem como a forma que ela se relaciona com os seus clientes, podem ser grandes responsáveis para o cumprimento de seus objetivos, metas e de ganho de competitividade em um cenário concorrido.

Ao analisar um mercado específico, percebe-se que cada um possui suas particularidades, e o ramo de cosméticos não é diferente, possui características próprias que devem ser observadas e de foco de atuação das marcas do setor. Uma que o conceito de beleza e as necessidades, variam de um cliente para outro.

Com isso, novos padrões de beleza são criados, produtos novos são introduzidos quase que diariamente no mercado, o que acaba gerando desafios para as empresas que desejam se manter no mercado. Neste caso elas devem buscar novas estratégias e soluções para atender às necessidades dos clientes, buscando algo que diferencie seus produtos dos produtos concorrentes, de modo a obter vantagem competitiva.

Uma dessas estratégias de ganhar competitividade no mercado, de acordo com Porter (2003, p. 111) “... *é ser diferente. Significa escolher deliberadamente diferentes grupos de atividades para transmitir um conjunto único de valores*”. Segundo o mesmo autor, as estratégias podem ser classificadas em três categorias: diferenciação, liderança de custo e foco.

Visando a diferenciação e a vantagem competitiva, as grandes fabricantes de cosméticos têm como objetivo melhorar e tornar seus segmentos logísticos mais eficientes, na qual a forma com que transmitem os valores de sua organização, bem como o canal em que levam seus produtos até os seus consumidores finais, tornam-se extremamente importantes, em situações que existe pouca diferenciação entre produtos concorrentes.

Assim, o canal de distribuição no ramo de cosméticos é um elemento relevante para a estratégia competitiva da empresa, porque ele diz respeito à forma com que o cliente tem acesso aos produtos da empresa, sendo este um importante atributo de valor para o cliente.

Nesse tipo de mercado, a linha de visibilidade e o relacionamento entre clientes e a revendedora da marca tem uma importância muito grande, pois é um fator que poderá levar o consumidor a fazer sua escolha de acordo com a

importância e valorização que ele sente, tanto por parte da fabricante, quanto pela revendedora durante o processo da compra de um produto.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias competitivas de quatro empresas do setor de cosméticos a partir de seus canais de distribuição. Além disso, o trabalho expõe como uma empresa do ramo, que através de uma estratégia de ter um nível de contato mais próximo com seus clientes, conseguiu ser competitiva e se diferenciar dos concorrentes, alcançando uma boa margem de mercado, e crescimento em desempenho e faturamento.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar as estratégias competitivas do setor de cosméticos a partir dos canais de distribuição utilizados.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Verificar quais os tipos de canais utilizados pela Avon, Natura, Boticário e Eudora.
- Classificar as empresas de cosméticos de acordo com o tipo de canal utilizado
- Analisar os impactos desses canais na competitividade
- Identificar as estratégias e o cenário atual da firma estudada, a Eudora

## **1.2 Justificativa**

A justificativa do trabalho consiste em vários aspectos, primeiramente por abordar diversas áreas da Engenharia de Produção, como o Planejamento Estratégico, a Engenharia Econômica, Engenharia Organizacional, Micro e Macro Economia, além de aspectos e conceitos estratégicos, organizacionais e de análise de mercado.

Além disso, perceber como que sistemas desenvolvidos orientados em entender e atender às necessidades dos clientes, pode ser um ponto de diferença

entre o sucesso ou não de uma organização. Como que estratégias eficientes e entender o mercado na qual está inserido, pode ser a garantia da viabilidade e do sucesso da organização.

Por fim, o trabalho também se justifica pela motivação pessoal do autor em estudar e trabalhar com conceitos econômicos e estratégicos, e por seu caráter prático, em um ambiente real, que permite analisar os resultados da empresa, oriundos de uma boa estratégia e de um sistema de canais de distribuição eficientes.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Mercado de cosméticos

Analisando especificamente o setor de cosméticos, que pode ser caracterizado como um mercado de consumo, no qual, segundo Giansesi e Corrêa (2000), o mesmo é formado por consumidores individuais que adquirem serviços e produtos para consumo próprio ou caseiro.

Algumas das grandes marcas que atuam no ramo de produtos de beleza utilizam o canal de vendas diretas, através de revendedores. Esse tipo de estratégia utilizada, que além de ser classificado como mercado de consumo acaba ganhando outra característica e classificação, que é o mercado de revenda, que se caracteriza, segundo Giansesi e Corrêa (2000), por indivíduos ou organizações que repassam os produtos ou serviços para terceiros visando lucro.

Segundo dados da empresa Euromonitor (2018), o Brasil ocupa a 3<sup>o</sup> posição no *ranking* mundial no consumo de cosméticos, e a cada ano, o país se aproxima dos líderes mundiais, que são Estados Unidos e Japão.

E o crescimento da demanda nesse setor, principalmente no Brasil, onde a procura por produtos ligados a beleza e a higiene pessoal estão cada vez maiores, o de acordo com a pesquisa Mensal de Comércio, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2018), as atividades de artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria, obtiveram a sexta maior participação na taxa global do varejo. Apresentando um crescimento de 11,6% nos últimos 12 meses, segundo dados do Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2018).

Esses dados apresentados, de um mercado em crescente ascensão, se deve há alguns fatores populacionais, como o aumento da expectativa de vida, a ascensão da mulher no mercado de trabalho, aumentando o seu poder de compra, o aumento do poder de compra da classe C. Para a Fundação Getúlio Vargas - FGV (2014), uma família é caracterizada nessa classe, quando tem uma renda mensal entre R\$2.005 e R\$8.640,00, o que representa cerca de 57% da população brasileira, talvez esse seja o principal fator do crescimento do setor no país, uma vez que surge uma nova margem no mercado, com novos consumidores.

Outro fator que contribui com esse crescimento é a entrada do público masculino no cenário, hoje em dia os homens estão cada vez mais dando atenção aos cuidados com sua higiene pessoal e beleza. Com isso, surge a expectativa de um crescimento ainda maior do setor, uma vez que o mercado masculino ainda é pouco explorado pelas grandes marcas, gerando com isso, uma oportunidade de mercado por partes das fabricantes.

## 2.2 Estratégias de mercado

A sobrevivência de uma empresa em um mercado competitivo, bem como o seu crescimento em seu ramo de atividades, estão relacionadas ao fato da mesma atingir um nível de competitividade em seu ambiente de atuação. Neste contexto, é importante que a empresa possua uma estratégia. Definir o que é estratégia, não é algo simples, diversos conceitos e definições são discutidos pelos autores na literatura, com diferentes pontos de vista. De acordo com Wright (2000), a estratégia refere-se aos planos da alta-administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Não existe uma estratégia única, universal, aquele modelo de estratégia que cada empresa deve seguir para alcançar o sucesso empresarial. Cada organização deve alinhar suas estratégias de acordo com seus objetivos, metas e recursos disponíveis, buscando entender o mercado no qual está inserido, bem como avaliar seus concorrentes.

A busca de uma estratégia eficiente não é simples, pelo contrário, é parte de um processo contínuo, como sugere Mintzberg (2000, p.17): "... estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo", como uma posição. Já para Porter:

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, nesta visão a estratégia olha para baixo, para o 'x' que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – bem como para fora – para o mercado; vista como uma perspectiva a estratégia olha para dentro – dentro da organização, dentro da cabeça dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa; por último, temos a estratégia como um truque, isto é, uma 'manobra' específica para enganar um oponente ou concorrente (PORTER, 1996, p.68).

Por outro lado, as empresas buscam aumentar o seu retorno financeiro, com isso, segundo Royer (2010) gera-se a necessidade de investir em tecnologia e

flexibilidade, uma vez que as flutuações de mercado, bem como as novas necessidades dos consumidores mudam de forma cada vez mais rápida, e cabe às empresas estarem preparadas para atender e corresponder a essas mudanças. Por isso as organizações devem ao longo do seu tempo de vida, adotar novos processos de produção, bem como adotar novas estratégias.

Porter (1996) trabalha com a ideia de que:

...estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que engloba um conjunto diferente de atividades. Se apenas houvesse um posicionamento ideal, não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das dos rivais. (PORTER, 1996, p. 6)

Com isso, surge a necessidade dos *trade-offs*, para que o posicionamento estratégico de determinada empresa seja sustentável. De forma simples, um *trade-off* significa que o aumento de determinado critério, requer a diminuição de outro, criando a necessidade de escolha e proteção contra reposição e indecisos. Segundo Porter (1996, p. 5) "... posicionar os *trade-offs* é decisivo para competir e é essencial à estratégia. Os *trade-offs* criam a necessidade de escolha e impõem limites aquilo que uma empresa oferece. Evitam a imitação e o reposicionamento dos rivais".

Isso permite a valorização da marca no mercado, onde os clientes irão associar determinado valor que a empresa possui como um diferencial, elevando a reputação da mesma perante seus concorrentes.

### **2.3 Tipos de estratégia**

As organizações optam por determinada estratégia de acordo com os seus interesses e sua capacidade, que vai ao encontro do planejamento estratégico da empresa, sua visão e aonde a empresa quer chegar, sempre tendo como base seu planejamento a curto, médio e longo prazo. Além disso, todo o mercado tem suas próprias características, e cabe às empresas identificá-las, e ter uma orientação estratégica voltada em atender às necessidades do mercado para o qual estão voltadas suas atividades.

As empresas podem atuar de várias formas no mercado, de acordo com Porter (1991, p.01) elas devem escolher por determinada estratégia de acordo com seus objetivos, como: líder de mercado, desafiadora de mercado ou seguidora de mercado. Analisando o mercado dos cosméticos, que é um mercado altamente

competitivo, devido ao fato da constante entrada de novos fabricantes e produtos, é vital conhecer seus concorrentes e suas estratégias, que são tomadas de acordo com seus interesses e possibilidades.

A capacidade estratégica é considerada como a eficiência que uma empresa possui de explorar seus recursos, de forma otimizada, para atingir os seus objetivos. De acordo com Amit e Schoemaker (1993), essa capacidade engloba a agilidade em responder às ameaças dos concorrentes, o aproveitamento de oportunidades e a produção de bens e serviços com alto nível de confiança.

Segundo Porter (1980), as estratégias podem ser classificadas em três categorias: diferenciação, liderança de custo e foco. A primeira tem como enfoque criar uma forte identidade para o serviço ou produto, que o diferencie dos demais concorrentes. A segunda, na capacidade da empresa em oferecer o melhor custo benefício para o consumidor, um produto mais acessível ao bolso dos clientes em relação ao seus desafiantes no mercado. Já a terceira, é escolher um segmento de mercado e concentrar-se nele, ou seja, entender e identificar as características particulares daquele mercado no qual estará atuando.

Porém segundo o mesmo autor, Porter (1980, 1985), as empresas que apresentariam melhor desempenho seriam aquelas que conseguissem aplicar uma, e apenas uma, das três estratégias genéricas. Devido ao fato do mercado consumidor ser bastante segmentado, as marcas que desejassem alcançar a todos os tipos de público, provavelmente não obteriam sucesso em nenhum deles, como já dizia um ditado, quem tudo quer nada tem. Concentrar em um público alvo ou algum segmento de mercado é essencial para o sucesso de sua operação e a conquista dos objetivos e metas.

