

RENATO GOTTARDI AGUIAR FERREIRA

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E ESTRUTURA DE MERCADO: UMA ANÁLISE
DO SETOR DE COSMÉTICOS NO BRASIL**

Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

**São Paulo
2025**

RENATO GOTTARDI AGUIAR FERREIRA

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA E ESTRUTURA DE MERCADO: UMA ANÁLISE
DO SETOR DE COSMÉTICOS NO BRASIL**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para a obtenção do diploma
de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof.^a Titular Marly
Monteiro de Carvalho

**São Paulo
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Renato

**Estratégia competitiva e estrutura de mercado: uma análise
do setor de cosméticos no Brasil / R. Ferreira. -- São Paulo,
2025.**

119 p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Análise estratégica 2. Análise setorial
3. Indústria de Cosméticos I. Universidade de São Paulo. Escola
Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.**

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, pelo exemplo e por todo o apoio que sempre me deram em toda minha vida. Essa conquista é por vocês e para vocês.

À minha irmã Julia, pela parceria e por sempre acreditar em mim.

Aos meus amigos da Escola Politécnica, em especial ao Eduardo e ao Thomaz, que fizeram os anos de graduação mais leves e divertidos.

Aos meus amigos do colégio e do intercâmbio, pelas lembranças, pelas risadas e pelas experiências que me ajudaram a crescer e tornar quem sou hoje.

À professora Marly Monteiro de Carvalho, pela orientação e pela confiança que tornaram esse projeto possível.

À Bain & Company, por ter sido um espaço fundamental para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

E à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, pela formação de excelência, pela oportunidade de aprendizado e por tudo o que representa em minha trajetória.

RESUMO

O setor brasileiro de cosméticos tem elevada relevância econômica e social, combinando inovação constante, canais híbridos e competição intensa entre líderes nacionais e multinacionais. Este trabalho tem como objetivo compreender como a estrutura de mercado e as escolhas de posicionamento moldam a rivalidade e o desempenho das principais empresas atuantes no país, integrando uma leitura estrutural e relacional da competição. A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratório-descritiva, baseada em dados secundários provenientes de relatórios setoriais e corporativos, e na aplicação encadeada de ferramentas clássicas de formulação estratégica, como as Cinco Forças de Porter, o modelo de negócios com ênfase em canais, o mapa de pressões competitivas, a análise de grupos estratégicos e a matriz SWOT. Os resultados indicam que a combinação entre capacidades, canais e posicionamento explica a persistência de padrões competitivos e a formação de barreiras à mobilidade, enquanto o ESG se consolida como vetor estratégico que orienta decisões de portfólio, cadeia de suprimentos e reputação corporativa. O estudo contribui ao propor um arcabouço analítico que conecta fundamentos teóricos e evidências atuais, reforçando a compreensão da formulação estratégica em setores de alta rivalidade e oferecendo subsídios práticos para decisões de portfólio, desenho de canais e gestão de sustentabilidade.

Palavras-chave: Estratégia competitiva; Setor de cosméticos; Análise estratégica; Pressões competitivas; Grupos estratégicos.

ABSTRACT

The Brazilian cosmetics sector holds major economic and social relevance, combining constant innovation, hybrid distribution channels, and intense competition among national and multinational leaders. This study aims to understand how market structure and positioning choices shape rivalry and performance among the main companies operating in the country, integrating a structural and relational perspective of competition. The research adopts a qualitative and exploratory-descriptive approach, based on secondary data from sector and corporate reports, and on the sequential application of classic strategy tools such as Porter's Five Forces, the business model framework with an emphasis on channels, the competitive pressure map, the strategic group analysis, and the SWOT matrix. The results indicate that the combination of capabilities, channels, and positioning explains the persistence of competitive patterns and the formation of mobility barriers, while ESG emerges as a strategic vector guiding decisions related to portfolio, supply chain, and corporate reputation. The study contributes by proposing an analytical framework that connects theoretical foundations and current evidence, strengthening the understanding of strategic formulation in highly competitive industries and providing practical insights for portfolio choices, channel design, and sustainability management.

Keywords: Competitive strategy; Cosmetics; Strategic analysis; Competitive pressures; Strategic groups.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias competitivas genéricas	29
Figura 2: <i>Strategy Palette</i>	31
Figura 3: As Cinco Forças competitivas de Porter	34
Figura 4: <i>Business Model Canvas</i>	38
Figura 5: Tipos e fases de canais no Canvas.....	39
Figura 6: Exemplo de mapa de pressões competitivas.....	41
Figura 7: Exemplo de mapa de grupos estratégicos.....	44
Figura 8: Matriz SWOT	45
Figura 9: Estrutura metodológica do estudo	48
Figura 10: Tamanho de mercado do setor de cosméticos global em 2024 (US\$ M) .	52
Figura 11: Posição do Brasil no mercado global de cosméticos em 2024	55
Figura 12: Síntese das Cinco Forças estruturantes da indústria.....	84
Figura 13: Mapa de pressões competitivas em fragrâncias (2024)	92
Figura 14: Comparação de campanhas Clash e Kaiak em 2025	92
Figura 15: Mapa de pressões competitivas em cuidados com cabelos (2024).....	95
Figura 16: Distribuição das empresas por faixa de preço e canal de distribuição predominante.....	98
Figura 17: Mapa dos grupos estratégicos identificados	99
Figura 18: Matriz de materialidade do Grupo Boticário (2024)	107
Figura 19: Propaganda de incentivo ao cadastro para ser revendedor (2024)	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tamanho do mercado do setor de cosméticos em 2024 (US\$ M)	54
Gráfico 2: Participação das regiões no setor HPPC em 2023	57
Gráfico 3: Evolução do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais (2019-2024)	58
Gráfico 4: Projeção do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais (2024-2029)	58
Gráfico 5: Participação de mercado dos principais competidores no setor (2019-2024)	61
Gráfico 6: Evolução do mercado por categoria de produtos (2019-2024).....	63
Gráfico 7: Participação dos canais de venda no mercado brasileiro de cosméticos (2019-2024).....	66
Gráfico 8: Crescimento dos canais de venda (base 100 = 2019)	67
Gráfico 9: Consumo em volume (bilhões de unidades) por gênero (2019-2024)....	69
Gráfico 10: Composição do consumo de cosméticos por faixa etária (2019-2024) .	70
Gráfico 11: Composição do consumo de cosméticos por nível de escolaridade (2019-2024).....	70
Gráfico 12: Importância dos atributos na decisão de compra	71
Gráfico 13: Principais fatores de influência na decisão de compra	72
Gráfico 14: Principais grupos atuantes no mercado brasileiro de cosméticos em 2024	74
Gráfico 15: Participação dos canais de venda no setor de cosméticos em 2024.....	78
Gráfico 16: <i>Market share</i> dos principais <i>players</i> de fragrâncias em 2024 (R\$ B) ...	90
Gráfico 17: <i>Market share</i> dos principais <i>players</i> de <i>haircare</i> em 2024 (R\$ B)	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tamanho e consumo do mercado da beleza no mundo (MSP).....	52
Tabela 2: Cálculo das pressões competitivas em fragrâncias (2024).....	91
Tabela 3: Cálculo das pressões competitivas em <i>haircare</i> (2024).....	94
Tabela 4: <i>Market share</i> dos principais competidores (2024).....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais determinantes da rivalidade entre concorrentes	35
Quadro 2: Principais dimensões estratégicas	43
Quadro 3: Análise SWOT e grupos estratégicos.....	46
Quadro 4: Descrição das categorias consideradas dentro do setor de cosméticos.....	63
Quadro 5: Descrição dos canais de distribuição considerados no setor de cosméticos	65
Quadro 6: Categorias de fornecedores e grau de influência na cadeia de valor do setor de cosméticos	81
Quadro 7: Tipos e fases de canais no Canvas aplicados ao setor de cosméticos no Brasil	86
Quadro 8: Classificação das empresas segundo canais e preço/valor.....	98
Quadro 9: Matriz SWOT consolidada do Grupo 1	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	24
1.1 Contextualização	24
1.2 Motivação	25
1.3 Objetivos	26
1.4 Estrutura do trabalho	27
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	28
2.1 Fundamentos e evolução da estratégia empresarial	28
2.2 Ferramentas de análise	33
2.2.1 Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas	34
2.2.1.1 Rivalidade entre concorrentes	34
2.2.1.2 Ameaça de novos entrantes	35
2.2.1.3 Poder de barganha dos clientes	36
2.2.1.4 Poder de barganha dos fornecedores	37
2.2.1.5 Ameaça de produtos substitutos	37
2.2.2 Modelos de negócio: foco em canais	38
2.2.3 Mapa de pressões competitivas	40
2.2.4 Grupos estratégicos	42
2.2.5 Análise SWOT	44
3 METODOLOGIA	47
3.1 Tipo e abordagem da pesquisa	47
3.2 Estrutura do estudo	47
3.3 Fontes de dados	49
3.4 Ferramentas de análise	49
4 INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS: PANORAMA E ESTRUTURA	51
4.1 Panorama global e posição do Brasil	51
4.2 Mercado brasileiro: tamanho e evolução	56
4.3 Principais <i>players</i>	59
4.4 Segmentos de produtos	62
4.5 Canais de distribuição	64
4.5.1 A digitalização e o novo papel do comércio eletrônico	67

4.6 Perfil do consumidor.....	68
5 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR DE COSMÉTICOS	73
5.1 Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas	73
5.1.1 Rivalidade de concorrentes existentes	73
5.1.2 Ameaça de novos entrantes.....	75
5.1.3 Poder de barganha dos compradores.....	78
5.1.4 Poder de barganha dos fornecedores.....	80
5.1.5 Ameaça de produtos substitutos.....	82
5.2 Modelos de negócio: foco em canais	85
5.3 Mapa de pressões competitivas.....	88
5.3.1 Fragrâncias	89
5.3.2 Cuidados com cabelos.....	93
5.4 Grupos estratégicos	96
5.5 Análise SWOT	102
6 ESG COMO VETOR ESTRATÉGICO	106
6.1 Ambiental.....	107
6.2 Social.....	109
6.3 Governança	111
7 CONCLUSÕES	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O setor de cosméticos ocupa posição de destaque na economia brasileira, tanto pela sua dimensão quanto pela relevância social de sua atuação. Responsável por promover saúde, bem-estar e autoestima, essa indústria é reconhecida oficialmente como essencial desde 2020, em razão de seu papel direto na higiene e na prevenção de doenças. Além do impacto sobre o consumo, o setor desempenha função importante na geração de emprego e renda, especialmente entre mulheres, revendedores autônomos e pequenos empreendedores, contribuindo de forma expressiva para a inclusão social no país (ABIHPEC, 2025).

Com presença consolidada em todas as regiões do Brasil, o segmento de beleza e cuidados pessoais representa um dos pilares da indústria nacional. Em 2024, o país manteve a posição de terceiro maior mercado consumidor de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da China, respondendo por aproximadamente 6% das vendas globais do setor. O mercado brasileiro movimentou cerca de US\$ 37 bilhões no ano, demonstrando capacidade de crescimento mesmo em períodos de desaceleração econômica (ABIHPEC, 2025).

A relevância econômica do setor se reflete também na sua contribuição para o mercado de trabalho. A indústria de beleza e cuidados pessoais emprega diretamente mais de 150 mil profissionais e gera mais de 7 milhões de oportunidades de trabalho ao considerar toda a cadeia produtiva, que envolve indústrias, franquias, consultoras de venda direta e salões de beleza. Essa amplitude reforça o caráter transversal da atividade, que combina inovação tecnológica, manufatura, distribuição e varejo, mobilizando uma rede ampla de fornecedores e prestadores de serviço (ABIHPEC, 2025).

Por fim, a indústria também exerce papel crescente na pauta exportadora. Em 2024, o Brasil exportou produtos de beleza e cuidados pessoais para 174 países, alcançando US\$ 884 milhões em vendas internacionais. Além de fortalecer a balança comercial, esse desempenho reforça o potencial competitivo das marcas brasileiras, que têm ampliado sua presença na América Latina, na Europa e no Oriente Médio, com portfólios que combinam inovação, qualidade e valorização de ingredientes locais (ABIHPEC, 2025).

A estrutura do mercado brasileiro de beleza e cuidados pessoais combina a presença de grandes grupos nacionais com a atuação de multinacionais consolidadas e de um número crescente de marcas independentes. Essa diversidade é um dos traços mais marcantes do setor e contribui para o dinamismo competitivo do setor.

Nos últimos anos, o ambiente competitivo do setor de beleza e cuidados pessoais no Brasil passou por transformações significativas, impulsionadas pela digitalização dos canais de venda, pela incorporação de práticas sustentáveis e pela mudança no

comportamento do consumidor. Essas transformações alteraram de forma estrutural a forma como as empresas criam e sustentam vantagens competitivas, combinando inovação tecnológica, propósito social e eficiência operacional.

A consolidação do **ESG** (*Environmental, Social and Governance*) como elemento estratégico é um dos movimentos que mais caracteriza o setor atualmente. A agenda ambiental, social e de governança deixou de ser diferencial competitivo para se tornar requisito básico de legitimidade no setor. O Grupo Boticário, em seu Relatório ESG 2024, e a Natura &Co, em seu Relatório Integrado 2024, reforçam compromissos com neutralidade de carbono, economia circular e preservação da biodiversidade. Ambos os grupos investem em programas de reaproveitamento de embalagens, cadeias de fornecimento sustentáveis e iniciativas de inclusão social. Essas práticas não apenas respondem a expectativas regulatórias e sociais, mas também fortalecem o posicionamento das marcas junto a consumidores que valorizam propósito e responsabilidade ambiental.

A combinação entre o porte econômico do setor, seu dinamismo competitivo e a velocidade das mudanças recentes torna a indústria de beleza e cuidados pessoais um objeto de estudo particularmente relevante para a análise estratégica. Trata-se de um ambiente em que convivem empresas com estruturas, modelos de negócio e posicionamentos muito distintos, desde multinacionais com operações consolidadas até marcas locais que exploram nichos de mercado e canais digitais. Essa heterogeneidade permite observar, de forma concreta, como diferentes configurações de mercado e escolhas estratégicas influenciam o desempenho das organizações.

Ao compreender a estrutura e a dinâmica competitiva do setor de cosméticos no Brasil, o trabalho busca oferecer um panorama integrado das forças que moldam a concorrência e das estratégias adotadas pelos principais grupos empresariais. O objetivo é contribuir para a compreensão de como esse setor, simultaneamente tradicional e inovador, articula crescimento econômico, responsabilidade socioambiental e diferenciação estratégica em um dos mercados mais relevantes da economia nacional.

1.2 Motivação

A escolha do setor de cosméticos como foco deste trabalho decorre da combinação entre relevância econômica e intensidade competitiva. Trata-se de um mercado presente no cotidiano da população, com empresas de portes e modelos de negócio distintos, em que decisões sobre portfólio, marcas, canais e cadeia de suprimentos têm efeitos rápidos sobre desempenho. Esse ambiente oferece condições para observar como estratégias são formuladas e ajustadas diante de mudanças de demanda, inovação e exigências crescentes de responsabilidade socioambiental.

A motivação para o desenvolvimento deste estudo também decorre da vivência profissional do autor na área de consultoria estratégica. Durante o estágio na Bain & Company, houve participação em projetos relacionados à indústria de bens de

consumo, incluindo o setor de cosméticos, que demandaram análises de mercado, diagnósticos setoriais e mapeamentos competitivos. Essa experiência proporcionou uma visão prática sobre a formulação e execução de estratégias empresariais, bem como sobre os desafios enfrentados por organizações que atuam em ambientes de elevada rivalidade e transformação contínua.

A exposição a esse contexto reforçou a percepção de que estudos estruturados sobre dinâmica competitiva têm aplicação direta no campo da consultoria, uma vez que fornecem subsídios analíticos para a construção de recomendações estratégicas e para o entendimento das forças que moldam o desempenho das empresas. O setor de cosméticos, em particular, mostrou-se um ambiente fértil para esse tipo de análise, dada a coexistência de empresas nacionais de grande porte, multinacionais consolidadas e marcas emergentes, todas competindo em um mercado diversificado e em rápida evolução.

Sob o ponto de vista acadêmico, a motivação também se relaciona à natureza interdisciplinar da Engenharia de Produção, que integra conceitos de estratégia, estrutura industrial e gestão de operações. O estudo do setor de cosméticos permite aplicar essas perspectivas de forma complementar, combinando ferramentas analíticas e observações empíricas para compreender como as organizações estruturam e sustentam vantagens competitivas. Dessa forma, o trabalho busca contribuir para o diálogo entre a prática profissional e a análise acadêmica, evidenciando a utilidade da abordagem estratégica tanto para o avanço do conhecimento quanto para a aplicação em contextos reais de consultoria e gestão empresarial.

1.3 Objetivos

Considerando a relevância econômica e a complexidade competitiva do setor de cosméticos no Brasil, este trabalho busca aprofundar a compreensão sobre os fatores que moldam suas dinâmicas estratégicas. O estudo parte da observação de que a indústria combina empresas de perfis diversos, submetidas a um ambiente de intensa rivalidade, rápida inovação e transformações no comportamento do consumidor. Nesse contexto, torna-se pertinente analisar de que forma as organizações estruturam suas estratégias para sustentar vantagem competitiva e responder às tendências que reconfiguram o mercado.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a estrutura e a dinâmica competitiva do setor de cosméticos no Brasil, identificando como os principais grupos empresariais formulam e sustentam suas estratégias em um ambiente marcado por inovação constante, digitalização e crescente valorização de práticas socioambientais. Essa análise procura integrar referenciais teóricos da área de estratégia com evidências empíricas sobre a realidade do mercado brasileiro, de modo a contribuir para o entendimento dos mecanismos que explicam o desempenho das empresas e a configuração competitiva do setor.

