

# inovar,

# inovar,



Fotos: Régis Filho

Artur Grynbaum

# inovar

Um dos líderes do Boticário, Artur Grynbaum mostra como essa continua sendo a palavra de ordem da empresa, que apresenta, entre suas novidades, a aposta no público masculino, cosméticos baseados em nanotecnologia e uma loja voltada para a experiência

**C**omo uma companhia que começou como simples farmácia de manipulação em Curitiba, Paraná, há mais de 30 anos hoje alcança receita bruta anual de R\$ 780 milhões, lucro líquido de R\$ 82,4 milhões e crescimento anual médio de 16% no concorridíssimo setor de cosméticos? A resposta parece passar por sua capacidade de inovação. Quem explica isso é Artur Grynbaum, vice-presidente do Boticário e cunhado do fundador, Miguel Krigsner, ao lembrar que a empresa inova ao abraçar o modelo de negócio de lojas próprias por *franchising*, ao incorporar a responsabilidade social em seu DNA, ao se internacionalizar e, mais recentemente, ao adotar a nanotecnologia em seus produtos, ao investir em uma loja voltada para a oferta de experiências e na linha de produtos masculinos.

Grynbaum é reconhecido como um dos homens fortes dos setores de cosméticos de *franchising* no País - atualmente preside a Associação Brasileira de Franchising. A seguir, em entrevista exclusiva a Lílian Feres, gerente de conteúdo da HSM do Brasil, ele fala francamente sobre o esforço de internacionalização; a associação entre Brasil, biodiver-

sidade e criatividade; vantagens e limites do sistema de *franchising*; o posicionamento no mercado; a responsabilidade social; e a recente reestruturação societária da empresa, entre outros assuntos.

**Vocês não foram nem para as vendas diretas nem para a distribuição em lojas multimarcas, que são os canais de seus principais concorrentes; escolheram o *franchising*. O que a franquia lhes dá que os outros sistemas não dão?**

Em primeiro lugar, o *franchising* viabiliza a existência de lojas exclusivas para os produtos O Boticário. Fazemos um produto de extrema qualidade com muitos detalhes e ter um local diferenciado para expô-los e que possa expressar a história do produto e da marca sem misturar com outros produtos faz muita diferença.

Além disso, numa rede de franquias, temos várias pessoas pensando em como melhorar o sistema O Boticário. Esse é um dos grandes trunfos do *franchising*.

**Mas não há um limite para a expansão em um sistema de franquias, sob risco de canibalização?**

O fato de ter lojas muito próximas não quer dizer que você este-

**ja canibalizando. Vou lhe dar um exemplo clássico: centro da cidade ou lojas de rua. Em Mogi Mirim [no interior de São Paulo], existe uma rua que possui duas mãos de fluxo que não se "tocam", quer dizer, há pessoas que vem somente da direita e outras, da esquerda. Então, por que não termos duas lojas nessa mesma rua? Por isso, pode ocorrer, sim, de haver lojas O Boticário numa distância de 300 metros uma da outra, se pegarem públicos totalmente diferentes. Mas fazemos isso de forma que seja bom para o operador - se ele tem bom desempenho, as duas lojas possivelmente serão dele. Nosso critério é que tem de ser um bom negócio para o operador, ou seja, para o franqueado.**

Além disso, nossa demanda de franqueados não tem a ver com o número de *tickets* emitidos, como acontece em tantas operações de franquia. Tudo depende da oportunidade encontrada para o negócio, do potencial, caso a caso.

**Como vocês conduzem o processo de escolha do local para abertura de uma loja pela oportunidade?**

Usamos um sistema de geoprocessamento para verificar a possibilidade de novas aberturas, aliado

a uma análise constante por uma equipe que vai a campo, porque o comércio é dinâmico. E os próprios franqueados nos ajudam nas análises.

Abre-se um novo *shopping*, interessa? E quando muda a mão de uma rua? Um local que não era interessante pode se tornar um potencial para uma nova loja.

Existem casos em que o franqueado quer abrir mais lojas, insiste nisso e não autorizamos, porque O Boticário não enxerga potencial naquele mercado no momento. Isso não nos impede, no entanto, de voltar a pensar no assunto posteriormente.