A estratégia de liderança em custo é focada na busca pela eficiência produtiva, ou seja, na maximização da produção e do volume de uma determinada organização. Além disso, as empresas que optam por esse tipo de estratégia geralmente realizam um forte controle da distribuição de renda publicitária, pesquisa e assistência técnica. Para o consumidor, o preço aparece como principal diferencial, o que faz com que um determinado nicho de mercado tenda a ser conquistado por ela. Por outro lado, é preciso atenção para não perder espaço devido a melhorias dos concorrentes, sejam elas tecnológicas ou de diferenciação de produto.

Essa disputa pelo mercado muitas vezes leva à estratégia de diferenciação, a qual possui como foco o investimento na imagem, nos canais de distribuição, na capacitação técnica dos colaboradores e na pesquisa de mercado.

Para Thompson Jr. e Strickland (2000), quando uma empresa opta pela estratégia de diferenciação, ela procura, basicamente, diferenciar o seu produto em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores e, com isso, ganhar alguns pontos na liderança do mercado.

A forma como uma organização transmite seus valores e conceitos no mercado são algo importante na busca por vantagem competitiva, uma vez que é a forma que os consumidores irão identificar as características próprias de cada firma. Como afirma Oliveira (2001), esse processo corresponde a uma estratégia genérica inerente ao processo de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela organização, criando algo reconhecido como único no setor.

Existem várias formas de entender e definir o conceito da diferenciação, porém, o que toda a organização deve ter em mente, que é uma importante arma para empresa obter algum êxito e vantagem competitiva no processo da concorrência.

Tanto a estratégia de custo baixo, quanto a de diferenciação, de acordo com Royer (2010), são aplicadas com grande abrangência do setor. Porém, a estratégia baseada no enfoque procura atender um alvo específico com o máximo de eficiência possível, e para que o objetivo traçado seja alcançado, todos os processos são definidos em conformidade com esse tipo de estratégia. Isso ocorre porque as organizações acreditam que é possível oferecer um nível de serviço de maior qualidade e atender com maior precisão às necessidades de um público alvo mais específico, do que tentar atender às necessidades da indústria como um todo.

Dessa forma, como nas estratégias de liderança, no custo total e diferenciação, a utilização adequada do enfoque também irá proporcionar retornos acima da média, pois a empresa poderá atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (PORTER, 2003)

## **2.4 Canais de distribuição**

Hoje em dia, com a alta competitividade e produtos cada vez menos diferenciados entre si, maior se torna a importância de buscar eficiência na

distribuição (LEMOS; TORTATO, 2009). Com isso, muitas empresas estão optando pela separação entre as atividades de produção e distribuição, segundo Weitz e Wang (2004) essa tem sido a maneira mais eficiente de fazer com que os produtos cheguem às mãos de seus clientes da melhor maneira possível, atendendo às necessidades dos consumidores.

Esses canais são formados, de acordo com o SEBRAE (2018), por: varejistas, atacadistas, distribuidores específicos e representantes, e esses canais são escolhidos de acordo com as formas de distribuição que o fabricante escolhe para levar esses produtos até seus consumidores finais.

Existem diferentes tipos de canais de distribuição, que vão depender dos recursos e da estratégia de mercado adotada pelas corporações. Segundo Las Casas (2009), existem vários arranjos possíveis para compor os meios de distribuição, tanto para produtos de consumo, como para produtos industriais, os quais são tratados a seguir.

1. Canais Verticais - segue uma linha tradicional de distribuição, em um extremo da linha, os fabricantes, e no outro, os consumidores finais. E nesse caminho existem vários arranjos e intermediários possíveis para fazer a entrega do produto do fabricante ao comércio. Os canais de distribuição de produtos de consumo podem ser representados, de acordo com Las Casas (2009), de pelo menos cinco formas: fabricante-consumidor; fabricante-varejista-consumidor; fabricante-atacadista-varejista-consumidor e fabricante-agente-atacado-varejista-consumidor.
2. Canais Híbridos - o fabricante necessita manter um relacionamento mais próximo e direto possível com seus consumidores, seja por questões de mercado, seja por questões logísticas, ou para saber o nível de satisfação do cliente com seus serviços/produtos, e saber as necessidades dos mesmos para melhorias e desenvolvimento de novos produtos. Porém, de acordo com Monteiro;Cabanãs (2012), a responsabilidade pelo atendimento e entrega é de seus distribuidores, que detêm o *know-how* necessário para a distribuição física dos produtos de forma eficiente.
3. Canais múltiplos, utilizado quando a empresa deseja melhorar o desempenho do seu gerenciamento de *marketing* e distribuição, o

fabricante pode optar por vários canais de entrega, tornando o acesso a um único produto disponível em diferentes meios e plataformas. Esse tipo de canal melhora as condições de competição da organização no mercado, possibilitando – lhe atingir uma alta gama de clientes, uma vez que irá alcançar novos mercados.

Uma rede de distribuição eficiente é vista como o grande trunfo de alguns líderes de mercado. No Brasil, por exemplo, por conta de sua extensão territorial e das dificuldades de vencer as grandes distâncias, os estudos sobre canais de *marketing* e distribuição são ainda mais importantes. Tal gestão é citada por vários autores como uma das estratégias fundamentais das empresas, capaz de gerar sinergias e agregar valor a partir da redução de custos ou aumento das vendas (PORTER, 1990).

Ainda em relação à distribuição e o market share, percebe – se uma forte variação na participação de produtos de diferentes mercados de acordo com a eficiência dessa gestão de distribuição. Ataman et. al. (2010) mostram que a elasticidade da distribuição nas vendas é aproximadamente seis vezes maior do que a elasticidade da propaganda nas vendas, atestando a importância da distribuição. Nesse caso, a elasticidade está relacionada em medir a reação das pessoas frente a mudanças em variáveis econômicas, é a medida de uma sensibilidade a determinado evento, no segmento analisado, é a capacidade de alcance do marketing feito, em convencer o consumidor em preferir determinada marca de acordo com o impacto provocado pela marca perante seu público alvo (PINDYCK, RUBINFELD, 2010).

Analisando as duas líderes de mercado e de vendas do setor de cosméticos no país, a Natura e a Boticário, ambas apresentam estratégias de mercado diferentes, e formas de distribuição distintas uma da outra.

A Natura marca líder nacional no setor, e que atualmente consegue competir com as grandes marcas internacionais. A empresa optou por adotar um canal de distribuição mundialmente consagrado pela Avon (empresa Norte americana do setor de cosméticos), o sistema de distribuição direta, que consiste em vender seus produtos diretamente aos seus consumidores finais, sem a necessidade de um intermediário.

E para isso, as empresas utilizam revendedores/consultores da própria empresa para levar os produtos e a imagem da marca aos clientes, conseguindo um

relacionamento mais informal e com isso um poder maior de convencimento do consumidor, e obter a preferência dos produtos da marca.

Segundo o SEBRAE (2018), o canal direto consiste na venda de produtos diretamente aos seus consumidores finais, venda porta a porta ou através de catálogos, utilizando os revendedores para levar seus produtos até os seus clientes.

O fabricante, nesse tipo de canal, não necessita de filiais ou escritórios de vendas, o que permite a ele diminuir seus custos operacionais e com isso maximizar seus ganhos. Em busca de uma diferenciação em relação aos seus concorrentes, a Natura realiza suas vendas por meio de consultoria e relacionamento, garantindo um melhor entendimento das necessidades dos consumidores. Já o Boticário, estabeleceu uma estratégia de comercializar seus produtos através de lojas exclusivas em forma de franquias.

Porém, ambas as marcas perceberam a necessidade de expandir os canais de distribuição de seus produtos, como, por exemplo, as plataformas eletrônicas. As marcas perceberam a importância de criar novos canais de distribuição. Hoje, pode-se afirmar que tanto a Natura, quanto o Boticário utilizam formas múltiplas de distribuição. A primeira se expandiu aos canais de franquias, lojas fixas, e a outra, em um canal de distribuição direto.

## **2.5 Vantagem Competitiva**

Segundo Deboçã e Martins (2015) vantagem competitiva é um conceito intimamente associado a ganhos superiores das firmas em relação a seus concorrentes. A forma como a marca irá diferenciar de alguma forma de seus concorrentes, e esse diferencial será visto como algo positivo e que destaca a empresa no mercado, com isso, criando oportunidades de ganho de fatias de mercado.

Em um cenário tão disputado, ter um foco de como a firma criará uma estratégia de diferenciação, seja na qualidade do produto, na eficiência da distribuição, no preço, no relacionamento entre marca e clientes, ou até mesmo marca e fornecedores, é um fator de extrema importância pois pode ser um ponto de diferenciação, uma vez que conseguir transmitir um valor único de relevância no mercado, pode ser fundamental na guerra por consumidor.

Essa ideia ganha ainda mais valor por meio de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) os quais afirmam que vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia com recursos e capacidades que os concorrentes não conseguem copiar ou é onerosa demais para ser imitada.

Levitt (1960), em seu artigo “Miopia em *Marketing*”, diz que a visão limitada de alguns administradores limita o mercado. Ele mostra que o foco principal não deve ser nos produtos ou serviços, mas sim em entender as necessidades dos clientes, e que essa visão deve ser expandida aos concorrentes. Justamente esse valor dado aos clientes que permitirá determinada empresa alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para Porter (2005), as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas importantes na busca de uma vantagem competitiva, quais sejam: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes. A Figura 1 traz de forma esquematizada a atuação das cinco forças competitivas.

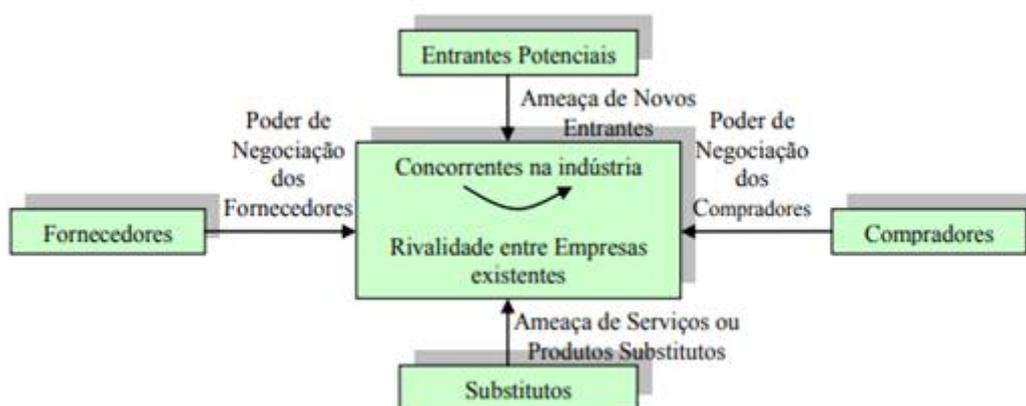


Figura 1 - As cinco forças que determinam a rentabilidade da indústria.  
Fonte: Porter (1990).

O conjunto das cinco forças definidas por Porter (1990) pode ser o grande diferencial de uma empresa em obter alguma vantagem competitiva no mercado, além de conseguir minimizar seus custos operacionais, aumenta o retorno financeiro e os lucros.

E isso fica evidenciado em Brito e Brito (2012) que apontam que as interações com fornecedores e clientes também permitem à empresa criar mais valor e

possibilitam o aumento da distância entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade, na qual muitas vezes o cliente está disposto a pagar um preço mais elevado na confiança que ele tem pela marca, na qual o retorno esperado por ele em relação aos produtos da marca será alcançado. Logo, a criação de valor decorre dos recursos e das capacidades da empresa, assim como de sua interação com os demais parceiros de negócios (BOWMAN ; AMBROSINI, 2000).