O cumprimento dessa análise orienta a organização das seções seguintes do trabalho, que avançam da revisão dos fundamentos teóricos da estratégia para a aplicação das ferramentas analíticas ao contexto específico do setor de cosméticos. Essa estrutura busca assegurar coerência entre a base conceitual adotada e a análise empírica, permitindo uma leitura abrangente da dinâmica competitiva e das estratégias predominantes na indústria brasileira de beleza e cuidados pessoais.

1.4 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em sete capítulos, organizados de forma a conduzir o leitor da fundamentação teórica à análise empírica do setor de cosméticos e às conclusões do estudo. Essa organização busca assegurar uma progressão lógica entre os conceitos de estratégia competitiva, a metodologia adotada e a aplicação das ferramentas analíticas ao contexto brasileiro da indústria de beleza e cuidados pessoais.

- **Capítulo 1 – Introdução:** apresenta o contexto do estudo, a relevância do tema, as motivações, os objetivos e a estrutura geral do trabalho.
- **Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica:** discute os fundamentos da estratégia empresarial, as principais abordagens teóricas e as ferramentas de análise competitiva que embasam o estudo.
- **Capítulo 3 – Metodologia:** descreve o tipo e a abordagem da pesquisa, as fontes de dados e as etapas analíticas utilizadas para compreender a dinâmica competitiva do setor.
- **Capítulo 4 – Indústria de Cosméticos: Panorama e Estrutura:** caracteriza o mercado global e brasileiro de cosméticos, abordando o desempenho recente, os principais grupos empresariais, as categorias de produtos, os canais de distribuição e o perfil do consumidor.
- **Capítulo 5 – Análise Estratégica do Setor de Cosméticos:** aplica as ferramentas de análise de estratégia, como as Cinco Forças de Porter, o modelo de negócios com foco em canais, o mapa de pressões competitivas, a análise de grupos estratégicos e a matriz SWOT, para avaliar a rivalidade, os posicionamentos e as forças que moldam o setor.
- **Capítulo 6 – ESG como Votor Estratégico:** analisa a incorporação das dimensões ambiental, social e de governança às estratégias das empresas de cosméticos, discutindo como essas práticas se consolidam como fator de diferenciação e vantagem competitiva.
- **Capítulo 7 – Conclusões:** sintetiza os principais resultados obtidos, apresenta as implicações estratégicas do estudo e sugere caminhos para pesquisas futuras.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Fundamentos e evolução da estratégia empresarial

A estratégia empresarial consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos campos centrais da administração e da engenharia de produção. A partir dos anos 1960, com as contribuições de autores como Chandler (1962), Andrews (1971) e Ansoff (1965), o tema ganhou relevo acadêmico ao tratar de como as organizações definem seus objetivos de longo prazo e alocam recursos de forma coordenada para alcançá-los. Desde então, sucessivas correntes teóricas aprofundaram o entendimento sobre a origem, a formulação e a sustentabilidade da vantagem competitiva, construindo um corpo de conhecimento robusto e complexo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A evolução do campo demonstrou que a formulação estratégica não pode ser reduzida apenas a planos formais de longo prazo. A prática revelou que empresas precisam lidar simultaneamente com forças externas, que moldam a atratividade das indústrias, e com recursos internos, que determinam sua capacidade de responder de forma eficaz a essas pressões. Assim, diferentes escolas de pensamento se consolidaram ao longo do tempo, estruturando modelos que ainda hoje servem de referência tanto para o estudo acadêmico quanto para a aplicação prática da estratégia empresarial (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

O debate acadêmico sobre estratégia empresarial ganhou força a partir da década de 1960, quando pesquisadores passaram a tratar o tema como um campo próprio de investigação. Nesse primeiro momento, a ênfase recaía sobre o planejamento de longo prazo, entendido como a definição de objetivos corporativos e a escolha de caminhos para alcançá-los. Chandler destacou a importância da coerência entre a estratégia e a estrutura organizacional, argumentando que mudanças no rumo de uma empresa exigem transformações correspondentes em sua forma de gestão. Em paralelo, Ansoff introduziu ferramentas analíticas que ajudavam a orientar decisões de crescimento e diversificação, ampliando a capacidade de planejamento dos executivos (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965).

Andrews aprofundou esse debate ao aproximar o conceito de estratégia da prática cotidiana da alta administração. Para ele, estratégia deveria ser entendida como um padrão de decisões que expressa as metas da empresa e orienta sua atuação em diferentes frentes, incorporando tanto condicionantes externos quanto recursos e valores internos. Essa perspectiva tornou mais claro o caráter integrador da estratégia, que vai além da formulação de planos isolados e se converte em um guia de ação capaz de alinhar objetivos, políticas e práticas organizacionais. Nesse contexto, consolidou-se a estratégia como disciplina autônoma, diferenciada do planejamento operacional e cada vez mais voltada a explicar o desempenho competitivo (ANDREWS, 1971).

A virada conceitual mais marcante no campo da estratégia ocorreu com os trabalhos de Michael Porter, a partir dos anos 1980. Sua contribuição reposicionou a

disciplina ao destacar que o desempenho superior não depende apenas de planos bem estruturados, mas, sobretudo, da forma como a empresa se coloca em relação aos seus concorrentes e ao setor em que atua. A estratégia, nesse sentido, não é apenas um conjunto de intenções, mas a escolha de um posicionamento distinto, apoiado por um sistema de atividades que o reforça. O diferencial está na coerência dessas escolhas, que tornam a imitação custosa e, muitas vezes, ineficaz para os rivais (PORTER, 1980; PORTER, 1996).

Outro ponto central em sua abordagem é a distinção entre eficácia operacional e estratégia. Melhorar processos, reduzir custos ou adotar práticas mais eficientes é condição necessária, mas não suficiente, para gerar vantagem competitiva sustentável. Quando todas as empresas perseguem as mesmas melhorias, esses ganhos tendem a se difundir rapidamente e perder o caráter de diferenciação. A verdadeira estratégia surge quando a organização decide o que não fará, assumindo *trade-offs* que reforçam sua posição. Essa lógica permite entender por que certas empresas alcançam desempenho superior mesmo em setores altamente competitivos, pois a vantagem não se baseia apenas em eficiência, mas em escolhas que constroem um posicionamento único (PORTER, 1996).

Essa perspectiva abriu caminho para o desenvolvimento do conceito de estratégias genéricas, que sintetizam três rotas principais para sustentar desempenho acima da média: liderança em custos, diferenciação e enfoque (ver Figura 1). Cada uma dessas opções demanda arranjos específicos de atividades e recursos, mas todas têm em comum a clareza da escolha. Empresas que tentam conciliar múltiplos caminhos sem consistência correm o risco de perder foco e acabar em uma posição intermediária, sem diferenciação nem eficiência, situação descrita por Porter como “stuck in the middle” (PORTER, 1980).

Figura 1: Estratégias competitivas genéricas

		Vantagem Estratégica	
		Qualidade Observada Pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de todo o mercado	Diferenciação	Liderança em Custo
	Apenas um segmento	Foco	

(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Porter, 1980)

A primeira via de posicionamento estratégico é a liderança em custos, voltada para empresas que buscam operar com a estrutura mais eficiente possível, reduzindo despesas em toda a cadeia de valor. Essa opção pressupõe ganhos de escala, disciplina

na gestão de custos e uso intensivo de processos padronizados, permitindo oferecer preços mais baixos sem comprometer a rentabilidade. O êxito desse caminho exige foco constante em eficiência e investimentos que garantam vantagem de custo frente aos concorrentes, criando barreiras de entrada para novos entrantes que dificilmente conseguem alcançar a mesma estrutura (PORTER, 1980).

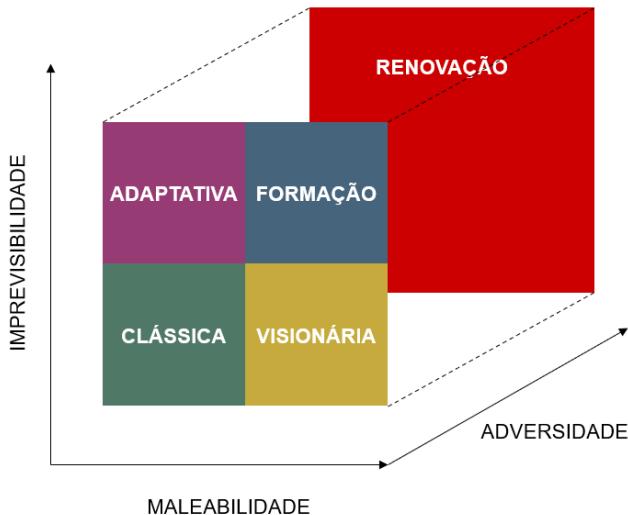
Outra rota é a diferenciação, na qual a empresa procura oferecer produtos ou serviços percebidos como únicos pelo mercado. Essa posição pode estar ligada a atributos de qualidade, design, inovação, marca ou até mesmo ao atendimento. O essencial é que esses elementos criem valor para o cliente de tal forma que ele esteja disposto a pagar mais por eles, elevando margens e fortalecendo a lealdade. Nesse posicionamento, os investimentos costumam estar voltados para pesquisa e desenvolvimento, marketing e construção de marca, de modo a sustentar continuamente a percepção de exclusividade (PORTER, 1980).

Por fim, existe o enfoque, estratégia em que a organização concentra seus esforços em um segmento específico do mercado, seja por faixa de consumidores, nicho geográfico ou categoria de produto. Em vez de buscar alcance amplo, a empresa procura atender com maior precisão as necessidades desse público restrito, podendo adotar dentro desse espaço tanto a lógica de custos quanto a de diferenciação. O enfoque permite aprofundar o conhecimento sobre o segmento e oferecer propostas de valor mais ajustadas, criando barreiras de relacionamento e dificultando a entrada de competidores generalistas (PORTER, 1980).

Embora a abordagem de Porter tenha consolidado as bases da estratégia competitiva ao destacar o papel do posicionamento e da coerência entre atividades como fontes de vantagem sustentável, as transformações recentes dos ambientes empresariais trouxeram novos desafios a essa lógica. A crescente volatilidade dos mercados, a aceleração tecnológica e a interdependência entre setores reduziram a previsibilidade sobre a qual se apoiavam os modelos clássicos de formulação estratégica. Nesse contexto, a literatura contemporânea passou a enfatizar a importância da adaptação contínua, do aprendizado organizacional e da capacidade de renovação das vantagens competitivas como elementos centrais da estratégia, substituindo a busca por posições estáveis pela gestão dinâmica de oportunidades e competências.

A literatura recente avança de uma visão predominantemente estática de posicionamento para uma leitura dinâmica da estratégia. Em ambientes mais voláteis, a vantagem tende a ser transitória e precisa ser renovada por meio de aprendizagem e reconfiguração contínuas. Nesse sentido, diferentes estilos de competir tornam-se adequados a contextos distintos. Essa ideia é sintetizada na *Strategy Palette*, que ilustra como o pensamento estratégico ampliou seu escopo ao longo do tempo, passando da busca por estabilidade e posicionamento para a gestão dinâmica de mudança e aprendizado organizacional (ver Figura 2) (REEVES; HAANAES; SINHA, 2015).

Figura 2: Strategy Palette



(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Reeves; Haanaes; Sinha, 2015)

O eixo vertical representa o grau de imprevisibilidade, enquanto o eixo horizontal indica a maleabilidade do ambiente competitivo, isto é, a capacidade da empresa de influenciar suas condições externas. Já o terceiro eixo, de adversidade, reflete o nível de pressão e escassez de recursos. Com base nesses parâmetros, o modelo propõe cinco abordagens: a clássica, adequada a cenários estáveis e previsíveis; a visionária, em que a empresa cria mercados por meio de inovação; a adaptativa, voltada a ambientes dinâmicos que exigem ajustes contínuos; a de formação, em que organizações buscam influenciar o ecossistema e definir padrões de competição; e a de renovação, necessária quando o desempenho se deteriora e há necessidade de redefinir o escopo estratégico. Essa tipologia amplia a compreensão do conceito de estratégia, demonstrando que não existe uma única forma de competir, mas um conjunto de caminhos que variam conforme a natureza e a dinâmica do ambiente (REEVES; HAANAES; SINHA, 2015).

Do ponto de vista organizacional, essa evolução conecta-se ao arcabouço de capacidades dinâmicas, segundo o qual a sustentação do desempenho depende da habilidade de perceber mudanças, aproveitar oportunidades e transformar a base de ativos e rotinas. Em mercados sujeitos a pressões tecnológicas e a ciclos curtos de produto, a estratégia passa a ser menos um plano fechado e mais um processo, uma vez que hipóteses, experimentos, aprendizagem e realocação ágil de recursos tornam-se centrais para preservar coerência e, ao mesmo tempo, ajustar o rumo quando o ambiente se desloca (TEECE, 2018).

Para grandes empresas, a implicação é a orquestração simultânea de lógicas diferentes ao longo do portfólio, que vão desde unidades em contextos estáveis que podem seguir uma disciplina de eficiência e execução, a negócios expostos a incerteza e que requerem exploração e ciclos curtos de decisão. Em todos os casos, a coerência

estratégica deixa de significar rigidez, e passa a tratar-se de preservar a proposta de valor e, ao mesmo tempo, ajustar atividades e prioridades conforme o contexto, mantendo o alinhamento entre escolhas, recursos e ambiente competitivo (REEVES; HAANAES; SINHA, 2015).

Em um contexto contemporâneo, marcado pela aceleração tecnológica e a crescente conectividade entre setores, a digitalização passou a intensificar o caráter dinâmico e interdependente dos mercados, alterando de forma estrutural a maneira como as empresas formulam e executam suas estratégias. Nesse novo contexto, a tecnologia deixou de ser apenas um suporte operacional e passou a integrar o próprio núcleo da vantagem competitiva. O desafio estratégico não está apenas em adotar ferramentas digitais, mas em redefinir modelos de negócio, processos e relacionamentos com o cliente de modo coerente com as transformações do ambiente. Assim, a estratégia digital é antes de tudo estratégia empresarial, orientada pela criação e captura de valor em ecossistemas cada vez mais abertos e baseados em dados (KANE ET AL., 2015).

As organizações que alcançam melhor desempenho nesse cenário são aquelas capazes de combinar clareza estratégica e flexibilidade, utilizando a tecnologia para reforçar sua proposta de valor e não como um fim em si mesmo. A digitalização, quando guiada por objetivos estratégicos, possibilita repensar a experiência do cliente, otimizar fluxos de decisão e ampliar a escala e o alcance de operações sem comprometer a coerência do sistema de atividades. Por outro lado, iniciativas fragmentadas, sem direcionamento estratégico, tendem a gerar complexidade e perda de foco. Dessa forma, a integração entre propósito, tecnologia e execução torna-se o novo eixo de vantagem competitiva nas organizações contemporâneas (GUPTA, 2018).

A inserção do digital também reforça a importância de uma liderança adaptativa, capaz de equilibrar inovação e estabilidade e de promover uma cultura voltada a aprendizado e experimentação. Mais do que implementar novas ferramentas, a transformação digital requer um processo de mudança organizacional que articule pessoas, processos e tecnologia de forma coerente com os objetivos de longo prazo. Nesse sentido, a estratégia na era digital preserva os princípios clássicos da coerência e dos *trade-offs*, mas os aplica a um contexto em que a criação de valor depende da agilidade e da capacidade de orquestrar redes e plataformas interconectadas (PORTER, 2001; GUPTA, 2018).

A incorporação do digital à formulação estratégica trouxe ganhos de velocidade e escala, mas também ampliou a visibilidade sobre os impactos das organizações na sociedade e no meio ambiente, o que contribuiu para que fatores ambientais, sociais e de governança passassem a integrar o núcleo das decisões estratégicas. A agenda ESG deixou de ser tratada como responsabilidade corporativa periférica e tornou-se um determinante competitivo, influenciando custos, reputação, acesso a capital e preferência de consumidores e investidores. Estudos empíricos demonstram que práticas alinhadas a critérios ESG se associam a melhor desempenho financeiro e menor exposição a riscos, indicando que sustentabilidade e rentabilidade

não são objetivos conflitantes, mas complementares (FRIEDE; BUSCH; BASSEN, 2015).

Essa mudança ampliou o conceito de estratégia empresarial, que passa a incluir a criação de valor compartilhado como parte integrante da lógica competitiva. Organizações que internalizam princípios de sustentabilidade em suas decisões operacionais e estratégicas fortalecem sua legitimidade e constroem vantagens mais duradouras, ancoradas em confiança e propósito. Para isso, o ESG precisa ser entendido como eixo de inovação e diferenciação, capaz de orientar investimentos, desenvolvimento de produtos e relacionamento com stakeholders. Grandes grupos empresariais já traduzem essa abordagem em metas claras de carbono neutro, economia circular e diversidade, evidenciando que a sustentabilidade se consolidou como dimensão essencial da estratégia contemporânea (HENISZ; KOLLER; NUTTALL, 2019).

A centralidade do ESG representa, portanto, um dos estágios mais recentes na evolução do pensamento estratégico. Se nas décadas anteriores o foco recaiu sobre posicionamento, adaptação e digitalização, o paradigma atual amplia o horizonte temporal e redefine o próprio objetivo da empresa. A vantagem competitiva passa a depender não apenas da eficiência e da capacidade de inovar, mas também da habilidade de gerar impacto positivo e contribuir para a perenidade dos ecossistemas em que a organização atua, consolidando o propósito como elemento estratégico.

2.2 Ferramentas de análise

A formulação da estratégia, especialmente em setores caracterizados por alta rivalidade e rápidas mudanças, exige instrumentos que permitam compreender a estrutura competitiva e mapear os posicionamentos na indústria. Esses modelos não eliminam a complexidade inerente ao processo estratégico, mas oferecem quadros de referência que ajudam a organizar informações dispersas e a orientar a tomada de decisão. O uso disciplinado dessas ferramentas tornou-se prática recorrente tanto na pesquisa acadêmica quanto na gestão empresarial, permitindo análises comparativas entre indústrias, empresas e diferentes configurações de mercado.