## Internacionalização

**O que vocês pensam sobre expansão internacional, política que tem sido de alguns concorrentes diretos seus?**

Fomos a primeira empresa brasileira que cruzou a fronteira, em

1986. Hoje aproximadamente 3% de nosso faturamento é proveniente de vendas no exterior. A internacionalização parece algo natural, à primeira vista. Estamos em dois mercados; no de cosméticos e rio de franquias. No de cosméticos, o Brasil é o terceiro *player mundial*; no de franquias, o quarto. Mesmo assim, quando você fala de levar uma marca de cosméticos brasileira para fora, encontra alguns cenários bem específicos.

Para vender um cosmético lá fora, você tem de, primeiramente, vender o País. A marca Brasil é muito reconhecida pela exportação de *commodities*, mas não por venda de produtos de valor agregado, o que dificulta um pouco as coisas. Se você pega um cosmético *made in France*, nunca vai questionar sua qualidade de antemão. Se você pega um creme fabricado na Suíça, tam-

bem não vai questioná-lo. Esses dois países já foram "vendidos" na área de cosméticos; o Brasil, não.

Num segundo momento, você tem de vender sua marca mesmo no mercado mundial e qualquer construção de marca demanda tempo e muitos recursos.

A terceira venda, afinal, é a dos benefícios de seu produto: entregar o que está oferecendo. Isso é um trabalho árduo. Abrir loja é a coisa mais fácil do mundo, sustentar é que é o desafio.

Ou seja, quando você se internacionaliza, você tem de fazer três vendas em vez de uma.

**Por que vocês escolheram Portugal para iniciar a internacionalização?**

Em 1986, Portugal era considerado a porta de entrada para a Europa. Também achávamos que existia a proximidade da língua e cultura, embora tenhamos percebido com o tempo que os dois mercados são bastante diferentes.

**Que mercados são mais difíceis?**

Todos são difíceis, todos possuem particularidades que devem ser observadas.

## Conceito de loja

**Recentemente sua empresa investiu R\$ 3 milhões para desenvolver um novo conceito de loja, apostando em oferecer uma experiência de compra marcante para incrementar seus resultados, e pretende transformar suas 2,4 mil lojas até 2010 investindo mais de R\$ 150 milhões. Como vocês farão isso?**

Hoje temos um forte *drive* de trabalharmos muito próximos do consumidor, e isso inclui cuidar da dinâmica do ponto-de-venda também. Por que investimos em loja física? Porque é o que você enxerga como a parte mais tangível. Quando você muda o conceito, muda a forma de expor e muda a conexão do consumidor com o produto. Em cada mudança de *layout* de

## Saiba mais sobre O Boticário

O Boticário é a maior rede de franquias de cosméticos e perfumaria do mundo. Começou sua história em 1972, como pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba, Paraná. Hoje, são 2,4 mil lojas no Brasil, 47 delas operadas pela franqueadora, em Curitiba, Aracaju, Brasília e Belo Horizonte. No exterior, a rede está presente, com 61 lojas e mil pontos-de-venda, em mais de 20 países, entre os quais Portugal, Estados Unidos, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Chile, Grécia, Cabo Verde, Suriname, Nicarágua, El Salvador, Venezuela, Bolívia, Peru, Uruguai, Paraguai, Moçambique, África do Sul, Angola, Japão e Austrália. A linha de produtos O Boticário possui cerca de 600 itens, divididos em cuidados para o corpo, cuidados faciais, protetores solares, maquiagem, deocolônias, desodorantes, sabonetes e xampus.

A empresa vem registrando crescimento de faturamento anual acima da média do mercado. Entre empregos diretos e indiretos, gera cerca de 12 mil vagas. Só a fábrica, localizada em São José dos Pinhais, na Grande Curitiba, tem cerca de 1,2 mil funcionários.

A responsabilidade social permeia todos os negócios da companhia, que trabalha também com investimento social privado, mantendo o Instituto O Boticário e a Fundação O Boticário de Proteção à Natureza.

O Boticário tem um modelo de negócio considerado "agressivo": não cobra taxa de franquia inicial nem taxa de publicidade e propaganda separadamente. Os *royalties* são de até 38% sobre o custo da mercadoria, o que equivale a algo em torno de 5% sobre a venda, na ponta. Oferece, por esse percentual, treinamento em responsabilidade social, publicidade, *know-how* de *merchandising*, entre outros.



"Nossa atual inovação passa pela jornada do consumidor [na loja] nas ilhas de cuidar, preparar e transformar"

loja, eu praticamente reinvento meu negócio.