### 3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002), pesquisa é um projeto racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas a problemas que são levantados, através de uma escolha bem definida e de uma utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos até os resultados satisfatórios. A metodologia serve de apoio para as pessoas, de modo a facilitar que seu planejamento e suas ações sejam executados de modo mais certo possível, com o fim de entender melhor os acontecimentos do trabalho e ajudar na transmissão desse conhecimento às demais gerações.

As pesquisas devem ser classificadas de acordo com alguns critérios, e geralmente sua classificação tem como base os objetivos gerais do trabalho e os resultados que pretende alcançar. É possível classificar uma pesquisa em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

Segundo Gil (2009), as pesquisas exploratórias têm como ideia proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maior parte dos casos, essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e, análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ et. al., 1967).

Já a pesquisa descritiva, tem como objetivo buscar, observar, registrar, analisar, classificar e analisar os fatos, sem interferir neles. Segundo Fillos; Bednarchuk e Zen (2012) o seu objetivo principal é descrever as características de um evento ou uma amostra e descobrir, com precisão, a frequência com que um fenômeno ocorre.

No caso desse trabalho, o mesmo pode ser classificado tanto como exploratório, devido ao levantamento feito em relação à pesquisa bibliográfica desenvolvida, e o enfoque realizado em relação à empresa estudada, buscando uma familiarização maior em relação ao objeto de estudo. Porém, pode ser vista também como descritiva, pois houve a realização de observações, registros e análises da marca na qual a pesquisa está dirigida.

Quanto ao processo de abordagem, a pesquisa desenvolvida tem um caráter qualitativo, pois o trabalho tem o intuito de apresentar os resultados através de percepções e análises, além de buscar informações e reportar com pessoas

diretamente envolvidas com a empresa de objeto de estudo, no qual deve-se descrever as estratégias de mercado e os canais utilizados da mesma, e como isso está diretamente ligado ao ganho de vantagem competitiva da empresa no mercado, e conseqüentemente nos seus lucros.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados no desenvolvimento, Gil (2009) classifica uma pesquisa como bibliográfica, documental, experimental, ex-pós-facto, levantamento, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante. Pode – se definir a presente pesquisa como bibliográfica, devido ao levantamento de dados referente ao tema do estudo, além disso, um estudo teórico foi realizado com o intuito de auxiliar no desenvolvimento do trabalho e nos resultados esperados.

A coleta de dados foi realizada em uma empresa do setor, no caso a organização em torno da qual gira o nosso estudo, foram realizadas entrevistas com revendedores, supervisores e clientes da marca Eudora, além de aplicação de um questionário, onde havia algumas perguntas que foram direcionadas aos colaboradores da empresa de estudo, e que foram respondida dentro de uma conversa informal, não houve uma entrevista formal, onde os mesmos responderiam formalmente as perguntas presentes no questionário.

Além disso, em relação aos consumidores, buscou – se analisar o que os levam a ter a preferência por determinada marca de acordo com alguns atributos que serão questionados na entrevista, e ainda em relação aos revendedores e supervisores, saber qual a estratégia que eles usam para convencer o cliente a fazer o pedido e efetuar a compra.

A análise dos dados permitiu verificar o quanto eficiente é a estratégia de mercado da empresa estudada, de identificar se os canais de distribuição escolhidos por ela para levar seus produtos até os seus cliente finais está trazendo um retorno satisfatório para a organização. Além de comparar a marca com suas principais concorrentes, em relação as estratégias de cada uma, em quais atributos determinada marca leva vantagem ou desvantagem perante à outra.

A empresa estudada foi escolhida pela facilidade em entrevistar funcionários de um nível hierárquico maior, como coordenadores, supervisores e até diretores, além da disponibilidade em acompanhar as atividades desenvolvidas pelos revendedores.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Apresentação da empresa

A empresa foco nesse estudo, a Eudora, uma empresa brasileira de Cosméticos fundada em 2011, e que pertence ao grupo O Boticário. Após a mesma criar esta *holding* para se reorganizar e buscar novas aquisições e diversificar o seu portfólio, aumentando a capacidade de atingir mais mercados ao grupo.

O Boticário que deu origem, tanto ao grupo, quanto à empresa do estudo, foi fundada em 1977, o qual se caracteriza por ser a principal companhia do grupo, na qual, ela produz, distribui, e vende vários tipos de cosméticos. Sendo ela, uma das principais marcas do setor no país, possui 3.700 lojas, e duas fábricas, uma em São José dos Pinhais, no Estado do Paraná, e a mais recente em Camaçari, inaugurada em 2014, onde foi investido 380 milhões de reais e tem como objetivo, atender toda a região do Nordeste Brasileiro (BOTICÁRIO, 2018).

Em relação à empresa Eudora, na qual foi fundada em 2011, um ano após a criação do Grupo Boticário, o qual tem como objetivo expandir seus negócios, através de uma estratégia de multicanais. Para tanto, conta com *flagship stores* que de acordo com o SEBRAE (2018), são lojas de conceito, proporcionando um ambiente de aproximação entre marca e cliente, além da venda pela internet, e das vendas diretas principal canal, que é uma estratégia diferente das outras empresas do grupo. Essa iniciativa é resultado da observação de uma oportunidade de mercado, a partir de pesquisas realizadas com mais de quatro mil mulheres nos últimos 18 meses.

No seu portfólio de produtos, a empresa possui mais de 300 itens, distribuídos em perfumaria, maquiagem, corpo e banho, além de acessórios, buscando ampliar sua atuação no mercado, uma vez que a empresa busca atingir um perfil de consumidor diferente da sua principal marca.

O grande diferencial da Eudora em relação às demais do mesmo grupo, é a conexão que os produtos da empresa podem criar com a mulher em cada situação do dia-a-dia, uma vez que o foco principal da empresa é o público feminino, através de quatro pilares: Aflorá, para situações casuais; Soul, para momentos descolados; Eudora, que é uma linha mais sofisticada, e S, com produtos eróticos, voltado para casais.

Na criação dessas quatro submarcas, a empresa enxergou uma oportunidade de mercado, na qual representa de 20% a 22% de consumo do mercado brasileiro, na qual nenhuma marca nacional ou internacional está inserida. Uma mulher mais contemporânea, que vem conquistando seu espaço e poder no mercado, que busca um resgate do simples, da natureza e dos momentos consigo mesma, por isso que a estratégia da empresa é baseada nas questões comportamentais de seu público alvo.

De acordo com o gerente de Comunicação e Marca da Eudora, em entrevista, com a virada do novo milênio, mais precisamente dos anos 2000 em diante, um novo perfil de mulher surgiu. Nas décadas de 80 - 90, elas foram atrás de suas conquistas utilizando códigos masculinos, como ombreiras. Hoje, há uma reconexão, com os sentidos, a mulher continua com força, mas não abre mão da sensibilidade e da feminilidade. Pensando nesse contexto, a empresa percebeu que não havia nenhuma empresa de cosméticos diretamente preocupada com essa consumidora (BORGES, 2018, informação verbal).

## 4.2 Estratégia competitiva

Quadro 1- Dimensões e estratégias da Eudora

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
Fundação	Criada em 2011 pelo Grupo O Boticário.
Canais de distribuição	Flagship stores, vendas online e canais diretos, containers.
Público alvo	Mulher contemporânea. Classe B,C e D
Atributo de valor	Custo benefício, um produto de alta qualidade com um preço acessível aos consumidores
Principais concorrentes	Natura, Avon
Portfólio de produtos	Mais de 600 produtos, entre público feminino, masculino e casais.
Tipos de produtos	Perfume, maquiagem, batom, produtos para o corpo, banho, pele, hidratantes.
Revendedores/Consultores	Não possui limites, nem metas, para a empresa quanto mais revendedores melhor
Treinamentos	Existem treinamentos para aqueles revendedores que desejam se capacitar
Sede da fábrica	Curitiba e Bahia
Imagem da marca	Rapidez, qualidade, variedade, preço
Retorno para os revendedores	Cerca de 30% a 40% por produto.
Canais de informação	Redes sociais, grupos de whatsapp, propagandas pesadas na TV com grandes nomes da TV, como Grazi Massafera, Marina Ruy Barbosa, Bruna Marquezine.
Cobertura Geográfica	Atua em diversas partes do país, mas tem como maior atividade as regiões Sul, Sudeste e Nordeste

Fonte: Elaboração própria com base em Eudora (2018) e Borges (2018, informação verbal).

Percebe – se que a marca não atua em todo o território nacional, tem o seu foco de atuação nas regiões Sudeste e Sul, e mais recentemente expandiu seu raio

de atuação para a região nordeste do país. Além disso, a empresa busca valorizar seus revendedores que obtêm maiores taxas de vendas, dando um retorno maior de lucro nos produtos, o que motiva os revendedores a buscarem sempre aumentar suas vendas.

Com a criação da marca estudada, o grupo O boticário tem como grande objetivo aumentar seu segmento de mercado, atuando em diferentes tipos de canais de distribuição, e com isso fazer frente à sua principal concorrente no mercado. Hoje o grupo é a segunda maior marca brasileira do setor, mas a diferença entre elas já foi muito maior do que é hoje. Ou seja, o grupo começou a atirar para todos os lados e isso está gerando excelentes retornos para empresa, e a expansão para o canal de vendas direto impacta diretamente nesses resultados.

O grupo espera que a Eudora continue crescendo cada vez mais, tanto no canal de vendas direto, como no comércio eletrônico e nas lojas físicas espalhadas em lugares estratégicos do país, como São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Atualmente a marca possui apenas uma loja física, que fica na cidade de Belo Horizonte, com isso, a marca pretende expandir seus canais de vendas, utilizando desses canais múltiplos, uma injeção de força no canal de principal foco da marca, que é o canal de vendas direta através de representantes/ consultores.

Além disso, a marca está investindo em *marketing*, através de propagandas nos principais veículos de propaganda do Brasil, como horários nobres na TV, vinculando sua marca a celebridades com alta popularidade no momento e com grande poder de imagem para os consumidores, com milhares de seguidores no Instagram. Logo, a marca consegue ter um grande alcance de sua linha de produtos.

A marca não possui limites de revendedores por município ou região, para ela, quanto mais revendedores melhor, com isso ela acaba gerando competição entre esses revendedores/consultores, uma vez que cada um deles irá buscar suas próprias estratégias de vendas para conseguir vantagem competitiva e aumentar suas vendas, conseqüentemente, obtendo uma taxa de retorno financeiro maior para a empresa. Essa competição gerada entre vendedores, quem ganha com isso, é a empresa, que vai conseguir levar seus produtos a um número cada vez maior de consumidores e, conseqüentemente, terá cada vez mais ganho de escala, conseguindo fazer frente ao seu principal concorrente.

Com a estratégia de venda porta a porta, a Eudora espera que seus revendedores transmitam de forma correta, o que realmente a empresa pensa e,

para isso, ela investe em capacitação e disponibiliza um pacote de serviços como reuniões e treinamentos, além dos guias, com material, informações dos produtos e editoriais de beleza e moda. Outro importante ponto de contato da marca são as *flagship stores*. Nos pontos de venda físicos, as consumidoras poderão viver a experiência de Eudora e experimentar os produtos. Essas são espalhadas nos principais centros de atuação da marca, como Belo Horizonte, São Paulo, e algumas cidades na região sul do Brasil.