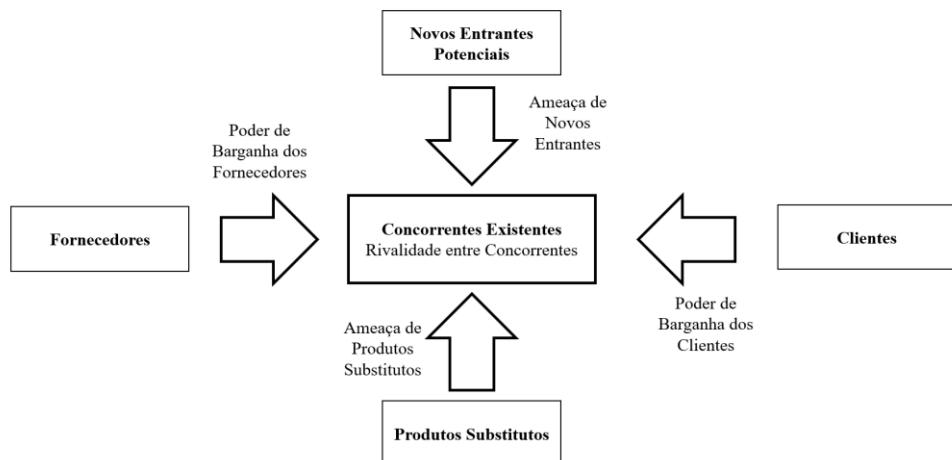
Entre os diversos modelos desenvolvidos, consolidaram-se na análise estratégica: as cinco forças competitivas, que avaliam a atratividade e a intensidade da rivalidade em uma indústria; o modelo de negócios (*Business Model Canvas*), que descreve como a organização cria, entrega e captura valor; o mapa de pressões competitivas, que permite enxergar as dinâmicas entre diferentes *players* no setor; os grupos estratégicos, que permitem mapear clusters de empresas com posicionamentos semelhantes; a matriz **SWOT** (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*) que sintetiza forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A aplicação integrada dessas ferramentas possibilita examinar tanto as condições externas quanto os recursos internos, criando uma base sólida para a análise do setor de cosméticos e para a compreensão da rivalidade entre seus principais atores.

2.2.1 Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas

O modelo das cinco forças, desenvolvido por Michael Porter a partir do final da década de 1970, consolidou-se como uma das ferramentas mais difundidas para analisar a estrutura de uma indústria e compreender os determinantes de sua atratividade de longo prazo. A proposta central é que a lucratividade potencial de um setor não depende apenas da habilidade individual das empresas, mas da intensidade coletiva de pressões competitivas que moldam o comportamento estratégico dos participantes. Ao considerar não apenas a rivalidade entre concorrentes diretos, mas também a ameaça de novos entrantes, a pressão de produtos substitutos e o poder de barganha de fornecedores e clientes, o modelo oferece uma visão abrangente da dinâmica externa que condiciona a vantagem competitiva (PORTER, 1980).

A Figura 3 apresenta a representação do framework, em que as cinco forças são dispostas de forma a evidenciar sua interação sobre a rivalidade central da indústria.

Figura 3: As Cinco Forças competitivas de Porter



(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Porter, 1980)

2.2.1.1 Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes refere-se ao grau de disputa entre as empresas que já atuam em determinado setor. Essa competição se manifesta em diferentes dimensões, como preços, campanhas de marketing, inovações de produto, investimentos em canais de distribuição e melhoria da qualidade do atendimento. Quando intensa, tende a pressionar margens, aumentar os custos de permanência no mercado e reduzir a atratividade da indústria como um todo, independentemente do desempenho individual das firmas (PORTER, 1980).

Segundo Porter (1980), a rivalidade cresce quando o número de competidores é elevado e relativamente equilibrado em participação de mercado, quando a taxa de crescimento da indústria é baixa, ou ainda quando os produtos ofertados apresentam baixo grau de diferenciação. Custos fixos elevados, aumentos de capacidade em grandes blocos e barreiras de saída também contribuem para acirrar a disputa, pois ampliam os incentivos para movimentos agressivos de preço e para a busca de participação de mercado como forma de diluir custos. O Quadro 1 sintetiza os principais determinantes que condicionam a intensidade da rivalidade em uma indústria.

Quadro 1: Principais determinantes da rivalidade entre concorrentes

Determinante	Como intensifica a rivalidade
Número de concorrentes e equilíbrio entre eles	Muitos players de porte semelhante tendem a elevar a intensidade da disputa.
Taxa de crescimento da indústria	Crescimento lento desloca o jogo para tomada de participação, acirrando a rivalidade.
Diferenciação dos produtos e custos de mudança	Baixa diferenciação e baixos custos de troca aumentam a sensibilidade a preço e a migração de clientes.
Custos fixos e custos de armazenagem	Altos custos fixos/estoques incentivam a busca de volume e podem levar a cortes de preço.
Incrementos de capacidade em grandes blocos	A adição de capacidade em “lotes” cria excesso temporário e intensifica a competição.
Barreiras de saída	Ativos específicos, obrigações e fatores sociais dificultam a saída de empresas, prolongando a disputa.
Diversidade de concorrentes	Estratégias, origens e objetivos distintos aumentam choques competitivos.
Apostas estratégicas elevadas	Quando o setor é vital para alguns competidores, a propensão a competir agressivamente cresce.

(Fonte: Adaptado de Porter, 1980)

2.2.1.2 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novos competidores em uma indústria representa um risco permanente de redução da rentabilidade das empresas estabelecidas. Quando ocorre, ela adiciona capacidade produtiva, amplia a disputa por clientes e pode alterar padrões de preços e margens. A intensidade dessa ameaça, entretanto, não é uniforme, pois ela depende do conjunto de barreiras que dificultam a entrada e da reação esperada por parte dos concorrentes já posicionados no mercado (PORTER, 1980).

Entre os fatores que configuram barreiras de entrada, Porter destaca as economias de escala, que obrigam o entrante a operar em grande porte para não incorrer em desvantagens de custo, e a diferenciação de produtos, que constrói lealdade do cliente e impõe elevados gastos em marketing para ser superada. Também se

incluem nesse grupo a necessidade de capital elevado, especialmente quando envolve investimentos irrecuperáveis em pesquisa e desenvolvimento ou publicidade, as dificuldades de acesso a canais de distribuição e os custos de mudança para os clientes. Além disso, empresas estabelecidas podem deter vantagens de custo independentes de escala, como localização privilegiada, curva de experiência ou controle de insumos críticos, ao passo que restrições regulatórias e políticas governamentais podem funcionar como barreiras adicionais à entrada de novos *players* (PORTER, 1980).

A ameaça percebida de novos entrantes também depende do comportamento esperado dos competidores atuais. Indústrias onde incumbentes apresentam histórico de retaliação agressiva, capacidade ociosa disponível ou recursos financeiros abundantes tornam mais arriscada a entrada de novas empresas. A atratividade de um setor, portanto, não se mede apenas pelo tamanho de seu mercado ou pela rentabilidade média observada, mas também pela solidez das barreiras que o protegem contra a entrada e pela disposição dos concorrentes existentes em defendê-lo (PORTER, 1980).

2.2.1.3 Poder de barganha dos clientes

Os clientes exercem influência significativa sobre a atratividade de uma indústria quando possuem condições de negociar preços, exigir maior qualidade ou pressionar por serviços adicionais. Esse poder se manifesta com mais intensidade em setores nos quais há poucos compradores em relação ao número de fornecedores, ou quando esses clientes concentram volumes expressivos de compra. Nessas circunstâncias, o poder de barganha dos compradores tende a reduzir margens, redistribuir valor na cadeia e, em alguns casos, até determinar padrões de preço ou especificações de produto (PORTER, 1980).

O grau de poder dos clientes também aumenta quando os produtos ofertados pela indústria são pouco diferenciados, ou seja, facilmente comparáveis entre si. Quando o custo de mudança é baixo, os consumidores podem trocar de fornecedor sem grandes perdas, o que incentiva disputas por preço e reduz a fidelidade. Além disso, compradores bem-informados sobre custos e margens das empresas fornecedoras possuem mais ferramentas para negociar em seu favor, pois conseguem identificar com clareza até onde podem pressionar sem comprometer a viabilidade do fornecedor (PORTER, 1980).

Outro fator relevante é a possibilidade de integração para trás, isto é, a capacidade que alguns clientes têm de internalizar a produção dos insumos ou produtos adquiridos. Essa possibilidade, mesmo que apenas potencial, fortalece sua posição de negociação, pois coloca os fornecedores diante da ameaça de perder espaço na cadeia de valor. Assim, o poder de clientes não se restringe a condições momentâneas de mercado, mas depende também de sua posição estratégica e de sua capacidade de moldar a dinâmica competitiva em todo o setor (PORTER, 1980).

2.2.1.4 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores representa a capacidade que esses agentes têm de impor condições à indústria, influenciando preços, qualidade, prazos e disponibilidade de insumos. Esse poder se manifesta de forma mais intensa quando a base de fornecedores é concentrada, quando seus produtos são altamente diferenciados ou críticos para a produção e quando existem poucos substitutos disponíveis. Nessas situações, as empresas compradoras acabam com menos alternativas de negociação e veem sua margem ser pressionada por custos mais altos ou por condições contratuais mais restritivas (PORTER, 1980).

Além da concentração, outros fatores também elevam o poder do fornecedor. Quando o setor comprador representa apenas uma fração pouco significativa da demanda total, sua importância relativa para o fornecedor é baixa, o que limita o espaço para barganha. O mesmo ocorre quando os custos de mudança são elevados, isto é, quando substituir um insumo por outro implica investimentos adicionais, reconfiguração de processos ou riscos de qualidade. Por fim, a ameaça de integração para frente, na qual o próprio fornecedor poderia avançar para etapas da cadeia mais próximas do consumidor final, aumenta a pressão sobre a indústria compradora, reforçando a assimetria nessa relação (PORTER, 1980).

2.2.1.5 Ameaça de produtos substitutos

Outra força relevante na análise estrutural é a ameaça de produtos substitutos, entendida como a pressão exercida por ofertas de outros setores que atendem à mesma necessidade do consumidor. Esses substitutos não competem diretamente na mesma indústria, mas podem limitar o potencial de rentabilidade ao oferecer uma solução percebida como equivalente ou superior em termos de preço, desempenho ou conveniência. Quando ganham escala, tornam-se uma alternativa real e reduzem o espaço para que empresas estabelecidas aumentem preços ou ampliem margens (PORTER, 1980).

A intensidade dessa ameaça varia de acordo com algumas condições. Ela tende a ser maior quando os substitutos apresentam uma relação mais favorável entre desempenho e preço, quando os custos de mudança para o consumidor são baixos e quando existe facilidade de acesso à nova opção. Em muitos casos, a concorrência de substitutos não é imediatamente visível, pois pode surgir de indústrias adjacentes ou de inovações tecnológicas que alteram a forma como os clientes satisfazem determinada necessidade. Isso reforça a importância de uma leitura ampliada do mercado, que vai além da análise de rivais diretos e considere soluções alternativas que disputam a mesma função no cotidiano dos consumidores (PORTER, 1980).

2.2.2 Modelos de negócio: foco em canais

O conceito de modelo de negócios descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor dentro de um determinado mercado. Entre as diversas representações, o *Business Model Canvas* se consolidou como uma das ferramentas mais difundidas por sintetizar essa lógica em nove blocos interdependentes que permitem visualizar de forma integrada os principais elementos de um negócio. Nessa estrutura, os Canais ocupam papel central por conectar a Proposta de Valor aos Segmentos de Clientes, definindo como a empresa comunica sua oferta, torna-a acessível e viabiliza a experiência de consumo. A Figura 4 apresenta o esquema completo do Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Figura 4: Business Model Canvas



(Fonte: Dicionário Financeiro, 2025)

As decisões associadas a canais representam, portanto, escolhas de modelo de negócio e não apenas decisões operacionais de comercialização. A definição de como a proposta de valor chegará ao cliente envolve determinar o grau de controle que a empresa deseja manter sobre a entrega, o tipo de relacionamento que pretende estabelecer, os custos e margens associados e as parcerias necessárias para sustentar o acesso ao mercado. Essas escolhas afetam diretamente outros blocos do *Canvas*, como recursos, atividades, relacionamentos e receitas, reforçando a necessidade de coerência entre a configuração do canal e a lógica geral do negócio. Dessa forma, o estudo dos canais no contexto do modelo de negócios fornece uma estrutura analítica útil para compreender como diferentes empresas articulam sua criação e captura de valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

‘ Dentro da lógica do modelo de negócios, o design dos canais envolve decisões sobre tipos e fases de relacionamento com o cliente. O *Business Model Generation* distingue dois grandes tipos de canal: os próprios, controlados diretamente pela empresa, como lojas físicas, *e-commerce* ou força de vendas, e os de parceiros, que

utilizam intermediários, distribuidores ou *marketplaces*. Cada formato implica *trade-offs* entre alcance, margem, custo e controle. Canais próprios tendem a oferecer maior fidelização e coerência com a proposta de valor, mas exigem investimentos mais altos e maior complexidade operacional. Já canais de parceiros ampliam a cobertura de mercado e permitem ganho de escala, embora impliquem perda de controle sobre a experiência do cliente e a precificação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Além da tipologia, o modelo propõe cinco fases de interação que estruturam a jornada do cliente: conhecimento (*awareness*), avaliação (*evaluation*), compra (*purchase*), entrega (*delivery*) e pós-venda (*after-sales*). Cada fase exige diferentes recursos, processos e níveis de integração para garantir consistência na experiência e eficiência na captura de valor. O modo como uma empresa desenha essas etapas define o grau de fluidez do relacionamento e impacta diretamente indicadores como conversão, retenção e custo de aquisição. A Figura 5 apresenta essa representação de fases e tipos de canal, evidenciando que a coerência entre elas é parte do desenho do modelo de negócios e não apenas uma decisão de marketing operacional (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Figura 5: Tipos e fases de canais no Canvas

		Tipos de Canais		Fases de Canais						
		Diretos	Indiretos	Força de vendas	Vendas online	1. Conscientização	2. Avaliação	3. Compra	4. Entrega	5. Pós-venda
Próprios	Diretos	Lojas próprias	Lojas parceiras	1. Conscientização	2. Avaliação	3. Compra	4. Entrega	5. Pós-venda		
	Indiretos	Atacadistas		Como aumentamos a conscientização sobre os produtos e serviços da nossa empresa?	Como ajudamos os clientes a avaliar a Proposta de Valor da nossa organização?	Como permitimos que os clientes comprem produtos e serviços específicos?	Como entregamos a Proposta de Valor aos clientes?	Como fornecemos suporte ao cliente após a compra?		
Parcerias										

(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Osterwalder; Pigneur, 2010)

As decisões sobre canais repercutem em praticamente todos os demais blocos do modelo de negócios, especialmente em Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita e Estrutura de Custos. O modo como a empresa se conecta e entrega valor aos consumidores determina a natureza e a intensidade do relacionamento estabelecido, podendo variar de interações pessoais e customizadas até formatos automatizados e de autoatendimento. Canais mais diretos tendem a gerar vínculos mais fortes e maior lealdade, enquanto canais indiretos privilegiam amplitude e eficiência de distribuição. Essas escolhas influenciam a percepção de valor do cliente e condicionam os mecanismos de monetização, reforçando que a arquitetura de canais não é isolada, mas integrada à lógica de criação e captura de valor do negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A crescente digitalização dos mercados ampliou a importância estratégica dos canais ao introduzir novas possibilidades de integração entre meios físicos e digitais. Nesse contexto, o conceito de *omnichannel* deixou de ser uma prática operacional e

passou a representar uma decisão de modelo de negócios, uma vez que define como a empresa articula diferentes pontos de contato para oferecer uma jornada fluida e coerente ao cliente. A coordenação entre lojas físicas, *e-commerce*, *marketplaces*, aplicativos e atendimento remoto exige investimentos em tecnologia, logística e governança de dados, mas também uma visão integrada de proposta de valor e experiência. A coerência entre os canais tornou-se, assim, um critério de competitividade, influenciando diretamente a percepção de conveniência, confiança e personalização por parte do consumidor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.2.3 Mapa de pressões competitivas

O estudo das pressões competitivas entre empresas não se limita apenas à estrutura setorial como apresentada por Porter. Avanços posteriores, especialmente nas pesquisas de Richard D'Aveni, destacaram a importância do contato multimercado para compreender como rivalidades se formam e se manifestam em intensidade distinta. A ideia central é que, quando duas empresas se encontram em mais de um mercado, seja por sobreposição de produtos, seja por presença geográfica, cada uma passa a ter a capacidade de exercer pressões específicas sobre a outra. Essas pressões não são homogêneas, pois podem variar de acordo com a relevância estratégica de cada mercado e com o nível de penetração conquistado pelo rival (D'AVENI, 2002).

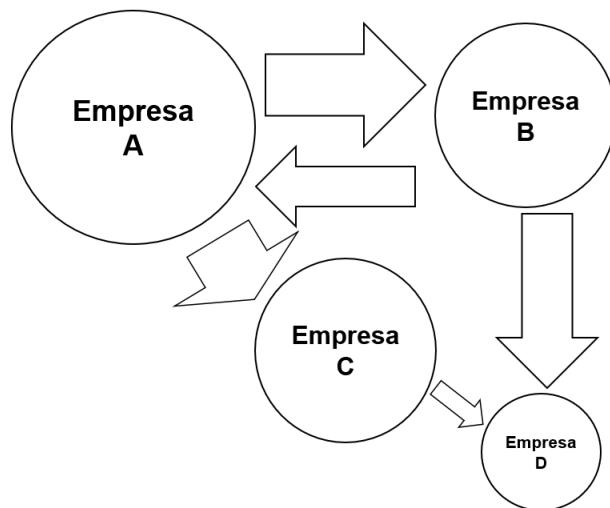
Enquanto o modelo das cinco forças permite avaliar o potencial de rentabilidade de uma indústria como um todo, o mapa de pressões competitivas traz uma visão mais granular e relacional, pois procura mostrar “quem pressiona quem” e em que direção essas pressões se intensificam. Em vez de medir apenas a atratividade estrutural, trata-se de compreender os fluxos de rivalidade entre pares de competidores. Nesse sentido, o mapa é uma ferramenta complementar que amplia a leitura da dinâmica competitiva, ajudando a visualizar de forma integrada o sistema de forças que opera em determinado setor (D'AVENI, 2002).