Nossa atual inovação passa pela retirada do balcão e pela criação da jornada do consumidor em três ilhas hipotéticas: cuidar (óleos, sabonetes); preparar (loções para o corpo); transformar (maquiagem e perfumaria). E uma experiência muito boa no ponto-de-venda, um ritual que ele está acostumado a fazer no dia-a-dia, para ir trabalhar, para ir a uma balada...

Parece um conceito mais feminino que masculino, não? É um investimento maior nesse segmento?

O maior público é feminino, mas fizemos uma loja que pode servir os dois públicos. Claro que ela foi focada no feminino, porque normalmente a mulher é a maior consumidora e também a maior provedora de itens e cosméticos para o lar. Porém investimos cada vez mais no público masculino.

Quantas lojas já adotaram esse novo conceito?

Este ano [2007] são 60 lojas.

## Posicionamento

Gostaria de falar um pouco sobre seu posicionamento mercadológico ligado à natureza. Meio ambiente não anda um tema "batido"?

Fazemos questão de mostrar que seguimos uma linha preservacionista, não extrativista, independentemente de modismos.

Na verdade, responsabilidade social-ou socioambiental-faz parte de nosso modelo de gestão desde o início, antes desse significado pomposo que o nome carrega hoje. Em 1972, quando inauguramos a fábrica, destinamos 40% do orçamento

para o tratamento de resíduos. Mas nós materializamos mesmo esse posicionamento por meio da Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, criada em 1990. Como assinávamos "O Boticário, produtos naturais", queríamos formalmente fazer algo pela natureza que nos ajudou tanto.

O primeiro raciocínio que nos veio foi o de plantar árvores: para cada produto vendido, queríamos plantar uma árvore. Levamos o projeto para análise do Miguel Milano, especialista em meio ambiente que trabalhava na Universidade Federal do Paraná. Ele olhou o projeto, nos deu os parabéns, disse que poucas empresas tinham essa iniciativa, mas nos alertou sobre um problema: estaríamos plantando um número de árvores equivalente ao de uma reflorestadora, o que não fazia muito sentido. Voltamos e montamos outro projeto, que deu origem à Fundação.

Como a Fundação atua?

Trabalhamos em três pontos bem importantes.

Número um: oferecemos auxílio a projetos de pesquisas, patrocinando vários, que incluem desde descobertas de novas espécies até salvar espécies da extinção.

Número dois: temos um programa de áreas naturais protegidas; selecionamos alguns biomas e adquirimos áreas para a preservação deles. Hoje mantemos a Reserva Natural de Salto Morato, em Guaraquecaba [litoral do Paraná], que apresenta uma das maiores biodiversidades de mata atlântica, tanto que foi considerada Patrimônio Natural da Humanidade pela Unesco em 1998. E recentemente fizemos uma aquisição em Goiás, na Serra do Tombador, de um bioma de cerrado.

O terceiro ponto chama-se "mobilização e educação", porque o que se consegue fazer de efetivo em longo prazo é educar as pessoas. Todo o resto é paliativo. Temos um trabalho muito forte com escolas, como, por exemplo, o programa Estação Natureza, em que as crianças interagem com o meio ambiente e aprendem sobre o assunto.

Vou lhe dar outro exemplo de ação educativa bem-sucedida: trabalhamos com uma comunidade que vivia do palmito extraído ilegalmente. Levamos lá voluntários do Canadá para ensinar artesanato às comunidades. Na época, cada família subsistia com R\$ 40 mensais "roubando" palmito; com o artesanato, a renda mensal passou a ser de R\$ 300, sem agredir ninguém nem violar nada.

Em outubro de 2006, a Fundação lançou o Projeto Oásis, iniciativa inédita no Brasil que criou um sistema de pagamento por serviços ambientais a proprietários de terras que se comprometerem a conservar integralmente áreas de remanescentes de mata atlântica na região dos mananciais da Grande São Paulo. O projeto implantará áreas de conservação em terras particulares na bacia de Guarapiranga e nas áreas de proteção ambiental **Gapivari—Monos e Bororé-Colônia**, na Região Metropolitana de São Paulo, numa região que ainda possui 40 mil hectares cobertos por vegetação natural, na

forma de florestas e várzeas. A região é estratégica pela relevância ambiental e importância para a conservação dos recursos hídricos que garantem o abastecimento de água a quase 4 milhões de habitantes do município de São Paulo.