A Eudora não exige metas de vendas dos seus revendedores, nem que eles sejam obrigados a participar de treinamentos, ela dá total liberdade para seus consultores atuarem da melhor forma que eles consideram. Hoje existem revendedores que utilizam a estratégia de produtos de pronta entrega, ou seja, o consumidor numa necessidade rápida de determinado produto pode ter o produto de forma rápida, através do estoque de pronta entrega que determinado consultor possui em casa. Além disso, eles fazem seu próprio *marketing*, divulgando em redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Whats app*. Além disso, verificam-se revendedores que já utilizam máquinas de cartões como opção para realizarem suas vendas.

Outra estratégia adotada pela empresa em relação aos seus revendedores é a relação entre diretores/supervisores e os consultores, os quais muitas vezes se comunicam pelo *Whats app*. Os revendedores que vendem um grande volume de produtos da marca recebem alguns presentes da empresa, prêmios, benefícios, e linha de produtos da empresa.

Além disso, as consultoras que se destacam mais são constantemente convidadas a participarem de eventos que a marca promove, onde elas têm a oportunidade de conhecer celebridades que são garotas propagandas da marca.

### 4.3 Concorrência

Quadro 2 - Dimensões e estratégias da Boticário

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
Fundação	Foi criada em 1977 por Miguel Kringsner, em Curitiba, Paraná.
Canais de distribuição	Lojas físicas no varejo, sistema de franquias, e-commerce
Público alvo	Classe A e B
Atributo de valor	Qualidade, diferenciação.
Principais concorrentes	Natura, L'Acqua di Fiori, L'Occitane, Contém1g e Água de Cheiro.
Portfólio de produtos	Possui cerca de 600 itens em seu portfólio de produtos comercializados.
Tipos de produtos	Perfumaria, maquiagem, cuidados para o corpo, cuidados faciais, protetores solares, desodorantes, sabonetes e xampus. A linha ainda possui 300 itens que são lançados pela marca como edições limitadas durante todos os anos.
Sede da fábrica	Curitiba e Bahia
Imagem da marca	Qualidade, confiabilidade, Respeito, valorização do cliente.
Canais de informação	Facebook, Twitter, site de compras, Instagram, Youtube, TV
Cobertura Geográfica	A empresa possui hoje mais de 4000 lojas espalhadas em todas as regiões do Brasil e possui franquias em mais sete países do mundo, principalmente em Portugal com cerca de 60 lojas. É considerada a maior franquia do ramo de beleza do mundo.

Fonte: Elaboração própria com base em Boticário (2018).

Apesar de serem do mesmo grupo, tanto Eudora quanto Boticário fazer parte do grupo O Boticário, pode – se dizer que são concorrentes por competirem no mesmo mercado, apesar de terem público alvos diferentes.

Em uma conversa com um Diretor da empresa, ele disse que competitividade gera crescimento e inovação, além de aumentar o foco em resultados e a qualidade. Outro aspecto que ele ressaltou, foi que através de uma análise de mercado, perceberam que seria mais impactante e mais vantajoso inaugurar uma empresa independente do Boticário, com outro conceito e foco, do que expandir o ramo de atuação da marca em si.

Segundo dados da Franquia Associados ABF (2018), o Boticário liderou em 2017 o *ranking* das 50 maiores franquias do mundo, encerrando o ano com um total de 3.762 unidades. Um dos motivos que favorecem uma marca do ramo de saúde, bem estar e beleza a liderar essa lista, é o fato do setor ter um crescimento constante nos últimos anos.

Como a empresa tem como foco diferenciar seus produtos da concorrência, prefere disputar por qualidade e diferenciação, do que em preço. Por isso, pode-se dizer que a marca tem um preço médio, de seu portfólio de produtos, mais elevado que seus concorrentes.

Avaliando o cenário brasileiro, a marca domina o canal de vendas do varejo com uma participação de 48,9% do mercado (*Market share*), enquanto que sua concorrente direta tem uma fatia de 6,2. Essas informações referem – se ao levantamento realizado pela consultoria Euromonitor (2018), e que levou em conta apenas empresas que atuam no setor de beleza através de lojas físicas.

Esse domínio deve – se ao fato da estratégia usada pela empresa, pois ela expande seu negócio pelo sistema de franquias podendo, diante dessa formatação de modelo de negócio, replicar rapidamente suas lojas e sua ideia de estratégia por todo o país e até no mundo.

Quadro 3 - Dimensões e estratégias da Natura

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
Fundação	Criada em 1969, em São Paulo, por Antônio Luiz Seabra.
Atributos de valor	Qualidade, confiança, diversidade.
Portfólio de Produtos	A empresa possui no seu portfólio mais de 1000 produtos, aproveitando - se da economia de escala
Tipos de produtos	Perfumaria, maquiagem, cabelo, rosto, corpo e banho, e produtos para homens e para o público infantil.
Público alvo	Todas as classes sociais, mas com um foco maior na classe B.
Inovação da produção/ Sustentabilidade	Limite de emissão de carbono em todos os produtos e serviços. Redução constante do consumo de água, energia e insumos de produção
Retorno para investidores	Cerca de 30%. Possibilidade de crescimento.
Imagens da marca	Transparência, diversidade, inclusão e sustentabilidade.
Canais de distribuição	Canais múltiplos, vendas diretas, agora atuam também no varejo, com lojas próprias e no comércio eletrônico.
Cobertura Geográfica	As consultoras da empresa estão espalhadas por quase todo os Brasil, e desde 2005 em diversos países do mundo (72 países). A Alpha, grupo na qual pertence a Natura, possui unidades fabris em diversos países da América Latina e um centro de tecnologia em Paris – França.

Fonte: Elaboração própria com base em Natura (2018).

A Natura durante muitos anos foi a empresa brasileira líder de mercado no setor de cosméticos no país, tendo sua estratégia voltada apenas ao canal de vendas diretas. Porém, nos últimos anos viu a ascensão da sua principal concorrente, aumentando e crescendo no mercado. Com isso, a empresa percebeu a necessidade de reagir e se transformar.

Ao perder espaço, a marca viu a necessidade de mudanças, a companhia perdeu ritmo entre 2014 e 2016, devido aos novos hábitos de compra, novas marcas e novos competidores na venda direta.

A partir de 2017, ela mudou seu conceito de vendas diretas, passando a se caracterizar por venda por relações, que se caracteriza por valorizar aqueles revendedores que conseguem atingir um maior volume de vendas. Antes, a empresa pagava uma comissão de 30% para sua revendedora e exigia que ela comprasse um kit no valor entre R\$167,00 e R\$238,00 para entrada na empresa. Hoje, a revendedora ainda é obrigada a comprar esse kit, porém hoje existe a oportunidade de crescimento, uma que vez que a empresa irá aumentar a margem de lucro da revendedora conforme o seu total de vendas.

Além disso, ela oferece treinamento e suporte direcionados a suas consultoras, que vão desde cursos presenciais de maquiagem e cosméticos, até mesmo incentivo da consultora conhecer mais sobre os produtos. Nas épocas especiais, sendo exemplo Dia das Mães e Natal, são realizados saldos às revendedoras comporem estoque e assim haver preparação para grande venda em tais datas.

.Como foi mostrada no presente estudo, a Natura, que antes era dominante no setor brasileiro, passou a ter seu espaço ameaçado. Com isso, além de mudanças internas, ha imagem da marca, percebeu - se a necessidade de atuar em outros canais de distribuição. A venda direta, que já foi o único canal de venda da companhia, está perdendo espaço para lojas próprias, franquias e vendas online.

A Natura, até 2012, atuava 100% no canal direto, devido ao histórico de sucesso nesse setor, não sentia a necessidade de atuar em outros canais. Porém com o aumento da concorrência, e a entrada de novas marcas e produtos no mercado, a empresa se viu ameaçada, e percebeu a necessidade de segmentar seu campo de atuação.

A empresa mudou sua estratégia, e buscou novas formas de levar os seus produtos a seus clientes. E ao longo dos últimos anos a empresa foi avançando nos canais múltiplos, estratégia utilizada pela sua concorrente no mercado, e que vinha alcançando sucesso. Devido a esse fato, a empresa expandiu, se segmentou e começou atuar em diversos canais de vendas (Figura 2 e 3).

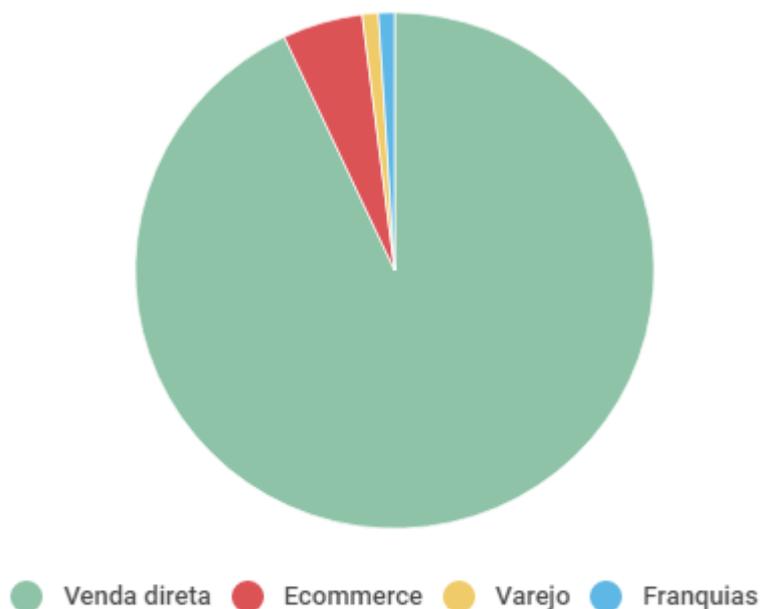


Figura 2 - Canais de distribuição da Natura (2016)  
Fonte: Natura (2018).

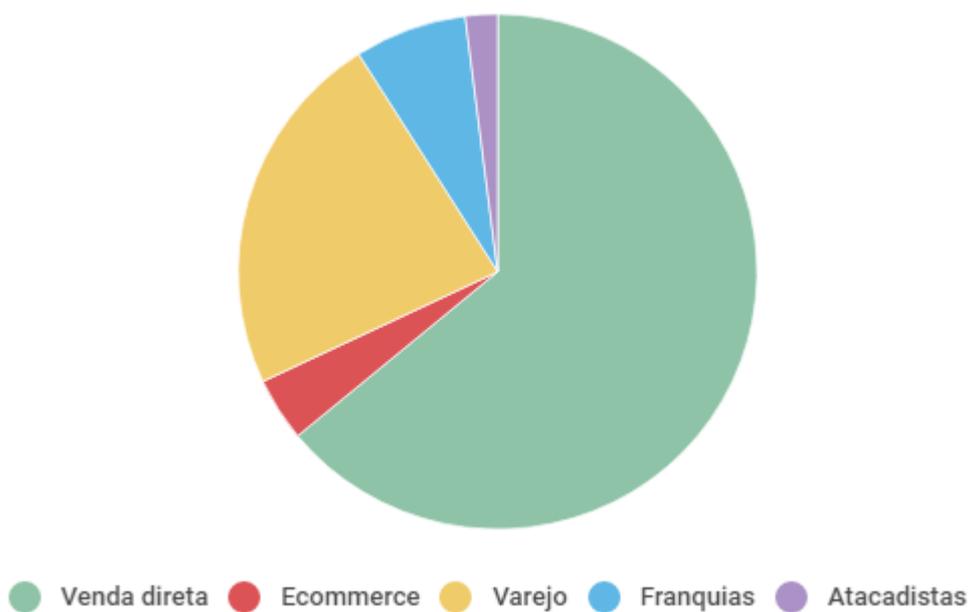


Figura 3 - Canais de distribuição da Natura (2017)  
Fonte: Natura (2018).