A elaboração de um mapa de pressões competitivas começa pela definição clara do escopo de análise. É necessário delimitar qual será a indústria ou mercado considerado e, em seguida, identificar os atores relevantes que participam de forma significativa desse espaço competitivo. A seleção dos players deve considerar critérios como participação de mercado, relevância estratégica e presença consistente em segmentos ou geografias que caracterizam o setor (D'AVENI, 2002).

Uma vez definidos os atores, passa-se à mensuração das pressões que cada empresa exerce sobre as demais. D'Aveni (2002) propõe que a intensidade de pressão seja entendida como função de dois elementos principais: a importância relativa de um determinado mercado para a empresa alvo e o grau de penetração do rival nesse mesmo mercado. Essa combinação torna as pressões assimétricas, de modo que a intensidade exercida de A sobre B pode ser diferente da que B exerce sobre A. A assimetria é central para o conceito de mapa de pressões, pois evidencia não apenas relações de rivalidade direta, mas também as vulnerabilidades e vantagens relativas de cada competidor dentro do sistema.

A etapa seguinte consiste em representar graficamente as pressões identificadas (ver Figura 6). No diagrama, cada empresa é representada por um nó, geralmente ilustrado como um círculo, cujo tamanho é proporcional à participação de mercado do ator considerado. As pressões são retratadas por setas direcionais, de modo que a direção da seta indica quem exerce a pressão e quem a recebe. A intensidade, por sua vez, é expressa pela espessura da seta: setas mais grossas indicam pressões mais fortes, enquanto setas mais finas correspondem a interações de menor impacto (D'AVENI, 2002).

Figura 6: Exemplo de mapa de pressões competitivas



(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de D'Aveni, 2002)

Uma vez construído, o mapa de pressões competitivas permite identificar padrões de interação que não são evidenciados em análises puramente estruturais. Também se torna possível localizar pontos de vulnerabilidade, em que determinados competidores recebem pressões significativas de múltiplos rivais, tornando-se alvos recorrentes dentro do sistema (D'AVENI, 2002).

Outro aspecto relevante da análise é a detecção de assimetrias nos fluxos de pressão. O mapa evidencia que as relações competitivas não são equilibradas: uma empresa pode exercer grande pressão sobre outra, sem que o movimento contrário tenha a mesma intensidade. Esse tipo de leitura é essencial para compreender dinâmicas de desequilíbrio competitivo, que podem gerar oportunidades para movimentos ofensivos ou, ao contrário, expor fragilidades estratégicas (D'AVENI, 2002).

2.2.4 Grupos estratégicos

O conceito de grupos estratégicos surgiu da constatação de que, dentro de uma mesma indústria, as empresas não competem todas da mesma forma. Embora compartilhem a mesma estrutura setorial, algumas adotam estratégias semelhantes entre si, formando conjuntos relativamente homogêneos, enquanto outras se diferenciam em variáveis críticas como posicionamento de mercado, canais utilizados ou intensidade de inovação. Esses conjuntos de empresas que seguem orientações estratégicas parecidas são denominados grupos estratégicos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A identificação dos grupos estratégicos tem como finalidade organizar a heterogeneidade competitiva em padrões mais claros, permitindo compreender como a rivalidade se distribui dentro de uma indústria. Essa abordagem complementa o modelo das cinco forças ao revelar que a competição ocorre de maneira mais intensa entre empresas de um mesmo grupo, enquanto a interação entre grupos distintos pode assumir formas diferentes, dependendo das barreiras que separam esses espaços. Dessa forma, a análise de grupos estratégicos amplia a capacidade de interpretar o ambiente competitivo e orientar o posicionamento das organizações (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A definição dos grupos estratégicos depende da escolha de dimensões estratégicas que permitam diferenciar as empresas dentro de uma indústria. Essas dimensões representam variáveis críticas de posicionamento, que podem estar relacionadas à amplitude do portfólio de produtos, ao grau de especialização em determinados segmentos, à intensidade de investimentos em marca e marketing, à escolha dos canais de distribuição, ao nível de qualidade percebida ou ainda à liderança tecnológica. Outros exemplos incluem o grau de integração vertical, a política de preços, a busca por posição de custo mais eficiente e o tipo de atendimento oferecido ao cliente (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

A seleção das dimensões deve ser feita de acordo com as características específicas da indústria em estudo. Em setores baseados em inovação, por exemplo, a intensidade de P&D e a velocidade de lançamento de novos produtos podem ser determinantes na formação de grupos. Já em mercados de bens de consumo de massa, a cobertura geográfica e a força da marca tendem a ter maior relevância. Assim, não existe um conjunto único de variáveis, e depende de a análise identificar aquelas que melhor capturam as diferenças significativas entre estratégias, de modo a estruturar grupos consistentes e informativos. O Quadro 2 apresenta as principais dimensões estratégicas que podem ser usadas na identificação dos grupos (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Quadro 2: Principais dimensões estratégicas

Dimensão Estratégica	Descrição
Especialização	Grau de concentração dos esforços da empresa em determinados produtos, segmentos de clientes ou mercados geográficos. Indica se a firma atua de forma diversificada ou focada.
Identificação de marca	Intensidade com que a empresa investe na construção e reconhecimento de sua marca, por meio de publicidade, força de vendas e imagem institucional.
Política de canais	Escolha e forma de atuação nos canais de distribuição. Pode variar desde canais próprios (venda direta, lojas exclusivas) até intermediários independentes (varejistas, distribuidores).
Qualidade do produto	Nível de qualidade percebida em relação à concorrência, considerando especificações técnicas, matérias-primas e desempenho do produto.
Liderança tecnológica	Grau de comprometimento com inovação e desenvolvimento tecnológico, refletido em investimentos em P&D, patentes e diferenciação de processos.
Integração vertical	Extensão do controle da empresa sobre diferentes etapas da cadeia de valor, tanto a montante (fornecedores) quanto a jusante (distribuição e varejo).
Posição de custo	Esforço da empresa em alcançar custos mais baixos de produção e distribuição, buscando ganhos de escala, eficiência ou economias de escopo.
Atendimento e serviços	Abrangência e qualidade dos serviços complementares oferecidos, como assistência técnica, crédito, garantia e suporte pós-venda.
Política de preços	Posição relativa de preços adotada pela empresa em comparação aos concorrentes, refletindo sua estratégia de diferenciação ou de liderança em custos.
Relações institucionais	Grau de interação com governos, órgãos reguladores, associações e stakeholders, especialmente relevante em setores regulados ou de interesse público.

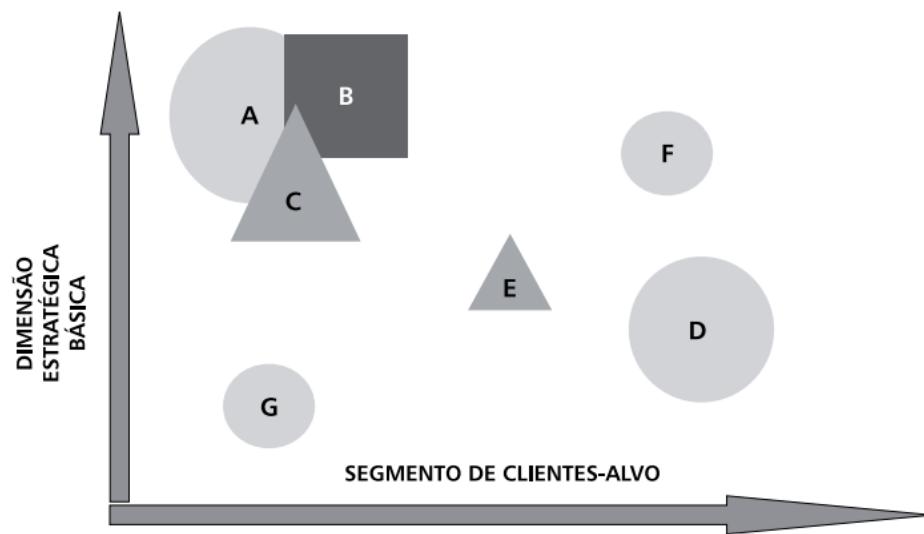
(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Carvalho e Laurindo, 2010)

A representação gráfica dos grupos estratégicos é realizada por meio de mapas construídos a partir de duas dimensões consideradas críticas para a indústria em análise. Essas dimensões são colocadas nos eixos de um gráfico cartesiano, no qual cada empresa é posicionada de acordo com suas escolhas estratégicas. O resultado é a formação de clusters de empresas que compartilham características semelhantes, revelando de forma visual a existência de grupos estratégicos dentro do setor (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Cada empresa pode ser representada por um círculo, cujo tamanho é proporcional ao porte ou à participação de mercado da organização, o que permite ao mapa mostrar não apenas a localização relativa dos competidores, mas também o peso de cada um dentro da indústria (ver Figura 7). A disposição dos grupos evidencia a

concentração ou dispersão de estratégias e possibilita observar distâncias significativas entre diferentes clusters. Essas distâncias, por sua vez, sugerem diferenças de posicionamento que podem estar associadas a barreiras que dificultam a mobilidade de empresas de um grupo para outro (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Figura 7: Exemplo de mapa de grupos estratégicos



(Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010)

A utilidade prática da análise de grupos estratégicos está em permitir a compreensão da rivalidade em um nível mais detalhado, revelando quais empresas competem mais diretamente entre si e quais ocupam posições mais isoladas. Além disso, o instrumento possibilita identificar espaços pouco explorados dentro da indústria, que podem representar oportunidades estratégicas para novos entrantes ou para empresas dispostas a superar barreiras de mobilidade.

2.2.5 Análise SWOT

A matriz SWOT é uma das ferramentas mais difundidas na literatura de administração estratégica e de análise ambiental. Seu nome deriva das iniciais em inglês de *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, correspondentes às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho organizacional. Desenvolvida na década de 1960 no Stanford Research Institute por Learned, Christensen, Andrews e Guth, a matriz ganhou ampla popularidade a partir da Escola de Harvard de Estratégia, por sua capacidade de sintetizar, em um único quadro (ver Figura 8), os principais elementos internos e externos que condicionam a formulação de uma estratégia (LEARNED et al., 1969; ANDREWS, 1971).

Figura 8: Matriz SWOT

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	S (Strengths – Forças)	W (Weaknesses – Fraquezas)	
FATORES EXTERNOS	O (Opportunities - Oportunidades)	T (Threats – Ameaças)	

(Fonte: Elaborado pelo autor)

O modelo parte do princípio de que o desempenho de uma organização depende de sua capacidade de alinhar seus recursos e competências internas às condições impostas pelo ambiente externo. Nesse sentido, a matriz SWOT é empregada como instrumento de diagnóstico estratégico que combina a leitura interna da empresa com a análise das oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo. De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), a ferramenta auxilia na sistematização das informações provenientes das análises estruturais, permitindo sintetizar de forma integrada os principais elementos que orientam a definição da estratégia competitiva (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

No contexto da análise de grupos estratégicos, a matriz SWOT também pode ser utilizada como ferramenta de apoio para sintetizar as variáveis internas e externas que influenciam o posicionamento competitivo de cada grupo dentro de uma indústria. Nessa aplicação, a matriz organiza as informações em quatro quadrantes que expressam a interação entre fatores internos e externos à organização. As forças correspondem aos atributos e recursos que conferem vantagem competitiva, como competências tecnológicas, qualidade de produtos, reputação de marca ou eficiência operacional. As fraquezas, por sua vez, representam limitações internas que restringem o desempenho, como processos ineficientes, lacunas de inovação ou dependência de determinados canais de venda. No ambiente externo, as oportunidades reúnem as condições favoráveis observadas no setor, enquanto as ameaças refletem fatores que podem comprometer a competitividade dos grupos, como o aumento da rivalidade, a entrada de novos *players* ou mudanças regulatórias (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Assim, conforme aplicam os autores, a matriz SWOT contribui para comparar grupos estratégicos e sintetizar as vantagens e desafios que distinguem cada *cluster* competitivo, como mostra o Quadro 3. A partir dessa estrutura, torna-se possível cruzar fatores internos e externos para derivar alternativas estratégicas que combinem, por exemplo, o uso de pontos fortes na exploração de oportunidades ou a mitigação de fraquezas diante de ameaças. Essa integração reforça o papel da ferramenta como

suporte à formulação de estratégias coerentes com o diagnóstico competitivo e à consolidação das análises anteriores (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Quadro 3: Análise SWOT e grupos estratégicos

S Pontos fortes	W Pontos fracos
Fatores que constroem barreiras de mobilidade.	Fatores que debilitam barreiras de mobilidade.
Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.	Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores.
Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas.	Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas.
Escala maior em relação a seu grupo estratégico.	Escala menor em relação a seu grupo estratégico.
Fatores que permitem custos menores de entrada em seu grupo estratégico.	Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico.
Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.	Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes.
Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.	Falta de recursos e habilidades que pudesse permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.
O Oportunidades	T Ameaças
Criação de um novo grupo estratégico.	Outras empresas entrem em seu grupo estratégico.
Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável.	Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piores a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade.
Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo.	Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade.
Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico.	Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

(Fonte: Carvalho e Laurindo, 2010)

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Este trabalho tem caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e foco setorial. O objetivo central é compreender a dinâmica competitiva do mercado brasileiro de cosméticos a partir de um diagnóstico estratégico que une evidências empíricas e fundamentos teóricos. Em vez de quantificar resultados ou testar hipóteses estatísticas, o estudo busca interpretar como as forças estruturais, as relações competitivas e as escolhas de posicionamento configuram o setor e influenciam o desempenho de seus principais participantes.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de dados secundários e de modelos clássicos de análise estratégica, como os de Porter, D'Aveni e Carvalho e Laurindo. Essa abordagem permite examinar a estrutura da indústria, as pressões competitivas, a formação de grupos estratégicos e as tendências que moldam o futuro do setor. A opção por uma análise qualitativa está relacionada ao propósito de integrar perspectivas teóricas e evidências de mercado, privilegiando uma leitura abrangente e interpretativa do ambiente competitivo.

Por fim, o trabalho assume recorte setorial, tomando como unidade de análise a indústria brasileira de cosméticos e os principais grupos que nela atuam. Essa escolha possibilita uma visão sistêmica da competição e da criação de valor, considerando a interação entre empresas, canais e consumidores em um mercado caracterizado por alta rivalidade e forte dinamismo estratégico.

3.2 Estrutura do estudo

A condução do estudo foi organizada em quatro etapas principais, que orientam a passagem da revisão teórica para a análise empírica do setor. A primeira etapa consistiu na revisão bibliográfica, que reuniu os principais referenciais da literatura de estratégia competitiva. Esse arcabouço teórico estruturou o conjunto de ferramentas analíticas utilizadas e definiu as bases conceituais que sustentam a leitura do ambiente competitivo.

Na segunda etapa, foram levantados e sistematizados dados secundários provenientes de fontes reconhecidas de informação de mercado e de relatórios corporativos. O objetivo foi reunir evidências consistentes sobre o tamanho e a evolução do mercado brasileiro de cosméticos, a participação dos principais grupos, a estrutura de canais de venda e as tendências de consumo mais recentes.

A terceira etapa corresponde à aplicação das ferramentas analíticas selecionadas, que estruturam a leitura do setor em diferentes níveis de análise. O modelo das Cinco Forças de Porter é utilizado para compreender a estrutura da

indústria e avaliar seu grau de atratividade. Em seguida, o modelo de negócios, com base no *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur, permite examinar como as empresas criam e capturam valor, com ênfase na política e na seleção de canais, dimensão central para a diferenciação estratégica no setor. O mapa de pressões competitivas, baseada em D'Aveni, possibilita visualizar a intensidade e a direção das rivalidades entre as principais empresas, identificando padrões de competição e contato multimercado. Na sequência, a análise de grupos estratégicos, conforme proposta por Carvalho e Laurindo, agrupa empresas com estratégias semelhantes e contribui para compreender como a concorrência se organiza internamente na indústria. Por fim, a matriz SWOT sintetiza os principais fatores internos e externos que influenciam o posicionamento competitivo dos grupos identificados.

A quarta etapa concentra-se na interpretação dos resultados e na análise das tendências estratégicas que vêm moldando o setor de cosméticos no Brasil. Essa parte do trabalho busca relacionar os achados das ferramentas anteriores com os movimentos mais recentes da indústria, destacando especialmente o avanço da agenda ESG como força competitiva.

A Figura 9 apresenta de forma esquemática a estrutura metodológica do estudo, ilustrando o encadeamento entre as etapas teóricas e analíticas.

Figura 9: Estrutura metodológica do estudo



(Fonte: Elaborado pelo autor)

3.3 Fontes de dados

A pesquisa utiliza exclusivamente dados secundários, provenientes de fontes reconhecidas por sua abrangência e confiabilidade. A opção por esse tipo de dado decorre do objetivo do estudo, que busca interpretar o comportamento competitivo do setor de cosméticos no Brasil a partir de informações consolidadas sobre mercado, empresas e tendências. As fontes selecionadas oferecem estatísticas consistentes, análises qualitativas e relatórios corporativos que permitem observar a evolução da indústria ao longo do tempo e compreender os vetores que influenciam sua dinâmica estratégica.

O principal conjunto de informações foi obtido nas bases da Euromonitor International, especialmente por meio do relatório *Beauty and Personal Care in Brazil* (2025), que fornece estimativas de tamanho de mercado, crescimento histórico, participação por categoria e estrutura de canais de venda. Esses dados permitem traçar um panorama detalhado da indústria e servem de referência para as análises subsequentes. Complementarmente, foram consultados estudos da GlobalData, reunidos no relatório *Opportunities in the Americas Cosmetics and Toiletries Industry* (2025), que oferece visão comparativa entre mercados da região e apresenta indicadores sobre participação de empresas, posicionamento competitivo e distribuição por canais.