Para nós, a responsabilidade social vai além do meio ambiente: temos uma série de programas sociais, como o do auxílio à gravidez para nossas colaboradoras. Você pode me perguntar: isso tem a ver com o foco na preservação da natureza? Em tese não, mas tem a ver com preservação da humanidade.

### **Sobre o posicionamento da marca: como é sua política de preços? Vocês querem fabricar cosméticos da classe média, em vez de premium!**

Oferecemos, em média, 600 produtos com preços que variam de R\$ 22 a R\$ 137. Temos um público com vários tamanhos de bolso. Hoje é muito complicado trabalhar, no setor de cosméticos, com classificação de faixa de renda, porque estamos disputando, na verdade, a parcela de recursos destinada à boa experiência. Por isso, temos produtos para todas as classes mesmo.

### **E o posicionamento internacional? Perfumes são um ponto forte de O Boticário, Vocês acham que dá para disputar com a perfumaria francesa ou é mais fácil se concentrar em cosméticos premium com o apelo a nossa biodiversidade?**

O apelo à biodiversidade é o que prevalece, sim, mas isso não

elimina a possibilidade de competição de nossos perfumes com produtos franceses, porque temos elementos muito fortes a nosso favor além da biodiversidade: a inovação, a criatividade. Antigamente havia dúvidas sobre a qualidade do produto nacional, mas hoje isso está superado.

### **Pesquisa e desenvolvimento** **Como vocês estão trabalhando em termos de pesquisa e desenvolvimento?**

Investimos cerca de 3% do faturamento em P&D. Mas, levando em conta que pesquisa e desenvolvimento não são ciências exatas porque pressupõem erros e acertos, quando é preciso mais investimento para satisfazer o consumidor e buscar mais inovação, fazemos. Investimos em nanotecnologia aplicada em cosméticos, na linha Active, algo completamente inovador. Nós descobrimos esse processo porque ele ajuda na parte de cuidados com a pele, agilizando a penetração dos ativos em contato com a pele. Os produtos atuam de forma muito mais eficaz.

### **Depois de tantas inovações que vocês fizeram, gostaria que nos contasse qual é a grande inovação de O Boticário no momento.**

Os produtos voltados para o público masculino. Os hábitos do homem mudaram muito nos últimos tempos e ele aprendeu que pode expressar sua vaidade. Há 15 anos, no Nordeste, o pessoal fazia barba e passava álcool para fazer

asepsia. Isso mudou. Percebemos que existia uma parcela usando o creme da esposa, mas não admitia que comprava... Só que a pele da mulher é diferente.

Considerando que o número de consumidores masculinos vem mantendo crescimento consistente e maior ano após ano, resolvemos lançar uma linha completa de produtos cosméticos, O Boticário Men, adaptados para ele e específico para suas necessidades, tais como xampus para cabelos grisalhos, anticaspa, hidratante multiatuação para o rosto, caneta-camuflagem de olheiras e bolsas escuras abaixo dos olhos. Acredite, os homens sentem falta de poder disfarçar as olheiras...

### **Para encerrar: vocês fizeram uma grande reestruturação societária no ano passado, venderam um shopping center e um centro de convenções. Qual foi o objetivo disso? Vocês vão abrir o capital ou buscar um sócio estrangeiro, como muitas empresas vêm fazendo?**

As modificações tiveram como objetivo concentrar o foco no negócio. Em setembro do ano passado, foi criada a G&K Holding S.A., que a partir de dezembro passou à condição de controladora de todas as empresas do grupo, como *holding* pura- todas elas sociedades anônimas auditadas por empresa independente. Com a *holding* G&K, cada uma das empresas atua diretamente em uma única atividade, não havendo acumulação de controle e atividades operacionais.

Não há perspectiva estratégica que oriente nosso acesso ao mercado de capitais no momento. Hoje O Boticário possui uma geração de caixa suficiente para implementar seus planos de investimentos sem necessidade de recorrer a recursos do mercado. ●

A entrevista é de Lillian Feres, gerente de conteúdo da HSM do Brasil.

## Saiba mais sobre Artur Grynbaum

Artur Grynbaum é formado em administração e economia pela Faculdade de Administração de Empresas (FAE), com pós-graduação em finanças pelo Ibmec São Paulo. Ingressou no Boticário em 1987 como assistente administrativo. Depois de

passar por diversas áreas da empresa –incluindo a diretoria comercial– e enfrentar desafios cada vez maiores, chegou à vice-presidência executiva em 2002. Grynbaum é também presidente da Associação Brasileira de Franchising (ABF).