Pela análise da figura 3, percebe-se que a empresa reagiu, viu que para voltar a crescer como antes, deveria mudar sua estratégia de vendas, não focar apenas no

canal de vendas diretas, e atuar em diversos tipos de canais, como a sua principal concorrente já vinha fazendo desde o ano de 2011. Conseqüentemente, a empresa já colheu resultados positivos com essa nova estratégia, aumentando de 2016 para 2017 sua receita líquida e seu lucro.

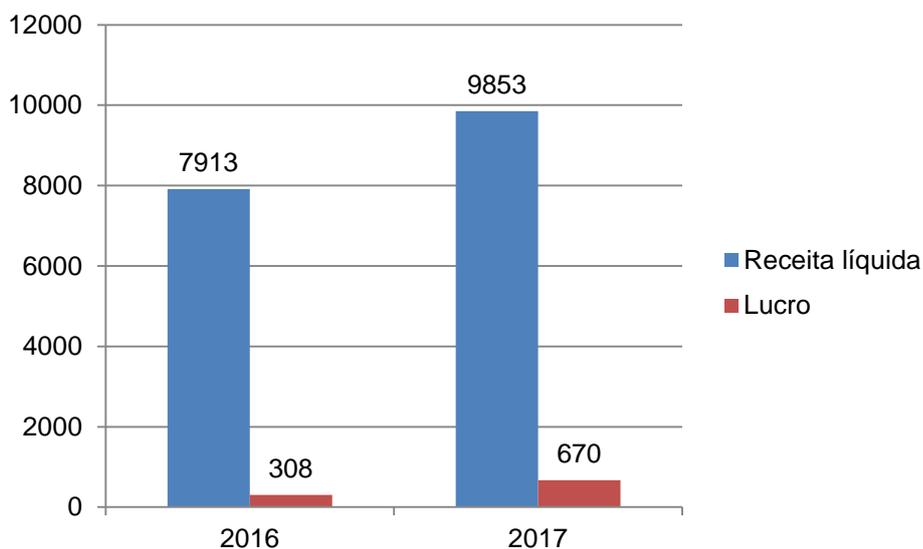


Figura 4 - Receita líquida e Lucro da Natura em milhões de reais (2016 - 2017)  
Fonte: Elaboração própria com base em Natura (2018).

O gráfico da figura 4 tem como objetivo comparar os resultados obtidos pela Natura nos anos de 2017 e 2016. Mostrar o quanto a empresa conseguiu crescer e ser mais efetiva de um ano para o outro.

Além do aumento da receita e do lucro, a empresa conseguiu recuperar a liderança no mercado de cosméticos e cuidados pessoais no país, perdida há três anos para a anglo-holandesa Unilever. Analisando - se apenas o mercado brasileiro, onde perdia espaço ao longo dos últimos anos e estava praticamente dividindo a liderança do setor com a sua maior concorrente, o Boticário, a Natura conseguiu aumentar essa diferença, aumentando sua fatia de mercado. Porém se for levar em consideração apenas o lucro, a sua concorrente obteve um lucro maior em 2017.

As mudanças estratégicas da empresa deram um retorno positivo em um curto espaço de tempo, portanto atuar em diversos canais de vendas mostrou-se uma estratégia acertada e em termos de resultado, um sucesso. Além de aumentar sua fatia de mercado e seus lucros, a marca recuperou a liderança do setor (Tabela 1).

Tabela 1 - Evolução da Natura

Marca	2015		2016		2017	
	Natura	O Boticário	Natura	O Boticário	Natura	O Boticário
Receita Bruta (bilhões)	10,8	10,1	9,9	11,5	11,4	12,3
Fatia de mercado (%)	11,1	10,9	10,8	10,6	11,7	10,8

Fonte: Elaboração própria com base em Euromonitor (2018).

Percebe-se uma forte concorrência e disputa entre as principais marcas do setor no país nos últimos anos. Se antes a Natura era a líder com uma grande vantagem sobre as outras marcas hoje o cenário não é mais o mesmo. Porém, é visto que a empresa conseguiu ter uma reação positiva no último ano, obtendo uma receita maior do que nos anos anteriores.

Quadro 4 - Dimensões e evolução da Avon

<b>DIMENSÕES</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
Fundação	Fundada em 1886 em Nova Iorque (EUA) por David H. McConnel. No Brasil iniciou em 1952.
Atributos de valor	Preço, qualidade, sofisticação, variedade, inovação.
Portfólio de Produtos	A empresa investe por ano na fabricação de mais de 1000 novos produtos.
Tipos de produtos	Maquiagem, produtos de cuidados com a pele, perfumes, produtos para o lar, para o cabelo, cremes, acessórios, lingerie e produtos voltados para o público infantil.
Público alvo	Classe A e B, porém atualmente com uma nova política de preços, tem o foco no público C.
Compromisso social	A empresa regularmente promove diversos programas sociais nos países em que atua com o objetivo de garantir a saúde, o bem-estar e a total inserção da mulher na sociedade. A marca Avon é reconhecida como a empresa que mais investe na saúde da mulher, promovendo ações de combate ao câncer de mama desde 1992
Retorno para investidores	De 20% a 50% dependendo do produto e da classificação da revendedora.
Imagens da marca	Confiança, respeito, crença, humildade, integridade.
Canais de distribuição	Vendas diretas.
Cobertura Geográfica	Por ser uma empresa americana, multinacional, atua em quase todas as partes do mundo, estando presente em mais de 150 países, em todos os continentes. No Brasil a empresa possui mais de 1,5 milhão de revendedores, e 60 milhões no mundo.

Fonte: Elaboração própria com base em Avon (2018).

A Avon talvez seja a empresa que mais valoriza a mulher e o público feminino, anualmente apoia e faz campanhas de combate ao câncer de mama, de

1992 até hoje, a empresa ultrapassou esses investimentos em mais de US\$700.000.000,000 de dólares (AVON, 2018). Além disso, do seu quadro de funcionários grande parte dos cargos executivos são preenchidos por mulheres, inclusive o cargo de CEO era uma mulher até 2017, no total, 86% dos cargos são preenchidas pelo sexo feminino.

Em relação aos seus consultores/revendedores, são mais de 6 milhões em todo o mundo, 1,5 milhão apenas no Brasil, e o retorno financeiro para eles é um pouco diferente em relação à estratégia adotada por outras marcas. Não tem um valor certo, um percentual padrão, cada produto gera uma margem de retorno diferente, ou seja, há variações. Além disso, o retorno depende da classificação da revendedora, aquelas que vendem mais, conseqüentemente, terão uma margem maior nas vendas.

Tabela 2 - Faturamento das maiores empresas de venda direta do mundo em bilhões (2017).

<b>Empresa</b>	<b>Faturamento</b>
Amway (EUA)	8,8
Avon (EUA)	5,7
Herbalife (EUA)	4,5
Vorwerk (Alemanha)	4,2
Mary kay (EUA)	3,5
Infinitius (China)	3,41
Perfect (China)	3,06
Quanjian Natural (China)	2,89
Natura (Brasil)	2,26
Tuppeware (EUA)	2,21

Fonte: Direct selling News (2017).

Avaliando o desempenho de uma grande empresa nesse tipo de canal de vendas, e que atua no mercado brasileiro, a gigante Avon, que se destaca por ser a segunda maior empresa de vendas diretas no mundo, e que tem o seu segundo maior mercado no Brasil, o primeiro e o seu maior retorno financeiro e de mercado é nos Estados Unidos.

Como se pode perceber, a marca Americana Avon, é uma das potências nas vendas do canal direto, uma empresa com mais de 100 anos de história, e que há 60 anos atua no Brasil. A marca foge bastante da ideia dos canais múltiplos, estratégia utilizada pelas empresas brasileiras para ganhar vantagem competitiva e aumentar suas vendas e seus crescimentos.

A Avon atua quase que exclusivamente no canal de vendas diretas. Hoje a empresa atua também no comércio online, e através de *smartphones*, onde o consumidor consegue ter acesso aos catálogos de produtos da empresa, bem como a promoções e novidades, mas a grande parte de seus lucros vem das vendas diretas. A empresa faturou US\$11,3 bilhões em 2011 e 5,7 bilhões de dólares em 2016 (EUROMONITOR, 2018).

Porém, mesmo sendo a segunda maior empresa no canal de vendas diretas, no qual ela sempre teve e ainda tem o seu sucesso garantido. A marca, segundo reportagem da Isto é (2018), entre 2012 e 2017, a marca perdeu quase 87% de seu valor de mercado. Segundo Eduardo Terra, presidente da associação Brasileira de Varejo e Consumo, o principal equívoco da organização é insistir em investir apenas num modelo único de vendas, o direto, em um momento em que todas as empresas do setor estão apostando na diversificação de canais, e a Avon não percebeu essas transformações e as novas necessidades do mercado.

O que se percebe é que a empresa parou no tempo, talvez por arrogância ou excesso de confiança devido aos mais de 100 anos de grandes desempenhos no setor. Para os acionistas da empresa, os números obtidos em 2017 foram decepcionantes.

Analisando apenas o desempenho da empresa no Brasil, país que representa cerca de 26% da receita global da marca, e é o segundo maior mercado da organização, ficando atrás apenas dos EUA. Como foi mostrado, a Avon vem sofrendo perdas, até mesmo no seu “território” de vendas diretas.

Se antes, ela e Natura dominavam esse mercado, após o grupo O Boticário também investir nesse tipo de canal, com a marca Eudora, as coisas mudaram um pouco nesse setor. Portanto antes a Avon possuía uma fatia de mercado de 8%, passou a ter 6% atualmente, segundo a Euromonitor (2018), isso se deve em muito ao crescimento da Eudora e do Grupo O Boticário, que passou de 7,8% de mercado em 2011 para 10,8% em 2017.

E devido a esses números ruins, a empresa está reformulando suas estratégias, para voltar a ser mais produtiva e diminuir seus custos. Uma dessas mudanças, foi trocar o comando da empresa, que tem como principal objetivo e desafio melhorar o desempenho da empresa fora dos EUA.

Além de mudar a sede para Londres, com o foco de alcançar mercados mais distantes, a empresa criou no Brasil o primeiro centro de inovação da América Latina. Com sede em São Paulo, o centro desenvolverá produtos para mais de 50 mercados do mundo onde a companhia atua.

Outra estratégia adotada pela companhia, com o fim de um retorno e um crescimento sustentável à longo prazo, foi concentrar - se em mercados com um maior potencial de crescimento futuro, com isso, anunciou que até o fim de 2018 irá parar de atuar nos mercados da Austrália e da Nova Zelândia.

#### 4.4 Importância da segmentação de mercado para as vendas diretas

O setor de vendas diretas no país, faturou nos últimos três anos um total de 137,3 bilhões, só em 2017 o volume de negócios gerou 45,2 bilhões, registrou a Associação Brasileira de Vendas Diretas – ABEVD (2017). Esse modelo de negócio ganhou impulso através das vendas online, tanto com o apoio dos revendedores, quanto, com a compra direta pelo *e.commerce* das empresas.

As cifras que envolvem esse tipo de canal atraem e motivam investidores e empresas, uma vez que, se considerar que 2017 foi visto como um ano ruim, e mesmo assim, gerou um alto valor de vendas (tabela 3), com uma projeção otimista para o presente ano. Portanto acredita – se, que esses valores irão aumentar ainda mais, com isso o desafio por vantagem competitiva e diferenciação deve ser ainda mais trabalhada.