Para a análise de estratégias empresariais, foram utilizados documentos públicos e relatórios de sustentabilidade das principais companhias do setor, como o Relatório Integrado 2025 da Natura &Co e o Relatório ESG 2024 do Grupo Boticário. Esses materiais contribuem para compreender as diretrizes estratégicas, os compromissos de sustentabilidade e as práticas de governança que diferenciam os líderes de mercado. Além disso, o estudo incorpora informações do relatório BofA Global Research (2025), que sintetiza resultados de pesquisas com consumidores e análises de canais de comercialização, fornecendo contexto sobre preferências e comportamento de compra.

As fontes foram complementadas com dados de instituições setoriais e oficiais, como a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), e publicações especializadas que tratam de tendências de mercado e inovações no segmento. O recorte temporal adotado compreende o período de 2019 a 2024, permitindo capturar tanto o ciclo de recuperação pós-pandemia quanto as transformações recentes nas estruturas competitivas e nas prioridades estratégicas das empresas.

3.4 Ferramentas de análise

A aplicação das ferramentas analíticas tem como objetivo integrar as abordagens teóricas discutidas na revisão de literatura em um processo estruturado de diagnóstico estratégico do setor de cosméticos no Brasil. Cada modelo fornece uma

lente específica de análise, permitindo compreender diferentes dimensões da concorrência e da dinâmica setorial. A utilização combinada das ferramentas possibilita uma leitura abrangente do ambiente competitivo, das relações entre empresas e das tendências estratégicas que moldam o desempenho das organizações do setor.

A primeira ferramenta aplicada é o modelo das Cinco Forças de Porter, que permite examinar a estrutura da indústria e avaliar o grau de atratividade do setor. Essa análise fornece o ponto de partida para identificar os fatores estruturais que condicionam a rentabilidade e o comportamento estratégico das empresas, servindo como base para as etapas seguintes do estudo.

Na sequência, será utilizado o modelo de negócios, fundamentado no Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur, com foco específico na política e na seleção de canais. Essa ferramenta permite compreender como as empresas criam, entregam e capturam valor, destacando as diferentes arquiteturas de acesso ao mercado e as implicações estratégicas associadas à gestão dos canais.

Em seguida, será desenvolvido o mapa de pressões competitivas, instrumento proposto por D'Aveni (2002), que representa graficamente as interdependências competitivas e o grau de sobreposição entre mercados e linhas de produtos. Essa ferramenta complementa a análise estrutural ao introduzir a noção de “pressão competitiva”, possibilitando visualizar a intensidade e a direção das rivalidades entre as principais empresas do setor.

A quarta ferramenta é a análise de grupos estratégicos, baseada em Carvalho e Laurindo (2010), que permite compreender a segmentação competitiva dentro da indústria. A partir da identificação das variáveis estratégicas que diferenciam as empresas, é possível agrupar aquelas que adotam estratégias semelhantes e analisar as barreiras de mobilidade que limitam o trânsito entre grupos, identificando assim os principais clusters competitivos e suas vantagens e desafios estratégicos.

Por fim, a matriz SWOT será utilizada como ferramenta de síntese, consolidando as principais conclusões das análises anteriores. Essa etapa organiza os fatores internos e externos que influenciam o desempenho competitivo dos grupos identificados, integrando as dimensões estrutural, relacional e estratégica do setor, de modo a derivar implicações práticas e identificar oportunidades de crescimento e diferenciação.

4 INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS: PANORAMA E ESTRUTURA

4.1 Panorama global e posição do Brasil

Nas últimas décadas, o setor global de beleza e cuidados pessoais consolidou-se como um dos segmentos mais dinâmicos da economia de consumo, combinando forte apelo cultural, inovação tecnológica contínua e elevada capacidade de adaptação a transformações sociais e demográficas. Segundo dados da Euromonitor International (2025), o mercado mundial de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos alcançou aproximadamente US\$ 670 bilhões em 2024, considerando valores de venda ao varejo (RSP), o que representa um crescimento de cerca de 9% em relação a 2023. O desempenho confirma a tendência de expansão acima da média de outros setores de bens de consumo, com projeção de crescimento anual composto próximo a 9% entre 2024 e 2028. As categorias de *skincare*, *haircare* e fragrâncias têm se destacado como os principais motores dessa expansão, refletindo a consolidação de novos hábitos de autocuidado e bem-estar (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

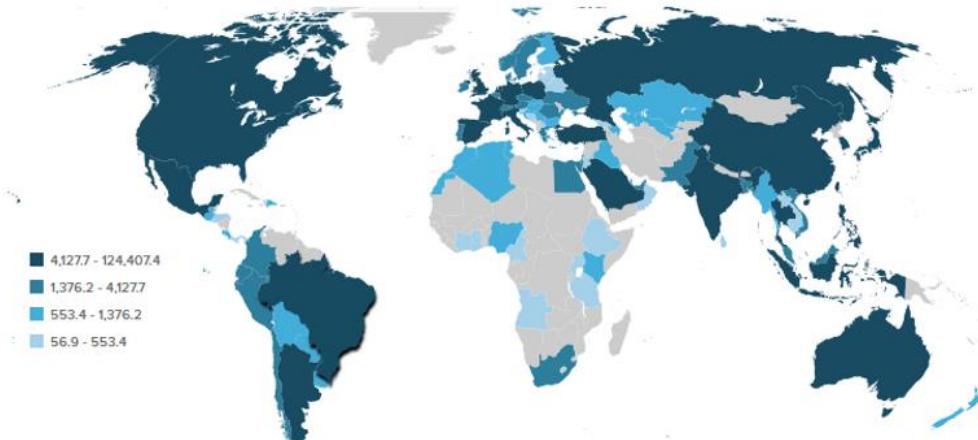
A resiliência do setor após a pandemia reforça seu caráter estrutural dentro das economias de consumo. Mesmo diante de ciclos inflacionários e da desaceleração econômica observada em diversas regiões desde 2021, a demanda global por produtos de beleza manteve trajetória positiva. Em especial, o consumo tem se apoiado na recuperação gradual da renda em países emergentes e na reconfiguração dos padrões de comportamento do consumidor, que passou a associar o cuidado pessoal não apenas à estética, mas também à saúde emocional e qualidade de vida. Essa característica faz com que a indústria de cosméticos se mostre menos sensível a crises conjunturais, preservando crescimento mesmo em contextos de incerteza econômica (GLOBALDATA, 2025; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

A Tabela 1 e a Figura 10 apresentam uma visão geral do mercado global de beleza e cuidados pessoais, permitindo dimensionar o porte e a relevância econômica do setor. Enquanto a Tabela 1 organiza os dados por região, destacando a participação relativa de cada mercado, o mapa-múndi ilustra graficamente essa distribuição, evidenciando a concentração das maiores economias de beleza nas Américas, Europa e Ásia-Pacífico.

Tabela 1: Tamanho e consumo do mercado da beleza no mundo (MSP)

Região	Valor (US\$ B), 2024	Volume (bilhões de unidades), 2024	Consumo per capita (unidades), 2024	Gasto per capita (US\$), 2024
Global	571,7	115,9	16,5	81,5
Ásia-Pacífico	207,2	50,2	11,7	48,4
Américas	203,0	37,0	37,3	204,9
Europa Ocidental	113,2	16,4	37,9	261,9
Oriente Médio e África	28,3	6,5	6,2	26,8
Europa Oriental	20,0	5,8	22,8	78,7

(Fonte: GlobalData, 2025)

Figura 10: Tamanho de mercado do setor de cosméticos global em 2024 (US\$ M)

(Fonte: Euromonitor International, 2025)

A expansão global da indústria de beleza e cuidados pessoais tem sido sustentada por um conjunto de fatores. Entre eles, destaca-se o avanço do consumo nos mercados emergentes, impulsionado pela urbanização, pelo aumento da renda disponível e pela maior participação das mulheres na força de trabalho. Esse movimento é acompanhado por uma progressiva digitalização dos canais de venda, com o comércio eletrônico e o *social commerce* consolidando-se como importantes motores de crescimento (GLOBALDATA, 2025).

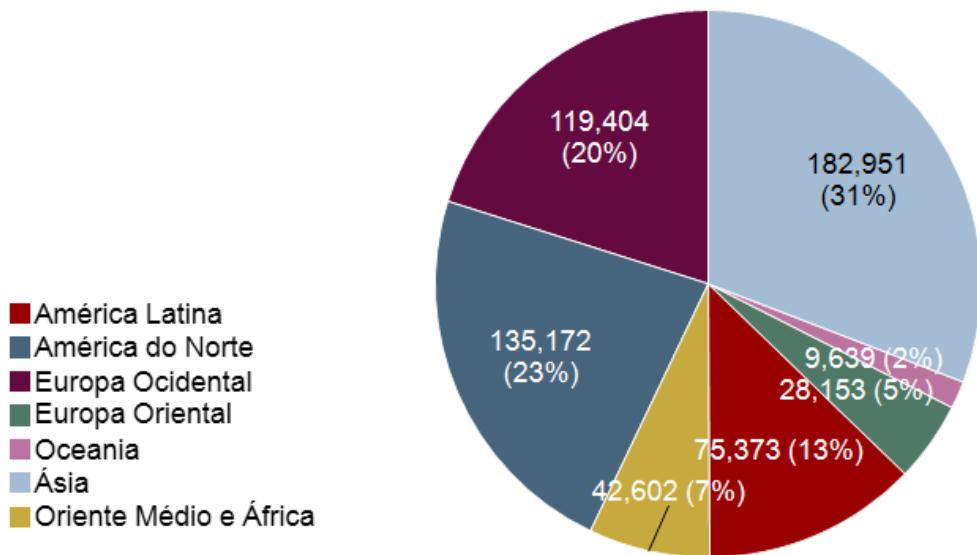
Outro vetor relevante é a transformação do perfil de consumo, marcada pela valorização do bem-estar, da saúde e da sustentabilidade. O comportamento dos consumidores passa a privilegiar produtos com formulações naturais, embalagens recicláveis e atributos éticos, movimento conhecido como “*clean beauty*”. Essa tendência vem acompanhada da ascensão da “*premiumização acessível*” (*mass prestige*), em que marcas de preço intermediário oferecem desempenho comparável ao de linhas premium, ampliando o acesso a produtos de maior valor agregado. Ao mesmo tempo, o crescimento do público masculino e o envelhecimento populacional estimulam a

diversificação da oferta de produtos específicos, ampliando o alcance demográfico do setor. A busca por personalização, associada à influência das mídias digitais e de criadores de conteúdo, reforça um padrão de consumo fragmentado, porém dinâmico, no qual a inovação constante se torna condição necessária para a competitividade (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Por fim, a incorporação de tecnologias digitais e científicas tem remodelado a fronteira de inovação do setor. Aplicações de inteligência artificial, análise de dados de consumo e ferramentas de realidade aumentada vêm permitindo a personalização em massa e a criação de novas experiências de compra. Em paralelo, a integração entre os campos de cosmética, saúde e biotecnologia dá origem a produtos com benefícios funcionais comprovados, como os dermocosméticos e os híbridos entre *skincare* e maquiagem, fortalecendo o elo entre beleza e ciência. Assim, a combinação de avanços tecnológicos, novos comportamentos de consumo e compromissos ambientais delineia um cenário global de crescimento sustentado, porém cada vez mais competitivo e intensivo em inovação (GLOBALDATA, 2025; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Em um contexto mais regional, a América Latina vem se consolidando como uma das regiões mais promissoras da indústria global de cosméticos, sustentada por um perfil de consumo de alta frequência e forte identificação cultural com a beleza e o autocuidado. De acordo com o Euromonitor (2025), o mercado latino-americano de beleza e cuidados pessoais atingiu cerca de US\$ 75 bilhões em 2024, representando aproximadamente 13% do valor global do setor, como é visto Gráfico 1 abaixo. A região apresentou crescimento médio anual de 4% entre 2019 e 2024, acima da média global, impulsionado principalmente pela recuperação da renda disponível e pela rápida penetração de canais digitais. Esse dinamismo é reforçado pelo comportamento do consumidor, que combina a busca por preço acessível com interesse crescente por produtos de maior valor agregado (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Gráfico 1: Tamanho do mercado do setor de cosméticos em 2024 (US\$ M)



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

O padrão competitivo da região é caracterizado pela coexistência entre grupos multinacionais consolidados e empresas locais de grande porte, que conquistaram relevância a partir de modelos de distribuição próprios e de forte presença de marca. Países como Brasil, México, Chile e Colômbia concentram a maior parte do consumo e das operações produtivas, com destaque para o Brasil, responsável por cerca de 52% do mercado latino-americano. Essa concentração reflete não apenas a dimensão populacional, mas também o grau de maturidade do mercado brasileiro e sua capacidade de inovação, que frequentemente orienta tendências regionais de produto e de canal.

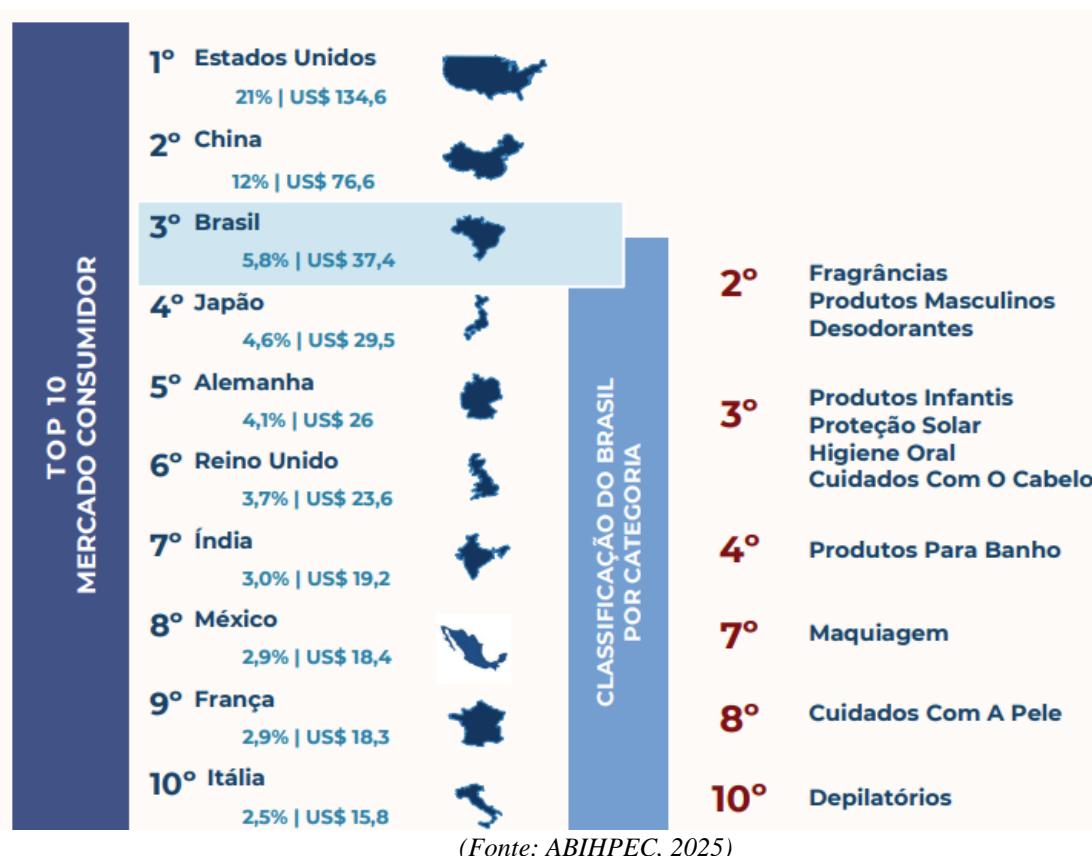
A estrutura setorial latino-americana também se diferencia pela relevância de modelos híbridos de distribuição, que mesclam venda direta, franquias, farmácias e *e-commerce*, e pela forte penetração do varejo de beleza especializado, em expansão acelerada desde 2020. Esse ecossistema favorece o surgimento de novas marcas regionais e torna a região um campo fértil para a inovação comercial, especialmente no comércio digital e social. Com base nessas características, a América Latina tem se posicionado como um laboratório estratégico para as grandes companhias globais do setor, servindo de teste para formatos híbridos de canal, estratégias ESG adaptadas à realidade local e produtos de alto desempenho a preços competitivos.

Em relação à posição do Brasil no contexto mundial, o país ocupa posição de destaque no cenário global da indústria de beleza e cuidados pessoais, figurando consistentemente entre os três maiores mercados do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos e da China. De acordo com a Euromonitor International (2025), o país movimentou aproximadamente US\$ 37 bilhões em 2024, o que representa cerca de 6% do total mundial. Essa relevância é reflexo não apenas do tamanho da população, mas também da forte incorporação de hábitos de consumo ligados à higiene, à estética e ao

bem-estar na cultura brasileira. Trata-se de um mercado que combina amplitude populacional, alta frequência de uso e diversidade de segmentos socioeconômicos, o que o torna volumoso e atraente.

A trajetória de crescimento do setor no Brasil tem sido sustentada por fatores estruturais que transcendem recessões econômicas. Mesmo durante períodos de retração do PIB, o consumo de cosméticos manteve expansão positiva, fenômeno explicado pela natureza híbrida do setor, que combina itens de necessidade e desejo. Em 2024, o país consolidou-se como o segundo maior mercado mundial de fragrâncias e o terceiro em *haircare* (ver Figura 11), evidenciando sua relevância específica em segmentos de alto volume e alta diferenciação (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025; GLOBALDATA, 2025).

Figura 11: Posição do Brasil no mercado global de cosméticos em 2024



Além do consumo interno expressivo, o Brasil também desempenha papel relevante na estrutura produtiva global da indústria. O país abriga centros de P&D e fábricas de grandes multinacionais, como Unilever, L'Oréal, Beiersdorf e Colgate-Palmolive, além de grupos nacionais de escala internacional, como Natura &Co e Grupo Boticário, cujas operações e práticas de inovação vêm se tornando referência em sustentabilidade e modelos omnicanal. Essa base produtiva diversificada, associada a uma cadeia de distribuição ampla, confere ao mercado brasileiro uma capacidade de adaptação a tendências globais e de exportação de conceitos de produto e modelo de negócio para outros países da região.

Em termos competitivos, o Brasil diferencia-se também pela intensidade da rivalidade e pela capacidade de inovação local. A presença de líderes nacionais e multinacionais cria um ambiente de competição constante, que eleva o nível tecnológico da indústria. Essa combinação explica por que o mercado brasileiro é frequentemente tratado por analistas internacionais como um ambiente em que novas tecnologias, modelos de canal e produtos de valor agregado são testados e escalados rapidamente.

Em síntese, a relevância do Brasil no cenário global da indústria de cosméticos decorre de uma combinação de escala de consumo, diversidade e capacidade competitiva. O país ocupa uma posição de liderança regional e figura entre os três maiores mercados do mundo, sustentado por uma estrutura e por empresas que integram inovação, sustentabilidade e presença multicanal. Essa base estrutural explica por que o Brasil é frequentemente considerado um mercado de referência. A seguir, aprofunda-se a análise sobre o desempenho e a evolução do mercado brasileiro, detalhando seu tamanho, dinâmica de crescimento, perfil de consumidor e composição por categorias.

4.2 Mercado brasileiro: tamanho e evolução

O mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais consolidou-se, ao longo da última década, como um dos mais relevantes polos de consumo e produção do setor em escala mundial. Apesar de apresentar forte resiliência durante os anos de instabilidade econômica e social, o setor manteve crescimento consistente em valor, sustentado por uma base de consumo ampla e pela contínua capacidade de inovação das empresas nacionais. A presente seção tem como objetivo dimensionar o tamanho e a evolução recente desse mercado a partir de dados consolidados da Euromonitor International (2025), SENAC (2024) e ABIHPEC (2025). As informações utilizam o conceito de valor de venda ao varejo (*Retail Selling Price – RSP*), expressando o montante gasto pelos consumidores finais, e cobrem o período de 2019 a 2024, com projeções até 2029.

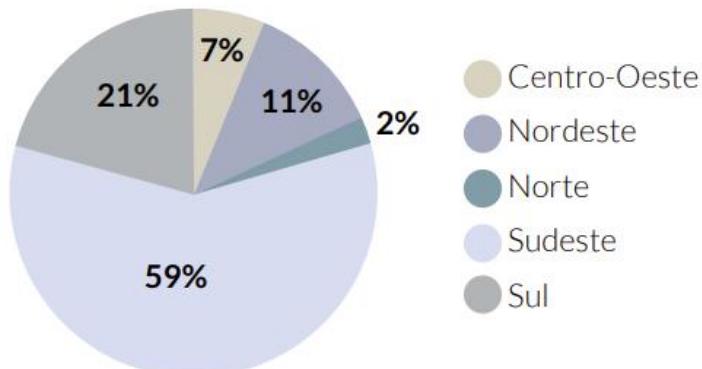
Para garantir consistência metodológica, as séries aqui apresentadas são reportadas em moeda corrente (R\$). É importante destacar que a Euromonitor adota a métrica de vendas a preços de varejo (RSP), enquanto outras fontes, como a GlobalData, utilizam preços de fabricante (MSP), o que explica pequenas diferenças nas estimativas globais. Em todos os casos, as variações percentuais e os valores absolutos apresentados nesta seção foram extraídos diretamente das tabelas originais, sem projeções adicionais ou estimativas derivadas.

O setor brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais é sustentado por uma estrutura de distribuição altamente pulverizada, composta por milhares de empresas formais e uma extensa rede de pontos de venda e serviços. Segundo a ABIHPEC e o SENAC (2024), o país contava em 2023 com 3.483 empresas ativas na área de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). Essa base empresarial é ampliada por uma

rede de aproximadamente 100 mil farmácias e drogarias e por milhares de lojas e franquias especializadas, como as do Grupo Boticário, que opera mais de 4 mil unidades em todo o território nacional. A isso se somam os milhões de consultoras e revendedores autônomos que atuam na venda direta e os salões de beleza e clínicas estéticas que funcionam como pontos de consumo e de recomendação de produtos. Em conjunto, o ecossistema do setor gera mais de 5,6 milhões de oportunidades de trabalho em todo o país, evidenciando sua relevância econômica e social (SENAC, 2024).

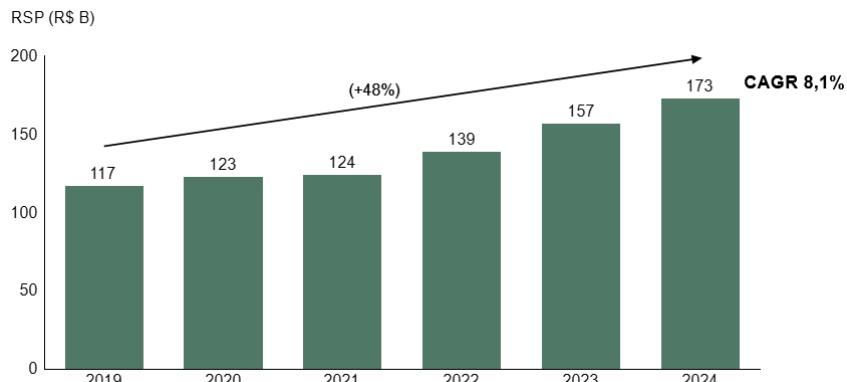
O Gráfico 2 mostra a distribuição regional das empresas do setor de HPPC, com clara predominância do Sudeste, responsável por 59% das empresas, seguido pelas regiões Sul (21%), Nordeste (11%), Centro-Oeste (7%) e Norte (2%). Essa concentração acompanha a distribuição populacional e de renda do país, mas também reflete a localização dos principais polos industriais e logísticos de cosméticos. Ainda assim, o crescimento proporcional de empresas nas regiões Nordeste e Norte nos últimos anos indica um movimento gradual de interiorização da produção e diversificação do consumo, ampliando o alcance competitivo do setor (SENAC, 2024).

Gráfico 2: Participação das regiões no setor HPPC em 2023



(Fonte: SENAC, 2024)

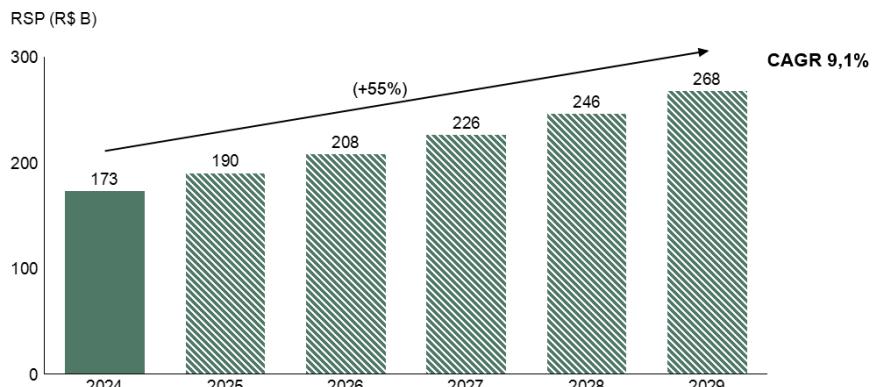
Entre 2019 e 2024, o mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais registrou um crescimento expressivo em valor, passando de R\$ 117 bilhões para R\$ 173 bilhões, o que representa um aumento acumulado de 48% e uma taxa média anual de crescimento (**CAGR – Compound Annual Growth Rate**) de 8,1%, como é visto no Gráfico 3.

Gráfico 3: Evolução do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais (2019-2024)

(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Esse desempenho reflete a capacidade estrutural do setor de crescer mesmo em cenários de volatilidade econômica e mudança de comportamento do consumo. Após uma leve desaceleração em 2020 e 2021, associada aos efeitos da pandemia e à retração temporária da renda real, o mercado retomou trajetória ascendente a partir de 2022. A recomposição do emprego formal, a queda da inflação e o avanço das redes varejistas de beleza impulsionaram o resultado dos anos seguintes, culminando em 2024 com o maior patamar nominal já registrado pelo setor.

As projeções da Euromonitor International (2025) indicam que o mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais deve manter trajetória de expansão nominal ao longo dos próximos anos. Entre 2024 e 2029, o valor total das vendas no varejo deve passar de R\$ 173 bilhões para R\$ 268 bilhões, o que representa uma alta acumulada de 55% e uma taxa média anual de crescimento (CAGR) de 9,1%, em preços correntes (ver Gráfico 4). O ritmo previsto reflete o amadurecimento do setor e a manutenção de um cenário macroeconômico relativamente estável, sustentado por um consumo doméstico forte e pelo avanço de novas frentes de distribuição e inovação de portfólio.

Gráfico 4: Projeção do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais (2024-2029)

(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Embora as estimativas expressem valores nominais e não descontados pela inflação, o resultado aponta para uma expansão real significativa, considerando o histórico de resiliência da demanda no país. As perspectivas positivas para o período 2025–2029 consolidam o Brasil como o principal polo de crescimento da América Latina e um dos mercados de maior peso no desempenho global do setor.

Nesse sentido, a trajetória recente e as projeções do setor revelam um padrão de crescimento que vai além da recuperação pós-pandemia. O desempenho do mercado brasileiro reflete um sistema produtivo consolidado, com cadeia de valor completa e integrada. O comportamento de expansão contínua confirma a resiliência da demanda doméstica, sustentada por hábitos culturais fortemente associados à higiene, ao autocuidado e à valorização da aparência.

4.3 Principais *players*

O desempenho consistente do setor brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais é resultado da atuação de um conjunto de empresas de grande porte que moldam a estrutura competitiva do mercado. O país abriga grupos nacionais consolidados e multinacionais de alcance global, que competem e, ao mesmo tempo, se complementam em diferentes frentes de negócio. Essa combinação torna o Brasil um caso particular entre os grandes mercados mundiais, já que companhias de origem nacional ocupam posições de liderança ao lado de corporações internacionais (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

De acordo com a Euromonitor, o mercado é dominado por um grupo de empresas que, juntas, respondem por parcela expressiva das vendas de beleza e cuidados pessoais. Natura &Co e Grupo Boticário figuram entre as líderes nacionais, enquanto Unilever, L’Oréal, Colgate-Palmolive, Procter & Gamble, Beiersdorf e Coty representam as principais multinacionais com presença consolidada no país. Cada uma delas adota estratégias específicas de portfólio, canal e posicionamento, refletindo diferentes modos de competir dentro do mesmo setor.

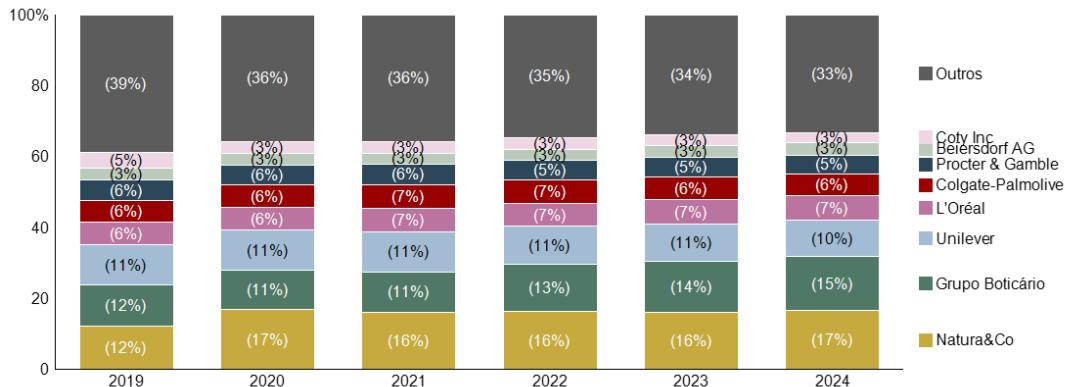
Segue uma breve descrição sobre os líderes de mercado do setor de cosméticos no Brasil:

- **Natura &Co** – holding brasileira que reúne as marcas Natura, Avon, e Aesop, atuando de forma integrada em venda direta, *e-commerce* e lojas próprias. O grupo é caracterizado por forte presença em fragrâncias, *skincare* e produtos de higiene pessoal, e mantém operações industriais e de P&D no Brasil, com ênfase em insumos da biodiversidade amazônica.
- **Grupo Boticário** – grupo nacional multimarcas que abrange O Boticário, Eudora, Quem Disse, Berenice?, Vult, Beleza na Web e Truss, combinando franquias, lojas próprias, plataformas digitais e canais profissionais. A empresa é referência em fragrâncias e maquiagem, e vem ampliando seu portfólio para o segmento de *haircare* por meio da aquisição da Truss Professional.

- **Unilever** – multinacional anglo-holandesa com presença consolidada em higiene e cuidados capilares, detentora de marcas como Dove, Rexona, Lux e Seda. Opera, com distribuição ampla em supermercados, atacarejos e farmácias, e foco em produtos de grande volume e alta frequência de compra.
- **L'Oréal** – grupo francês com atuação segmentada em beleza de massa, dermocosméticos e produtos profissionais, por meio de divisões como L'Oréal Paris, Garnier, La Roche-Posay e L'Oréal Professionnel. No Brasil, a empresa opera principalmente via farmácias, perfumarias e salões de beleza, com estrutura industrial local e foco em portfólio de alta rotação.
- **Colgate-Palmolive** – multinacional americana com posição dominante em higiene oral e presença complementar em cuidados corporais e capilares, com marcas como Colgate, Palmolive e Protex. A empresa atua com foco em produtos essenciais de largo consumo, distribuídos por redes varejistas e farmácias em todo o país.
- **Procter & Gamble (P&G)** – grupo americano com presença nas categorias de *haircare*, depilatórios e cuidados pessoais, detentor de marcas como Pantene, Gillette e Head & Shoulders. Opera com portfólio voltado ao segmento de massa, distribuído principalmente em supermercados e grandes redes de farmácias.
- **Beiersdorf AG** – companhia alemã especializada em cuidados com a pele, responsável por marcas como Nivea e Eucerin. Atua no Brasil com foco em *skincare* e dermocosméticos, com canais prioritários em farmácias, perfumarias e supermercados, e mantém presença crescente em produtos de proteção solar.
- **Coty Inc.** – grupo de origem americana com portfólio voltado a fragrâncias, maquiagem e beleza premium, responsável por marcas licenciadas de Gucci, Hugo Boss, Calvin Klein e Burberry, entre outras. No Brasil, sua atuação concentra-se nos segmentos de fragrâncias importadas e produtos de prestígio, distribuídos em canais especializados.

A análise das participações de mercado ajuda a compreender o peso relativo de cada grupo dentro do setor. As informações reunidas pela Euromonitor (2025) permitem observar o equilíbrio entre companhias nacionais e multinacionais, bem como a estabilidade das posições de liderança ao longo do tempo. O Gráfico 5 sintetiza essa configuração e mostra a evolução das principais empresas no mercado brasileiro entre 2019 e 2024.

Gráfico 5: Participação de mercado dos principais competidores no setor (2019-2024)



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Os dados mostram que, em 2024, os cinco maiores grupos empresariais (Natura &Co, Grupo Boticário, Unilever, L'Oréal e Colgate-Palmolive) concentraram aproximadamente 55% do valor total das vendas de beleza e cuidados pessoais no Brasil. As líderes nacionais registraram participações de cerca de 17% e 15%, enquanto as multinacionais mantiveram fatias próximas de 6% a 10% cada. Essa configuração revela um mercado concentrado, porém competitivo, sustentado por empresas de grande porte com modelos de negócio distintos e bem estruturados.

O equilíbrio entre companhias locais e globais contribui para um ambiente de rivalidade constante, em que o crescimento depende menos de oscilações e mais da capacidade de inovação e eficiência operacional de cada grupo. A coexistência desses modelos reforça a diversidade do setor, que combina escala, investimento e conhecimento do consumidor, fatores que explicam o protagonismo da indústria nacional frente às multinacionais.

As duas líderes nacionais, Natura &Co e Grupo Boticário, respondem juntas por cerca de um terço das vendas totais. Esse protagonismo local é pouco comum entre grandes mercados globais e reflete a solidez das marcas brasileiras, que combinam capilaridade de distribuição, conhecimento do consumidor e investimento contínuo em portfólio e comunicação.

As multinacionais mantêm posições estáveis e complementares às das líderes nacionais. Essas empresas concentram-se em categorias específicas, como higiene pessoal, *haircare*, *skincare* e fragrâncias premium, e competem por espaço em canais de grande volume, como supermercados, farmácias e *e-commerce*.

A dinâmica entre grupos nacionais e estrangeiros sustenta um ambiente de rivalidade intensa, porém estável. Não há movimentos abruptos de ganho ou perda de participação, o que indica maturidade competitiva. As empresas líderes cresceram principalmente pela diversificação de canais e fortalecimento de suas marcas, e não por aquisições ou disputas agressivas por preço. A competição se dá em torno de eficiência, inovação e relacionamento com o consumidor, fatores que definem o padrão de rentabilidade do setor (ABIHPEC, 2025).

De forma geral, o cenário competitivo do setor brasileiro é marcado por estabilidade nas posições de liderança. A forte relevância de grandes grupos nacionais e multinacionais garante diversidade de estratégias e confere dinamismo à indústria, que se mantém entre as mais relevantes do mundo. Ainda assim, os movimentos recentes indicam um processo gradual de consolidação, pois os grupos nacionais vêm ampliando participação, apoiados em estratégias de integração de canais e fortalecimento de marca, enquanto as multinacionais preservam posições estáveis e os competidores de menor porte perdem espaço relativo diante do aumento das barreiras de escala e da exigência de investimento constante em comunicação e inovação.

4.4 Segmentos de produtos

Compreendida a estrutura das empresas que atuam no setor, esta seção analisa a composição do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais segundo suas principais categorias de produtos. O objetivo é identificar o peso relativo de cada segmento dentro do mercado total e observar como essas categorias evoluíram nos últimos anos. Essa leitura é essencial para entender quais tipos de produtos sustentam o crescimento do setor e de que forma diferentes frentes de consumo se comportam em um mercado amplo e diversificado.