Tabela 3 - O setor de vendas diretas no Brasil (2015-2017)

	2015	2016	2017
Representantes	4.302.928	4.301.665	4.100.000
Volume de negócios (R\$ bilhões)	46,3	45,8	45,2
Volume de Itens (milhões)	2,279	2,061	1,987

Fonte: ABEVD (2017).

Analisando o cenário das vendas diretas no Brasil percebe a importância de se atuar nesse tipo de canal, uma vez que o mesmo representa um grande volume de vendas no país.



Figura 5 - Vendas de produtos de beleza e cuidado pessoal por país (%)  
Fonte: Euromonitor (2018).

Como pode ser visto, as vendas diretas representam mais de  $\frac{1}{4}$  das vendas de produtos de beleza no país. Atuar nesse canal pode trazer grandes resultados para a empresa, e esses números têm um impacto ainda maior, quando analisamos algumas categorias de produtos. (Tabela 4)

Tabela 4 - Vendas por categoria de produtos em cada canal de distribuição em % (2005)

<b>Categoria de produtos</b>	<b>Canal tradicional</b>	<b>Venda direta</b>	<b>Franquia</b>
Banho	89,1	16,9	2,1
Desodorante	61,2	34,2	4,6
Higiene oral	99,7	0,3	0
Preparação para o barbear	59,5	28,1	12,1
Cuidados com os cabelos	92,7	6,9	0,4
Descartáveis	100	0	0
Cuidados com a pele	28,3	67,5	4,2
Bronzeador e filtro solar	78,8	18,8	2,4
Maquilagem	34,5	60,2	5,3
Fragrâncias	8,7	71,1	20,2

Fonte: ABIHEPC (2018).

Algumas categorias específicas de produtos de beleza são vendidas em sua maior quantidade através do canal de vendas diretas, principalmente aqueles voltados aos cuidados com a pele, maquiagem e fragrância. Tendo esse cenário, cabe às empresas buscarem as melhores estratégias para conseguir atrair mais clientes, e aumentar cada vez mais seu nicho de mercado.

Além disso, as perspectivas para o canal de vendas diretas são bem positivas para os próximos anos, pois o mercado de produtos de beleza projeta um crescimento nominal de 7,5% no faturamento de 2017 para 2018, totalizando um valor aproximado de R\$118,2 bilhões, segundo dados do Valor Econômico (2018). E os motivos para esse crescimento devem - se muito a recuperação econômica, além, é claro, da queda da taxa básica de juros (Selic). A melhora nas condições de crédito e a redução da inflação estão influenciando positivamente o aumento do poder de compra da população.

Esses dados impactam diretamente as vendas diretas, pois, apesar da queda em 2017, o resultado ainda foi bom, e analisando ainda mais os anos anteriores os números são ainda mais impressionantes, e a perspectiva é que esses valores com as vendas de produtos através das vendas diretas sejam novamente alcançados nesse ano. E os setores que mais se devem destacar nesse crescimento são os de perfumaria e os cremes hidratantes, e como foi visto no trabalho, são categorias onde a predominância das vendas são pelo canal de vendas diretos.

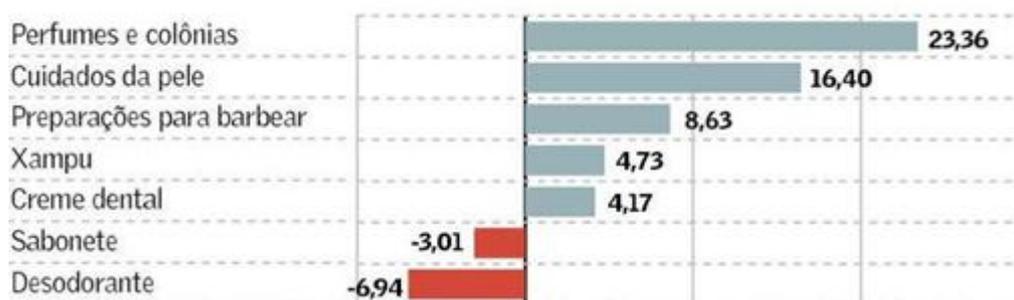


Figura 6 - Vendas ao consumidor em % (jan/2017 - out/2017) em comparação ao período de (jan/2016 - out/2016)  
Fonte: ABIHPEC (2018).

Analisando o gráfico acima, percebe-se que alguns itens obtiveram resultados piores do que o ano anterior, como por exemplo, sabonetes e

desodorantes tiveram quedas em seu volume de vendas pelo canal de vendas diretas. Por outro lado, itens como perfumes, produtos de cuidados da pele conseguiram um aumento significativo no seu volume de vendas de um ano para o outro.

Atuar no canal de vendas diretas através de revendedores/consultores tanto em âmbito nacional, quanto interacional é quase que garantia de sucesso no setor de cosméticos. Pois, além do setor de cosméticos ter um alto volume de vendas através desse modelo de negócio, o ramo de beleza é o que mais se destaca entre os setores da economia que utiliza o canal direto de vendas para chegar até os seus consumidores (Tabela 5).

Tabela 5- Categorias e suas participações no total de vendas diretas (2016)

<b>Setor da economia</b>	<b>Fatia de mercado (%)</b>
Cosméticos, perfumaria e higiene pessoal	40,4
Vestuário	11,8
Acessórios	10,3
Alimentos	6,6
Cuidados de casa	6,1
Utilidades domésticas	4,6
Livros, brinquedos, CD, DVD, Softwares, games	4,1
Telefonia, Internet, TV por assinatura	3,3
Serviços de reforma de casa	3,3
Produtos financeiros	2,7
Vinhos, comida congelada	2,3
Outros	4,4

Fonte: ABEVD (2018).

Os resultados mostrados exemplificam os benefícios de investir no canal direto, uma vez que os números mostrados impressionam, tanto em relação ao volume de vendas, quanto em faturamento. Percebe – se que é uma oportunidade bastante viável uma organização segmentar seu mercado para esse canal, uma vez que foi visto durante esse trabalho, o sucesso que diferentes marcas conseguiram alcançar através do canal de vendas diretas.

#### **4.5 A importância da Eudora nos resultados do Grupo O Boticário**

A partir desse entendimento da necessidade de expansão, ocorre a criação da Eudora, objeto de maior estudo desse trabalho, com o objetivo de atuar com vendas diretas, canal utilizado estrategicamente pela sua principal concorrente e líder de mercado do setor no país. Desse modo, passaram a ser concorrentes diretos, uma vez que passaram a atuar no mesmo canal de distribuição de levar seus produtos até seus consumidores finais.

O grupo O Boticário é considerada uma das maiores empresas em seu ramo no país, tendo uma boa reputação e uma boa fatia do mercado. O grupo sempre dominou o varejo físico de produtos de beleza no Brasil, seu Market share em 2017 chegou à 48,9% do mercado, segundo levantamento realizado pela consultoria da Euromonitor (2018), levando em consideração apenas as marcas que atuam em lojas físicas.

Sua estratégia de mercado em atuar com lojas físicas, através de franquias sempre foi um sucesso, porém a marca sempre ficou muito atrás das líderes de mercado do setor em relação à fatia de mercado do setor de cosméticos como um todo. Atuando apenas no canal de varejo físico e tendo como público alvo as classes A e B, percebe - se que para crescer sua fatia no mercado necessitava expandir seus negócios atuar em diferentes canais e atingir novos consumidores, diferentes daqueles que estavam acostumados a comprar seus produtos. Através de canais múltiplos, como a criação da Eudora e outras marcas do grupo, conseguiu levar seus produtos aos clientes de diversas formas, através do canal direto, de franquias em lojas físicas, em vendas online e conseguir segmentar seu negócio.

De acordo com a Euromonitor (2018), em 2010, o grupo O Boticário tinha uma fatia de mercado de 6,9 %, e chegou a 10,9% em 2015 (a Eudora foi criada em 2011, e foi responsável diretamente por esses ganhos de mercado). De 2010 a 2016, o número de funcionários se multiplicou por 5 e hoje são mais de 7.000 colaboradores. Somente no ano de 2015, o faturamento da marca foi cerca de 10 bilhões. Em comparação com sua concorrente e líder de mercado, que em 2010 tinha 14,9% do mercado, e em 2015 caiu para 11,1%. Ao longo do tempo as principais marcas do setor de cosméticos tiveram algum impacto na sua participação no mercado, seja esse positivo ou negativo, e isso se deve ao fato do aumento de

competitividade, da inserção de novos concorrentes no mercado, e da entrada de novos produtos (Figura 7).

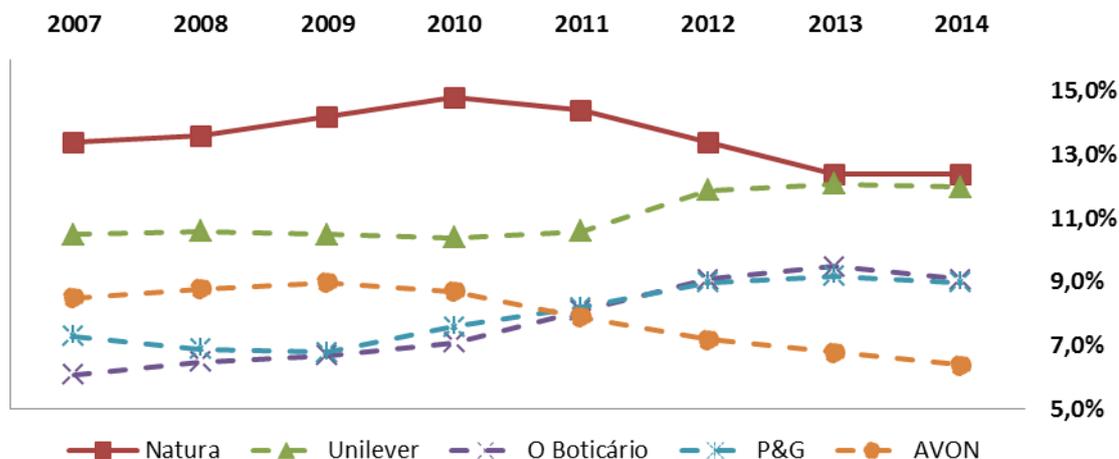


Figura 7 - Participação no mercado brasileiro de cosméticos em % (2007-2014)  
Fonte: Euromonitor (2018).

Os dados acima exemplificam tudo o que foi dito no estudo, que o grupo O Boticário conseguiu aumentar sua fatia de mercado nos últimos anos e, conseqüentemente, seu lucro. Analisando um pouco mais os dados, percebe-se que essa mudança do setor e o crescimento do grupo como um todo, se deu de 2011 para cá, ano de fundação da Eudora, que conseguiu e consegue cada vez mais disputar o mercado de vendas diretas com a sua principal concorrente.

Grande parte desse aumento no mercado se deve à Eudora, uma vez que muito dessa fatia foi justamente conquistada por ela, tirando boa parte de mercado da Natura e da Avon, empresas que tem como foco principal o canal de vendas diretas. Com uma marca que consegue atuar de igual para igual com a líder de mercado, o grupo projeta que esses ganhos serão ainda maiores, devido ao crescimento cada vez maior da Eudora, e a imagem que ela passa aos consumidores.

Um outro fato que mostra a importância da Eudora no crescimento como um todo do grupo, é a participação de mercado que a organização conseguiu, se até 2011 a marca ficava atrás da Avon e da Natura, hoje a organização só fica atrás da Natura e, além de diminuir a diferença entre elas, consegue atualmente ter receitas

maiores do que a sua principal concorrente e que é a atual líder de mercado do setor.