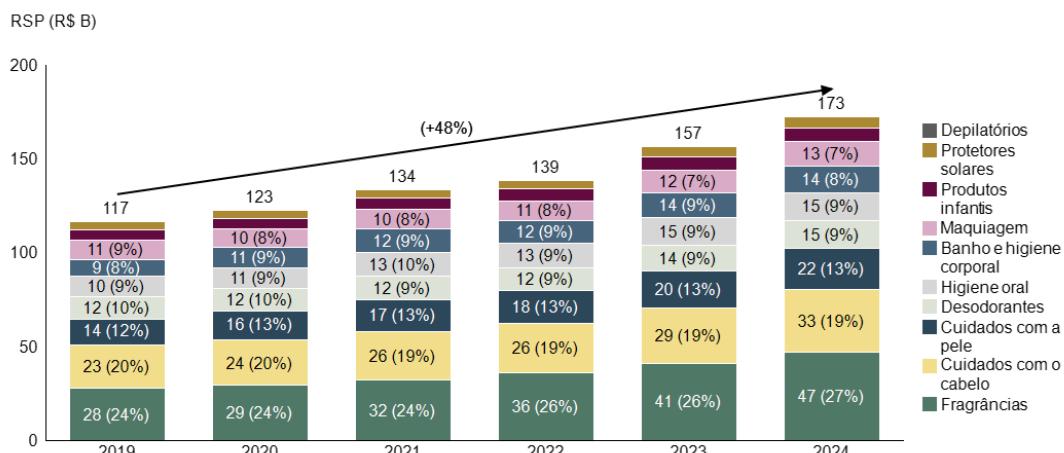
De acordo com a Euromonitor, o setor é formado por um conjunto de dez categorias que abrangem desde produtos de uso cotidiano até itens de maior valor agregado. Entre as mais relevantes estão fragrâncias, cuidados com os cabelos, cuidados com a pele, produtos de higiene corporal, desodorantes e higiene oral, que juntas respondem pela maior parte do consumo nacional. A descrição de cada uma está no Quadro 4 abaixo. Essa variedade reflete tanto a amplitude da base consumidora quanto a integração entre hábitos de higiene, autocuidado e estética (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Quadro 4: Descrição das categorias consideradas dentro do setor de cosméticos

Categoria	Descrição
FrAGRâNCIAS	Perfumes, colônias e essências
Cuidados com os cabelos	Shampoo, condicionadores, finalizadores e tratamentos capilares
Cuidados com a pele	Cremes, hidratantes, produtos faciais e corporais, incluindo dermocosméticos
Desodorantes	Desodorantes e antitranspirantes em diversas formas (spray, <i>roll-on</i> , creme)
Higiene oral	Cremes dentais, enxaguantes bucais e escovas de dente
Banho e higiene corporal	Sabonetes em barra e líquido, géis de banho e produtos de limpeza corporal
Maquiagem	Produtos de maquiagem facial, olhos, lábios e unhas
Produtos infantis	Cuidados e higiene voltados ao público infantil (shampoo, sabonete, loções)
Protetores solares	Protetores, bloqueadores e bronzeadores, incluindo produtos pós-sol
Depilatórios	Cremes, ceras e loções voltados à remoção de pelos

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A evolução do mercado brasileiro entre 2019 e 2024 evidencia diferenças importantes no comportamento das categorias que compõem o setor. As fragrâncias e os cuidados com os cabelos permanecem como os dois maiores segmentos, respondendo conjuntamente por 46% das vendas totais em 2024 (ver Gráfico 6). Segundo a Euromonitor International (2025), o Brasil é o maior mercado mundial de fragrâncias de massa, impulsionado por uma forte cultura de uso cotidiano e pelo crescimento de subcategorias como os *body splashes*. A categoria também se beneficia do aumento do consumo masculino e da diversificação das linhas femininas e infantis, o que explica sua expansão acima da média no período.

Gráfico 6: Evolução do mercado por categoria de produtos (2019-2024)

(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Nos cuidados com os cabelos, observa-se crescimento contínuo, sustentado tanto pelo volume de consumo quanto pela ampliação de linhas mais sofisticadas. Também é observado o avanço de produtos de tratamento e finalização, como tônicos e máscaras capilares, além da consolidação de marcas voltadas ao segmento profissional, que reforçam o peso estratégico dessa categoria no país.

As categorias associadas à rotina de higiene (banho e higiene corporal, desodorantes e higiene oral) mantiveram estabilidade em participação e crescimento próximo à média do mercado. O comportamento dessas linhas reflete a natureza essencial do consumo e a sensibilidade maior a preço.

Os cuidados com a pele destacam-se como os segmento de expansão. De acordo com a Euromonitor (2025), o crescimento do *skincare* no Brasil decorre da popularização dos dermocosméticos e do aumento da conscientização sobre proteção solar e saúde da pele. Campanhas educativas e políticas públicas, como a Lei nº 14.539/23, que institui a Semana Nacional de Fotoproteção, contribuíram para a difusão desses hábitos, ampliando o consumo de produtos faciais e corporais. A ascensão dessas categorias mostra uma transição gradual do consumo de beleza para o de bem-estar, tendência também observada em outros mercados latino-americanos (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2024; ABIHPEC, 2025).

Em maquiagem, o desempenho foi de recuperação gradual após a retração de 2020 e 2021. O segmento retomou o crescimento a partir de 2022, impulsionado pelo retorno das atividades presenciais e pela integração entre maquiagem e tratamento, com produtos que incorporam ingredientes de *skincare*. Ainda que sua participação no total do mercado tenha se mantido estável, a categoria recuperou margens e relevância, especialmente entre marcas nacionais de preço intermediário (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Em conjunto, o comportamento das categorias mostra que o mercado brasileiro combina segmentos de alto volume e caráter essencial, como fragrâncias, cabelos e higiene, com linhas de maior valor agregado e potencial de crescimento, como *skincare* e proteção solar. Essa composição equilibra estabilidade e inovação, garantindo resiliência mesmo em períodos de oscilação econômica. A diversidade do portfólio também explica o dinamismo competitivo observado nas seções anteriores, uma vez que as empresas líderes operam em múltiplas categorias, equilibrando presença em produtos de necessidade diária e em linhas de maior margem.

4.5 Canais de distribuição

A estrutura de distribuição do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais reflete a diversidade do setor e a amplitude de seu público consumidor. O país combina formatos tradicionais e canais modernos, articulando modelos de venda

direta, redes varejistas e plataformas digitais. Essa multiplicidade é um dos fatores que explicam a capilaridade e a resiliência da indústria, permitindo que os produtos cheguem a diferentes regiões e perfis de consumidores (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Nos últimos anos, os canais passaram por um processo de transformação, impulsionado pela digitalização e pela integração entre o ambiente físico e o virtual. A venda direta, historicamente predominante no país, vem se reinventando com o uso de plataformas online e aplicativos de revenda, enquanto o comércio eletrônico ganha escala e consolida novos hábitos de compra. Ao mesmo tempo, farmácias, lojas especializadas e supermercados mantêm papel fundamental na comercialização de categorias específicas, como higiene, dermocosméticos e fragrâncias. Essa convivência entre formatos distintos configura um sistema multicanal e complementar, no qual cada canal exerce função própria dentro da jornada de consumo. O Quadro 5 apresenta uma síntese da descrição dos principais canais do setor de cosméticos. (ABIHPEC, 2025; BOFA GLOBAL RESEARCH, 2025).

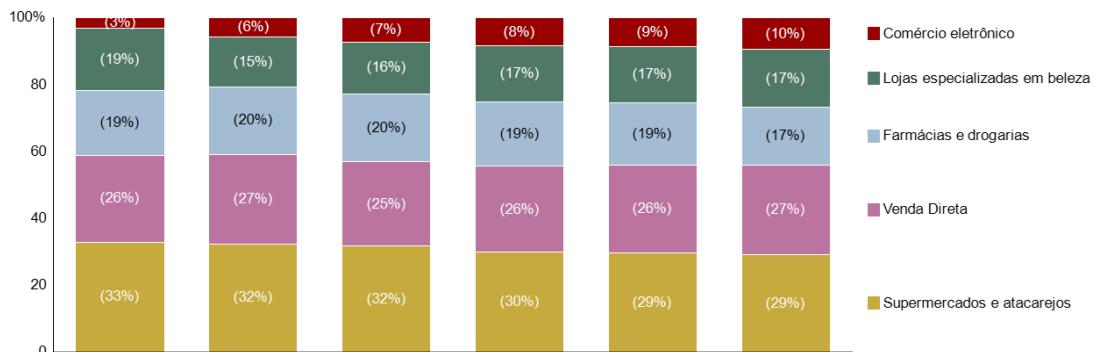
Quadro 5: Descrição dos canais de distribuição considerados no setor de cosméticos

Canal	Descrição
Comércio eletrônico	Inclui as vendas realizadas por meio de sites, aplicativos e <i>marketplaces</i> .
Venda direta	Canal tradicional no Brasil, baseado na atuação de consultoras e revendedores independentes.
Farmácias e drogarias	Pontos de venda voltados principalmente a produtos de higiene, dermocosméticos e cuidados com a pele.
Lojas especializadas em beleza	Compreende perfumarias, franquias e redes de varejo dedicadas exclusivamente a cosméticos e fragrâncias.
Supermercados e atacarejos	Canal de grande escala e ampla penetração, voltado a itens de uso cotidiano, como sabonetes, shampoos e desodorantes.

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A análise da participação dos canais permite compreender como a estrutura de distribuição do setor evoluiu nos últimos anos. Os dados da Euromonitor International (2025) indicam que, apesar da permanência dos canais tradicionais, houve uma reconfiguração gradual na forma como os consumidores acessam produtos de beleza e cuidados pessoais. O Gráfico 7 a seguir mostra a evolução da participação de cada formato entre 2019 e 2024, destacando a coexistência de canais de grande escala, como supermercados e venda direta, com formatos digitais em rápida expansão.

Gráfico 7: Participação dos canais de venda no mercado brasileiro de cosméticos (2019-2024)



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Entre 2019 e 2024, a estrutura de distribuição do setor de cosméticos no Brasil manteve um perfil estável, mas passou por ajustes importantes em seus formatos. De acordo com a Euromonitor (2025), o varejo alimentar, formado por supermercados e atacarejos, segue como o principal canal do mercado, representando cerca de 29% do total das vendas em 2024. Esse canal concentra produtos de uso cotidiano, como sabonetes, shampoos e desodorantes, e permanece essencial pela capilaridade e alcance em todas as regiões do país. Sua estabilidade reflete o peso das categorias de consumo básico, que sustentam o volume e garantem previsibilidade à indústria (ABIHPEC, 2025).

A venda direta mantém posição igualmente relevante, com cerca de 27% de participação. Tradicional no setor, esse canal continua sendo um dos principais mecanismos de acesso da população a produtos de beleza, sobretudo em cidades de médio e pequeno porte. Apesar da estabilidade em termos de participação, a forma de atuação das empresas vem se transformando: companhias como a Natura &Co têm modernizado o modelo de revenda por meio de aplicativos, plataformas digitais e ferramentas de gestão para consultoras, criando um formato híbrido. Essa transição consolida a venda direta como um canal ainda robusto, mas agora integrado a estratégias de omnicanalidade (NATURA &CO, 2025).

As farmácias e drogarias, responsáveis por aproximadamente 17% das vendas, ampliaram sua relevância dentro do setor ao incorporar novas linhas de produtos. O avanço dos dermocosméticos, protetores solares e itens de *skincare* fortaleceu o canal farmacêutico, que passou a atrair consumidores em busca de produtos com apelo técnico e recomendação profissional. Além disso, a expansão de redes de grande porte, como Drogaria Raia, Pague Menos e Drogasil, reforçou a presença nacional desse formato e sua capacidade de distribuição.

As lojas especializadas em beleza, que incluem perfumarias, franquias e varejistas dedicadas exclusivamente a cosméticos, mantiveram participação semelhante à do período anterior, com perda de relevância marginal. Esse canal atua de forma complementar ao varejo alimentar e às farmácias, destacando-se pela experiência de compra, pela fidelização de clientes e pelo sortimento amplo de fragrâncias, maquiagem e produtos premium. O desempenho estável dessas lojas reflete um processo de consolidação, pois as redes nacionais ampliaram sua integração

digital, enquanto perfumarias independentes ajustaram portfólios e serviços para manter competitividade (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

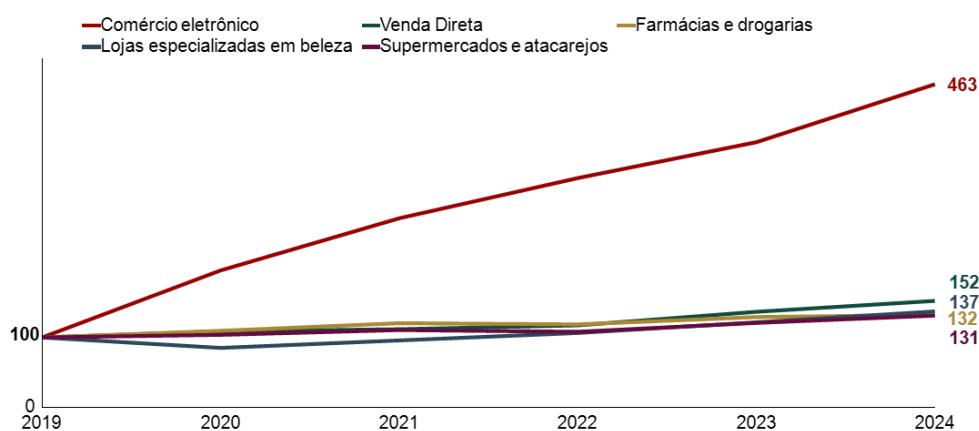
Por fim, o comércio eletrônico consolidou-se como o canal de crescimento mais acelerado do setor. Sua participação passou de 3% em 2019 para 10% em 2024, representando o movimento mais expressivo do período. A expansão foi impulsionada pela digitalização das grandes marcas, pela entrada de novos consumidores durante a pandemia e pela consolidação de *marketplaces*, como Mercado Livre, Shopee e Amazon. Esse avanço marca um ponto de inflexão na estrutura de distribuição, evidenciando a integração crescente entre o ambiente físico e o digital (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025; ABIHPEC, 2025).

De forma geral, o mercado brasileiro apresenta hoje um sistema de distribuição equilibrado e diversificado, no qual canais tradicionais e digitais coexistem de forma complementar. Supermercados e venda direta garantem capilaridade e volume; farmácias e lojas especializadas concentram o atendimento consultivo e de maior valor agregado; e o comércio eletrônico amplia o alcance e a conveniência de compra. Essa combinação explica a estabilidade das participações e o dinamismo competitivo observado no período, preparando o terreno para a análise seguinte sobre a digitalização e os novos formatos de venda.

4.5.1 A digitalização e o novo papel do comércio eletrônico

A expansão do comércio eletrônico transformou a lógica de distribuição da indústria de cosméticos no Brasil. Entre 2019 e 2024, as vendas digitais cresceram mais de quatro vezes (ver Gráfico 8), tornando-se o canal de crescimento mais acelerado do setor. O comércio eletrônico passou de 3% para 10% do total das vendas de cosméticos e cuidados pessoais no período, resultado que reflete tanto o avanço dos *marketplaces* quanto o fortalecimento das plataformas próprias das grandes marcas.

Gráfico 8: Crescimento dos canais de venda (base 100 = 2019)



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

A digitalização não é restrita ao comércio eletrônico puro, mas envolve a integração de todos os canais em uma lógica *omnichannel*. Empresas líderes como Natura &Co e Grupo Boticário têm explorado esse movimento de forma estratégica. A Natura incorporou aplicativos de gestão e venda direta digital, conectando consultoras e consumidores em tempo real, enquanto o Grupo Boticário expandiu o ecossistema digital com o clube de fidelidade Beautybox e a integração entre lojas físicas, aplicativos e *marketplace* próprio. Essas iniciativas mostram que o crescimento online está associado à capacidade das empresas de converter relacionamento físico em experiência digital.

Outro aspecto importante é a ampliação da base de consumidores do canal digital. O BofA destaca que o perfil de compra online vem se diversificando, incluindo faixas etárias mais amplas e novos estratos de renda, impulsionados pelo acesso facilitado a meios de pagamento e pela popularização de dispositivos móveis. Esse fenômeno reduziu a barreira de entrada para o consumo digital, permitindo que o canal se consolidasse não apenas como uma alternativa moderna, mas como parte estruturante da jornada de compra.

A aceleração do comércio eletrônico também provocou mudanças no papel dos demais canais. As vendas físicas continuam predominantes, mas passam a atuar de forma complementar ao ambiente digital. As farmácias e lojas especializadas investem em sites próprios e programas de entrega rápida, enquanto a venda direta se adapta com plataformas de revenda online e integração logística. Assim, a digitalização redefine não apenas a forma de vender, mas a própria dinâmica de competição, aproximando empresas e consumidores por meio de dados, personalização e conveniência (BOFA GLOBAL RESEARCH, 2025; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

A digitalização tornou-se, portanto, o principal vetor de transformação do sistema de distribuição do setor. O crescimento expressivo do comércio eletrônico e a integração entre canais físicos e digitais consolidaram um modelo de mercado mais ágil, personalizado e conectado ao comportamento do consumidor. Essa transição não substitui os formatos tradicionais, mas amplia suas possibilidades, reforçando a complementaridade entre venda direta, varejo e plataformas online.