Tabela 6 - Receita e mercado da Natura e o Boticário (2011-2017)

Marca	2011		2017	
	Natura	Grupo Boticário	Natura	Grupo Boticário
Receita Bruta (bilhões)	6,3	5,5	11,4	12,3
Fatia de mercado	14,40%	8,10%	11,70%	10,80%

Fonte: Elaboração própria com base em dados da Euromonitor (2018).

Hoje, o grupo O Boticário é a terceira colocada do ranking, atrás de Natura e Unilever, porém, analisando apenas empresas que atua no mercado de vendas diretas, ela só perde para a Natura, hoje está à frente da multinacional Avon (Tabela 7).

Tabela 7 - Ranking do mercado (2017)

Colocação	Marca	Fatia de mercado
1	Natura	11,70%
2	Unilever	11,10%
3	Grupo O Boticario	10,80%

Fonte: Elaboração própria com base em dados da Euromonitor (2018).

Como mostrado no trabalho, em 2010, o grupo tinha menos de 8% de participação de mercado, e perdia a terceira colocação para a Avon, que possuía 8,8% do mercado, atualmente percebe – se que a realidade é bem diferente.

#### 4.6 Canais de distribuição utilizados

Para se manter competitiva no mercado atual, e em específico no setor de cosméticos, as grandes marcas tiveram que mudar suas formas de agir, de transmitir seus valores e produtos aos clientes, ou seja, a forma com que interagem, se comunicam, e levam seus produtos até seus consumidores finais.

Isso ocorreu, após a grande crise mundial que ocorreu em 2008, e que atingiu vários setores da economia mundial, ocasionando grandes impactos negativos nos caixas das grandes marcas do mundo, e que obrigou muitas empresas a mudarem suas estratégias.

De fato, comparado com o impacto da mesma em outros países, como os Estados Unidos, por exemplo, a crise de 2008 não gerou tanto impacto negativo em nosso país. Porém se o impacto da crise não afetou tanto a economia brasileira, não pode ser dito o mesmo, do resultado da crise de 2015, quando a economia mundial teve seu pior ano desde 2008, de acordo com matéria da Folha de São Paulo (2016), que mostra que o valor dos bens que cruzaram as fronteiras internacionais caiu 13,8% no ano de 2015, e essa queda se deve à desaceleração registrada pela China e outras economias emergentes.

Essa desaceleração dos Chineses afetou diretamente o Brasil, onde as importações da China desabaram e o Brasil passou a viver sua pior recessão em décadas. Com isso, o cenário de consumo no Brasil mudou, havia menos dinheiro em circulação no mercado, menos crédito circulando, o poder de compra dos brasileiros que estavam altos na época, caíram drasticamente, segundo reportagem da Gazeta do Povo (2015), que mostra que o poder de compra do brasileiro caiu quase 300 bilhões, que devido ao aumento do desemprego, queda na renda e crédito mais caro, encolheu o dinheiro disponível para o consumo e derrubaram as vendas do comércio.

Com menos dinheiro em circulação e os consumidores comprando menos, as grandes marcas do setor tiveram que se adaptar à nova realidade, uma vez que agora, o consumidor estava muito mais exigente, desejava produtos de qualidade e com um valor acessível. Coube às empresas identificarem essas mudanças e buscarem atender às novas necessidades dos seus clientes.

A partir dessas mudanças, as grandes organizações dos setores tiveram que buscar novas estratégias de mercado para conseguir alguma vantagem competitiva,

consequentemente, convencer os clientes a comprar seus produtos. Surge a necessidade de expansão, de buscar atender os diferentes desejos e necessidades de cada consumidor, as marcas então passam a utilizar canais múltiplos de vendas.

Analisando as duas principais marcas brasileiras do setor, Natura e O Boticário, cada uma utilizava de um canal de vendas específico, a primeira de seu canal de vendas diretas, e a outra, franquias, ou seja, varejo físico. Em 2015 o grupo O Boticário, já utilizava os canais de vendas múltiplos, com a criação da Eudora em 2011, porém foi a partir dessa crise, que foram feitos maiores investimentos e um maior plano de ação da marca.

Ambas as empresas passaram a utilizar de vários canais de vendas para venderem seus produtos aos clientes finais, como vendas diretas, comércio online, lojas físicas, ou seja, perceberam a necessidade de mudança e de atuar em diferentes frentes. Analisando apenas a empresa de estudo, O grupo O Boticário, já utilizava desses canais diretos, mas a partir de 2015, a Eudora, que foi criada para ser um canal de venda direta do grupo, passa a atuar em diferentes canais, passando a vender através do e-commerce, e surgem as primeiras lojas físicas da empresa em cidades específicas do país, como Belo Horizonte e São Paulo.

Como foi dito, a Eudora começou a atuar em múltiplos canais, desde 2011 já atuava no canal de vendas diretas, já em 9 de Abril de 2014, com o objetivo de atender cada vez melhor às necessidades de seus consumidores, com valores como agilidade, segurança e plasticidade, o e-commerce da marca começa a ter capacidade de atender todas as regiões do país.

Além de apresentar todos os produtos da marca, como perfumes, maquiagens, produtos para o corpo e banho, o seu portal online oferece muito mais do que apenas produtos, fornece informações sobre a marca, onde encontrará – la e como se tornar uma revendedora Eudora.

Mais do que produtos e informações, um dos grandes diferenciais do canal, é trazer uma área cheia de inspirações, com tutoriais de looks, dicas de viagens, músicas, receitas gastronômicas e vídeos para cada um dos momentos da mulher: Casual, Descolada, Poderosa e Entre 4 paredes. Assim, busca fornecer às mulheres uma experiência incrível ao visitar o site da empresa, permitindo à ela se envolver com a marca, sonhar, imaginar situações, valorizando os seus produtos, aumentando com isso, o poder que a marca exerce nos visitantes do site e nos seus clientes,

Com isso a empresa cresce, aumenta suas vendas e consegue desafiar as grandes marcas do setor, ao modo que a projeção para o volume das vendas de produtos de beleza através do canal direto representará um total de 42,8 % do montante de produtos vendidos em varias categorias pelo canal de vendas diretas (Figura 8).

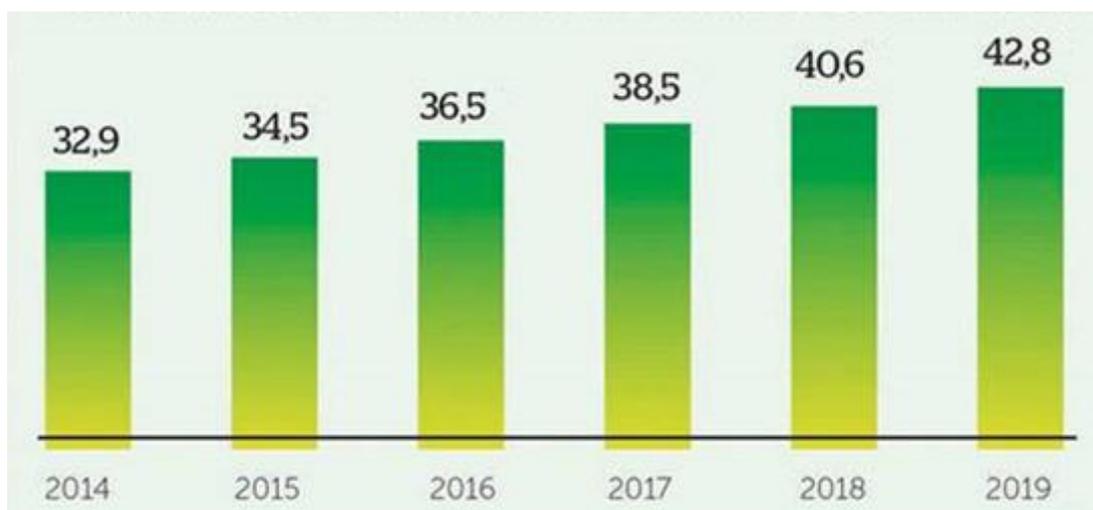


Figura 8 - Crescimento das vendas diretas de produtos do setor de cosméticos no Brasil em % (2014 - 2019)  
Fonte: Euromonitor (2018).

Os resultados mostram um cenário otimista, onde que haverá um crescimento no total de vendas de produtos pelo canal direto no país em 2018-2019, e que desse volume de vendas, em 2019, 42,8% serão de vendas de produtos do ramo de cosméticos.

O motivo de o grupo investir nesse tipo de canal de vendas não é por acaso, a projeção é otimista, pois a previsão é que esse tipo de venda irá crescer 5,4% no Brasil até 2019 (em Bilhões de reais), totalizando 42,8% do total de vendas do setor no país. Não surpreende esse número, como já foi mostrado no estudo, o canal de vendas diretas é a opção preferida dos brasileiros na hora de comprar algum produto de beleza e cuidados pessoais.

A empresa de maior foco no estudo tem expandindo ainda mais seus canais de vendas, com o entendimento que para se manter forte e sempre competitiva no mercado deve pensar sempre na melhoria contínua de serviços e produtos

oferecidos, bem como aumentar cada vez a forma com que leva os mesmo até os seus consumidores. Com isso, a organização irá voltar a apostar no varejo.

Isso porque, em 2011, ano de criação da marca, a empresa já havia apostado em lojas físicas, porém sem muito sucesso. Analisando o fracasso da marca no varejo físico, os números que exemplificam isso, é que em 2011, a empresa havia aberto 16 lojas físicas no país, e em 2014, havia apenas 6 abertas, sendo que a companhia em 2014 já havia 80 mil revendedoras (UNIVERSO VAREJO, 2018).

Com grande sucesso no canal de vendas direto e com tropeço no varejo físico, algo tinha que ser mudado, se a empresa quisesse continuar com seu conceito de canais múltiplos. Esse insucesso, de acordo com Oporto, Diretor executivo da Eudora, deve – se às dificuldades em encontrar bons pontos que, segundo, ele é algo essencial para o sucesso de uma marca ainda desconhecida no mercado (VALOR ECONÔMICO, 2013).

Segundo Oporto, a Eudora também errou no desenho da loja. O projeto foi feito às pressas, em apenas três meses. O “layout”, com decoração e piso pretos e móveis arredondados passou uma ideia de sofisticação que intimidou as pessoas a entrar na loja. “*A consumidora passa pela porta e pensa ‘é muito caro para mim’*”, diz Oporto (VALOR, 2013).

Porém, após quatro anos focados principalmente em desenvolver e crescer seu canal de vendas diretas, a empresa, em 2018, decidiu apostar novamente no varejo. Segundo Daniel Knopfholz, Diretor executivo da Eudora, ela terá lojas espalhadas pelo Brasil, hoje ela está presente em shopping centers apenas em pequenos quiosques (O GLOBO, 2018).

A companhia planeja abrir 5-6 lojas no brasil, e de acordo com o próprio executivo, a primeira delas já foi inaugurada, na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Segundo Knopfholz, a empresa irá investir cerca de R\$100 milhões, pois a empresa tem como principal objetivo atualmente, transformar a empresa em uma companhia multimarca (O GLOBO, 2018).

Recentemente, o grupo expandiu ainda mais seus canais de vendas, mais precisamente no dia 9 de março de 2018, a empresa anunciou a compra da Vult Cosméticos, que atua no ramo de maquiagens, e que tem forte atuação na região Nordeste, região brasileira que tem sido mais desafiadora para o Boticário vender itens de maquiagem mais caros sob a marca Boticário — avaliou Elton Morimitsu, analista sênior da Euromonitor International (O GLOBO, 2018).

Além disso, tratando de canais de distribuição, a Vult é reconhecida por ter criado uma boa estratégia entre farmácias independentes. Com isso, o grupo pode aproveitar esse conhecimento para aumentar ainda mais as vendas de seus produtos existentes das marcas O Boticário e Eudora.

Para entender o motivo que fez com que a empresa comprasse a Vult, deve analisar que além de ser uma marca forte no Nordeste, ponto fraco de vendas do grupo O Boticário, a Vult é uma empresa que está no mercado desde 2004 e tem um preço médio mais acessível do que o observado nos produtos do grupo. Além disso, a Vult possui 35 mil pontos de vendas no Brasil. O que faz com que o grupo O Boticário tenha um ganho significativo no aumento de seus canais de distribuição e no alcance de novos clientes.

A chegada da Vult complementa o portfólio e fortalece o negócio, que é multimarca e multicanal. É uma empresa nacional, empreendedora e inovadora, que conquistou territórios e também ganhou a confiança dos brasileiros — destacou Artur Grynbaum, presidente do Grupo O Boticário (O GLOBO, 2018).

De acordo com Morimitsu, da Euromonitor, a Vult conquistou a consumidora brasileira e é reconhecida como “*uma marca que oferece uma boa relação custo-benefício*”. Na avaliação do analista, o Grupo Boticário pode usar essa aquisição para entender melhor um tipo de consumidor que até então não alcançava e “implementar novidades mais rápidas” (O GLOBO, 2018).

Ao longo dos anos, a Vult cresceu e se consolidou no mercado de beleza nacional. A nossa união à uma empresa referência e de sucesso como o Grupo O Boticário fortalece a marca. “*Seguiremos na empresa para alavancar nosso crescimento nos próximos anos*”, acrescentaram os fundadores da Vult, Reggiani e Cruz (O GLOBO, 2018). E com essa nova aquisição, o grupo O Boticário se torna o segundo maior grupo de maquiagem do país, com uma fatia de 15,3% do mercado, ela ultrapassa a Natura, e fica atrás apenas da Avon. Até então, o grupo ocupava o terceiro lugar no mercado (11,3%) e a Vult o sexto (4%), de acordo com dados da Euromonitor (2018).

Dados da Euromonitor (2018), apontam também que o mercado brasileiro de maquiagem é o quinto maior do mundo, movimentado US\$ 2,4 bilhões ao ano em vendas no varejo. Neste ranking, o maior mercado é o americano, seguido pelo Japão, China e Reino Unido.

## 5.CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O presente trabalho teve como objetivo analisar o cenário atual do setor de cosméticos, bem como entender como agem as grandes marcas do país em busca de obter vantagem competitiva.

Estudar as estratégias que elas utilizam, e como isso afeta diretamente no crescimento da empresa, como por exemplo, como isso impacta no aumento da fatia de mercado da organização, dos lucros, e na satisfação de seus clientes.

Como foi mostrado, os canais de distribuição são meios vitais nessa estratégia competitiva das grandes empresas, pois são os caminhos no qual a marca irá vender e levar seus produtos até seu consumidor final. O trabalho mostrou que para atender às necessidades do setor, bem como as novas exigências do consumidor desse tipo de produtos, foi visto que as grandes empresas, que antes atuava apenas em um tipo de canal, tiveram que mudar suas estratégias de atuação, que para crescer deveria expandir suas formas de venda.

Com isso surge o conceito de canais múltiplos, onde as empresas conseguem vender e atender seus clientes em diversas plataformas, como: Canais diretos, varejo físico, sistema de franquias, comércio online, e outros.

A ideia é simples: chegar aos seus clientes de todas as formas possíveis, atender a preferência e o gosto de cada tipo de cliente, pois como foi mostrado no trabalho, o setor de cosméticos é bem peculiar. Além disso, a definição do que é bonito e bom varia muito entre os clientes, existem alguns produtos de beleza que o consumidor opta por comprar por um determinado canal específico.

E para seu objetivo alcançado, todos os canais que a organização utiliza devem gerar renda, ou seja, lucros, por isso que a busca por eficiência e melhorias devem ser constantes.

E por isso, como sugestão, se determinado canal não está tendo o sucesso esperado, não se deve desistir do mesmo, a decretar que a marca não irá mais atuar naquele tipo de venda. E sim, melhorá-lo, entender o que não deu certo e os pontos positivos, e corrigir para que o sucesso venha, pois os canais múltiplos não são um problema, pelo contrário, é a realidade do mercado atual e o caminho certo a ser percorrido.

Além disso, deve sempre analisar possibilidades de expande ainda mais os seus canais de vendas, como o grupo O boticário fez recentemente, ao comprar a

Vult, Com isso o grupo se segmenta ainda mais no mercado e expandi as suas formas de vender os seus produtos. A chegada da Vult complementa o nosso portfólio e fortalece o negócio, que é multimarca e multicanal. É uma empresa nacional, empreendedora e inovadora, que conquistou territórios e também ganhou a confiança dos brasileiros — destacou Artur Grynbaum, presidente do Grupo O Boticário.

E fica ainda como sugestão para futuros trabalhos, pesquisar e analisar ainda mais a influência dos canais múltiplos no desempenho das principais marcas do setor de cosméticos. Pesquisar a relação custo benefício de implementar múltiplos canais na estratégia da organização, analisar todos os custos na qual essa estratégia exige, e medir o retorno financeiro e de participação de mercado que ela garante as organizações do setores.

Além disso, uma boa alternativa de trabalho seria observar como a Avon está se adaptando as novas mudanças, analisando o seu desempenho a partir disso, os seus resultados, seu faturamento e se sua fatia de mercado no Brasil, aumentou ou diminuiu.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. *Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal*, v. 14, p. 33-46, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS - ABEVD. (2011). Disponível em: <[www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br)> Acesso em 15 jun. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL E COSMÉTICOS – ABIHPEC. Disponível em: <[abihpec.org.br/](http://abihpec.org.br/) > Acesso em 15 abr 2018.

ATAMAN, M. B. et.al. The long-term effect of marketing on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 2010, 47(5), 866-882.

AVON. Disponível em <[www.avon.com.br](http://www.avon.com.br)> Acesso em 04 jun. de 2018.

BORGES, M. Entrevista concedida a *Guilherme Peixoto Leão*. 2 maio 2018.

BOTICÁRIO. Disponível em <[www.boticario.com.br](http://www.boticario.com.br) Acesso em 25 de Abril de 2018.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 2000, 1-15.

BRITO, R. P. BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 2012, 52(1), 70-84.

DEBOCA, L. P.; MARTINS, R. S. Vantagens Competitivas Originadas dos Relacionamentos Horizontais em Aglomerações Produtivas: percepções de atores locais. *Revista brasileira de gestão de negócios*. São Paulo , v. 17, n. 56, p. 1025-1043, 2015.

DIRECT SELLING NEWS. *Ranking 2017*. Disponível em: <[www.directsellingnews.com](http://www.directsellingnews.com)> Acesso em 12 maio 2018.

EUROMONITOR. Disponível em: <[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)> Acesso em: 26 dez. 2017

FILLOS, L. M.; BEDNARCHUK, J. Z. ZEN, P. D. Uma discussão sobre os aspectos metodológicos das investigações em modelagem matemática do XI EPREM. *Dissertação (Mestrado)* - Curso de Matematica, Rio Claro: Unicentro, 2012.

FIORENTINI, D.; LORENZATO, S. *Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos*. 2ed. Campinas: Autores Associados, 2009. 240 p.

FOLHA DE SÃO PAULO. Comércio em SP recupera otimismo, diz pesquisa. São Paulo: 26.fev.2018. Disponível em <[www.folha.uol.com.br](http://www.folha.uol.com.br)> Acesso em 14 de Maio de 2018.

FRANQUIA ASSOCIADOS ABF. Disponível em <[www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)> Acesso em 6 jun. de 2018.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. *Qual faixa de renda familiar das classes*. Disponível em: <<https://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes2014>> Acesso em 14 de Maio de 2018.

GAZETA DO POVO. *Em dois anos, poder de compra do brasileiro cai quase R\$ 300 bilhões*. 24 out. 2015 Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/em-dois-anos-poder-de-compra-do-brasileiro-cai-quase-r-300-bilhoes-1dw83nxben58b8eyv8uuxy2g0> > Acesso em 14 de Maio de 2018.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Editora Atlas SA, 2000.

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

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Mensal do Comércio*. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>> Acesso em 18 de Maio de 2018.

ISTO É. *Uma saída para Avon*. Rio de Janeiro; 02 fev. 2018 nº 1055. Disponível em <<https://www.istoedinheiro.com.br/uma-saida-para-avon/>> Acesso em 16 jun. 2018.

LAS CASAS, A. L. *Produto. Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos*. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMOS, L.; R. TORTATO; U. *Canais de distribuição e vantagem competitiva sustentável: uma análise baseada em recursos da firma*. 2 v. *Tese (Doutorado)* - Curso de Engenharia de Produção, Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 20010.

LEVITT, T. *Marketing myopia*. *Harvard Business Review*. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

MANKIWI, N. *Principles of microeconomics*. Cengage Learning, 2006.

MINTZBERG, et al.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, L. H. *Canais de distribuição: um estudo de caso em uma empresa de análises clínicas e laboratoriais do interior do estado de São Paulo*. Lins: Faculdade de Tecnologia de Lins, 2012.

NATURA. Disponível em <[www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)> Acesso em 15 de Maio de 2018.

O GLOBO. *Lula: crise é tsunami nos EUA e, se chegar ao Brasil, será 'marolinha'*. Rio de Janeiro, ed. 3827410, 2008.

O GLOBO. Disponível em <[www.oglobo.globo.com](http://www.oglobo.globo.com)> acesso em 14 de maio de 2018.

OLIVEIRA, D.P.R. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEIXOTO, M. C. L. A. Avaliação de viabilidade mercadológica e de abertura de um escritório compartilhado na cidade de João Monlevade-MG. *TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção*, Joao Monlevade: Universidade Federal de Ouro Preto, 2018.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. 7a ed -711p. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*, New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. *Green and competitive: ending the stalemate*. Cambridge: Harvard Business Review, vol. 73, nº. 05, 1996

PORTER, M. *What is strategy?* Cambridge: Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2003

ROYER, R. As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa. 2010. *Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção*, São Carlos: Furg, 2010.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 4 de Maio de 2018.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

UNIVERSO VAREJO. *Eudora, do Boticário, refaz próprio projeto de varejo*. 2014. Disponível em <<http://www.universovarejo.com.br/eudora-do-boticario-refaz-proprio-projeto-de-varejo/>> Acesso em 28 de Maio de 2018.

VALOR ECONÔMICO. Greve compromete operações de gigantes de higiene pessoal e limpeza. 2018. Disponível em <<https://www.valor.com.br/empresas/5561665/greve-compromete-operacoes-de-gigantes-de-higiene-pessoal-e-limpeza> > Acesso em 7 jun. 2018.

WEITZ, B.; WANG, Q. Vertical relationships in distribution channels: a marketing perspective. *The Antitrust Bulletin*, v. 49, n. 4, 2004.

WRIGHT, P. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



### ANEXO IX - TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "Canais de Distribuição e Estratégias de Mercado do Setor de Cosméticos" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 03 de julho de 2018.

  
Guilherme Peixoto Leão

Certifico que o aluno Guilherme Peixoto Leão, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado "Canais de distribuição e estratégias de mercado do setor de cosméticos", efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

Dr. Sérgio Evangelista Silva

Ouro Preto, 24 de outubro de 2018.