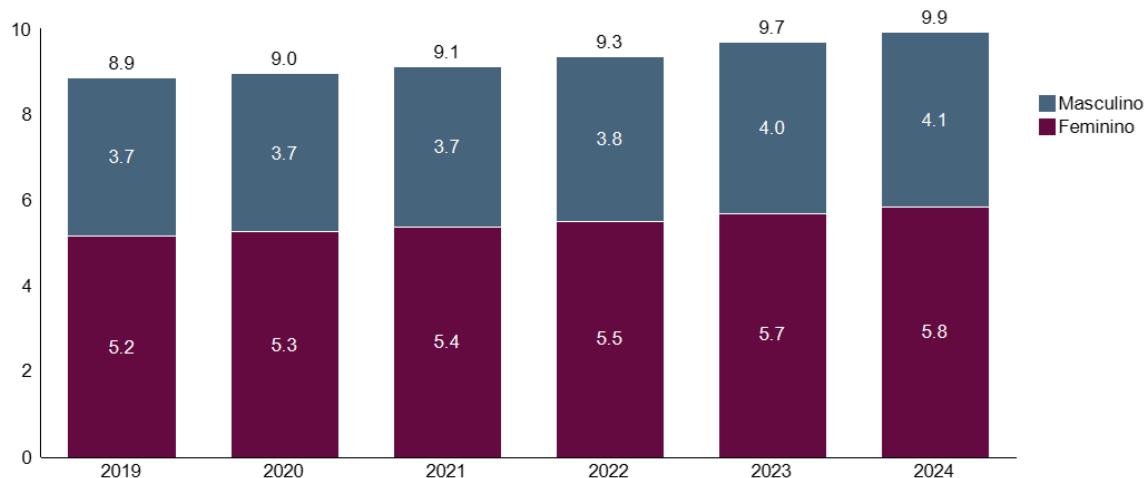
4.6 Perfil do consumidor

O mercado brasileiro de beleza e cuidados pessoais é sustentado por uma base de consumidores ampla e heterogênea, que combina hábitos tradicionais com comportamentos cada vez mais digitais. A consolidação de um público numeroso, exigente e fortemente ligado à autoestima e ao bem-estar explica, em grande parte, o dinamismo e a resiliência do setor. No Brasil, o consumo de cosméticos e produtos de higiene não é percebido como um gasto supérfluo, mas como parte essencial da rotina diária, associada tanto à saúde quanto à aparência e à autoconfiança (ABIHPEC, 2025).

A compreensão desse consumidor é central para analisar a estrutura competitiva do setor. As empresas atuantes no país adaptam suas estratégias de marca, portfólio e canais a um mercado caracterizado por perfis de compra distintos, grande diversidade socioeconômica e uma jornada de decisão influenciada por múltiplos fatores, que vão do preço e da qualidade à conveniência e à reputação da marca.

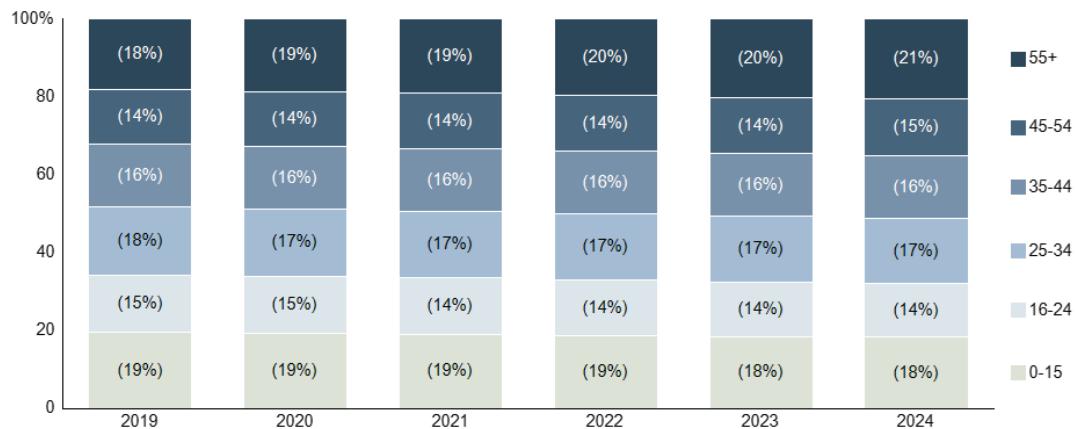
Os levantamentos indicam que o setor é predominantemente urbano, concentrando o consumo nas grandes cidades, onde o acesso aos pontos de venda é mais amplo e o uso de canais digitais é mais intenso. A presença de consumidores em áreas rurais existe, mas ainda limitada, reforçando o caráter urbano e conectado do mercado. O público feminino segue responsável pela maior parte do volume consumido (ver Gráfico 9), embora a participação masculina venha crescendo de forma contínua, reflexo de uma mudança cultural que naturalizou o autocuidado e impulsionou o avanço de categorias como fragrâncias e produtos capilares voltados aos homens (GLOBALDATA, 2025).

Gráfico 9: Consumo em volume (bilhões de unidades) por gênero (2019-2024)

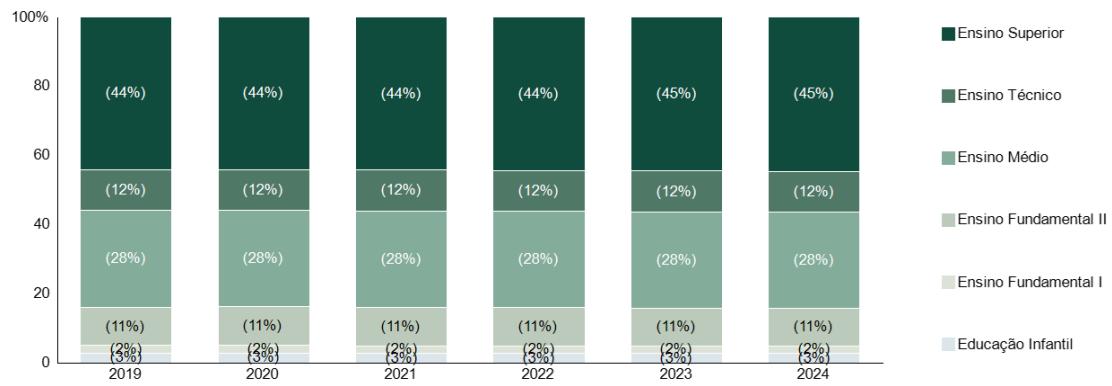


(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de GlobalData, 2025)

A distribuição etária mostra um consumo bem distribuído entre faixas adultas, com maior concentração entre 25 e 44 anos idade em que o gasto com produtos de beleza tende a atingir o pico (ver Gráfico 10). O nível de escolaridade e renda também influenciar diretamente o consumo: os indivíduos com ensino médio ou superior representam a parcela mais ativa do mercado, combinando maior poder de compra com maior exposição a tendências de beleza (ver Gráfico 11).

Gráfico 10: Composição do consumo de cosméticos por faixa etária (2019-2024)

(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de GlobalData, 2025)

Gráfico 11: Composição do consumo de cosméticos por nível de escolaridade (2019-2024)

(Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de GlobalData, 2025)

Em conjunto, esses dados mostram que o consumo de cosméticos no Brasil é abrangente, mas se intensifica entre adultos jovens e com maior nível educacional. Essa concentração faz sentido em um setor que combina produtos de necessidade e itens de desejo, cuja aquisição envolve não apenas rotina e funcionalidade, mas também aspiração e estilo de vida. O público que mais consome é justamente aquele com maior exposição a estímulos de marca, acesso digital e poder de escolha.

As pesquisas de comportamento da Euromonitor International (2025) mostram que o consumidor brasileiro tende a equilibrar atenção a preço com exigência de qualidade. Cerca de 78% dos entrevistados afirmam estar preocupados com o aumento do custo dos itens de consumo diário, mas, mesmo assim, mantêm a compra de produtos ligados ao cuidado pessoal, considerados parte importante da rotina. A preocupação com o preço se reflete em uma busca maior por marcas que entreguem desempenho consistente e bom custo-benefício (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

A qualidade aparece como o principal fator de escolha: 68% dos consumidores citam desempenho e eficácia como critério decisivo de compra, enquanto 65%

mencionam o preço e 40% destacam a marca como fator relevante. Esses números, também observados na pesquisa do BofA Global Research (2025), indicam que o consumidor nacional procura produtos que atendam às suas expectativas práticas e não apenas aos menores preços (BOFA GLOBAL RESEARCH, 2025; EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

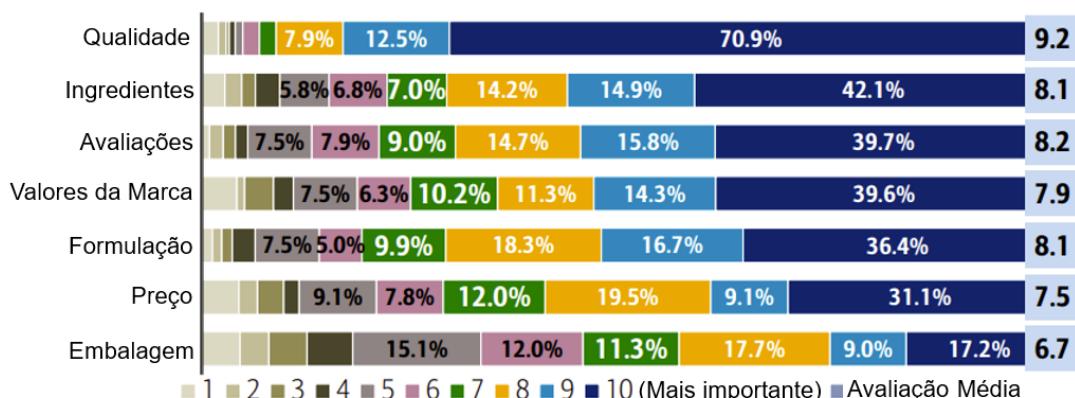
A confiança nas empresas é outro elemento recorrente nas pesquisas. Segundo a Euromonitor, 63% dos consumidores brasileiros dizem comprar apenas de marcas em que confiam, e 42% afirmam gostar de interagir com as marcas de que mais gostam. Esse comportamento se traduz em maior atenção à reputação das empresas, à origem dos produtos e à transparência na comunicação. Marcas reconhecidas por práticas responsáveis e consistência de qualidade tendem a ser priorizadas no momento da compra.

Outros fatores que ganham relevância são a praticidade e a eficácia comprovada. O consumidor valoriza produtos que simplificam o cuidado e ofereçam resultados claros, o que explica o avanço de linhas multifuncionais e de produtos com apelo técnico, como dermocosméticos e itens com benefícios clínicos reconhecidos.

De forma geral, o público brasileiro apresenta comportamento informado e seletivo. São buscados produtos que façam sentido no dia a dia, que entreguem o resultado prometido e que transmitam confiança, sem deixar de observar o preço e a conveniência. Esses aspectos ajudam a entender por que o consumo de cosméticos no país se mantém elevado, mesmo em momentos de restrição econômica.

Essas características também se refletem nas conclusões da pesquisa conduzida pelo BofA Global Research (2025) sobre o comportamento das consumidoras brasileiras de produtos de beleza e cuidados pessoais. O levantamento ouviu 569 mulheres, com abrangência nacional e foco em diferentes faixas de renda e regiões do país, com o objetivo de compreender critérios de decisão de compra, preferências de canal e fatores de influência no processo de escolha. Os resultados são apresentados no Gráfico 12 e no Gráfico 13, e reforçam a combinação de racionalidade e confiança que orienta o consumo, evidenciando um público que compara, pesquisa e pondera antes de adquirir um produto.

Gráfico 12: Importância dos atributos na decisão de compra



(Fonte: BofA Global Research, 2025)

De acordo com o estudo, a qualidade é o atributo mais valorizado no momento da compra, obtendo uma nota média de 9,2 em uma escala de 1 a 10. Em seguida aparecem os ingredientes e a formulação, com médias próximas a 8,1, e as avaliações de outros consumidores, com 8,2. O preço, embora relevante, ocupa posição intermediária, com média de 7,5, o que reforça a percepção de que o consumidor busca valor agregado, e um equilíbrio entre eficácia e custo acessível. Já fatores como a embalagem ou o apelo estético do produto exercem menor influência.

Gráfico 13: Principais fatores de influência na decisão de compra



(Fonte: BofA Global Research, 2025)

Os resultados sobre influência na compra mostram que o comportamento do consumidor de cosméticos no Brasil é multicanal. As promoções e cupons de desconto aparecem como o fator mais determinante, citados por 28,7% das entrevistadas, seguidos de recomendações pessoais (27,1%) e avaliações online (17,6%). A recomendação profissional, tem influência mais limitada (11,9%), e os canais tradicionais de comunicação, aparecem com impacto menor, de 7,2% e 5,4%, respectivamente. Essa distribuição mostra que, embora a comunicação digital seja relevante para descoberta e informação, a decisão final ainda se apoia em experiências pessoais e na percepção de valor imediato, como descontos e avaliações de confiança.

De forma geral, o estudo confirma que o consumidor brasileiro é atento, pragmático e cada vez mais informado. A busca por produtos eficazes e de qualidade convive com uma forte sensibilidade a preço e promoções, enquanto a influência de pares e de avaliações online reforça a importância da reputação e da credibilidade das marcas. A decisão de compra, portanto, resulta de uma combinação entre fatores racionais e referências sociais, num processo em que informação e confiança se tornaram os principais diferenciais competitivos para as empresas do setor.

5 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR DE COSMÉTICOS

5.1 Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas

A partir do panorama setorial apresentado, torna-se possível aprofundar o exame da estrutura competitiva do mercado brasileiro de cosméticos. Para isso, adota-se o modelo das Cinco Forças de Porter, que permite compreender os vetores de rentabilidade e de pressão competitiva que moldam o desempenho das empresas do setor. Essa análise considera o contexto mais recente da indústria, utilizando dados da Euromonitor International, GlobalData, ABIHPEC e relatórios corporativos de referência, com foco nos anos de 2019 a 2024. O objetivo é identificar, de forma sistemática, o grau de intensidade de cada força e suas implicações estratégicas, estabelecendo a base para as análises subsequentes de pressões competitivas e grupos estratégicos que complementam o diagnóstico do setor.

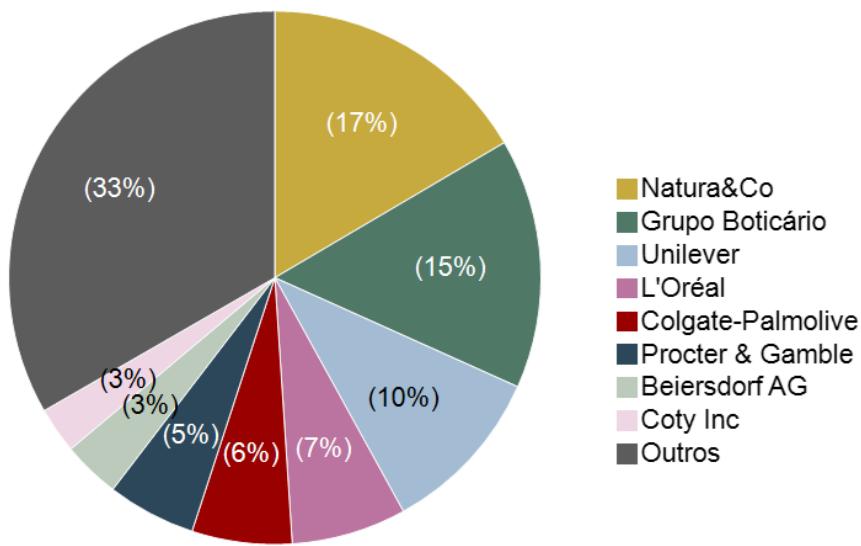
5.1.1 Rivalidade de concorrentes existentes

O setor brasileiro de cosméticos apresenta, em 2024, uma estrutura de mercado altamente concentrada em grandes grupos, mas marcada por intensa competição. A Natura &Co e o Grupo Boticário consolidam-se como os dois principais atores nacionais, responsáveis em conjunto por aproximadamente um terço do valor total da indústria de beleza e cuidados pessoais. Suas estratégias combinam portfólios amplos e complementares, além de forte capilaridade comercial por meio de lojas próprias, franquias, venda direta e canais digitais.

Além dos líderes locais, o ambiente competitivo é composto por um conjunto robusto de multinacionais consolidadas, como L'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Coty e Beiersdorf, que atuam com destaque em categorias de higiene pessoal, tratamento capilar, fragrâncias e dermocosméticos. Essa combinação de grupos nacionais de grande porte e players globais faz do Brasil um dos mercados mais disputados do mundo, ao mesmo tempo em que reforça seu peso estratégico.

O tamanho e a atratividade do mercado explicam a permanência de competidores maduros e o ingresso recorrente de novas marcas internacionais e regionais, interessadas em capturar nichos específicos. Em 2024, essa configuração competitiva resulta em um ambiente caracterizado por forte rivalidade entre empresas estabelecidas, sustentada por marcas com alto reconhecimento, investimentos constantes em inovação e diferenciação e pela multiplicidade de canais de venda que intensifica a exposição das empresas às comparações diretas de preço e desempenho. O *market share* dos principais competidores em 2024 é apresentado no Gráfico 14.

Gráfico 14: Principais grupos atuantes no mercado brasileiro de cosméticos em 2024



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Em 2024, a rivalidade entre as empresas do setor brasileiro de cosméticos é intensificada por três vetores principais: o ritmo acelerado de inovação, a diversificação dos canais de venda e o comportamento cada vez mais exigente do consumidor. O Brasil figura entre os quatro países que mais lançam produtos de beleza no mundo, reflexo de um ambiente em que a diferenciação depende da constante renovação de portfólios e da agilidade em captar tendências. Essa dinâmica impulsiona o investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento, o fortalecimento de parcerias com fornecedores locais e o uso crescente de ingredientes de origem natural, fatores que, embora agreguem valor às marcas, aumentam o custo competitivo de manter presença relevante no mercado (ABIHPEC, 2025).

Outro elemento que intensifica a competição é a consolidação do modelo omnicanal, que unifica a experiência de compra nos meios físico e digital. Em 2024, o avanço do *e-commerce* e das plataformas de *social commerce* ampliou a transparência de preços e permitiu que consumidores comparassem facilmente produtos e marcas. Com isso, empresas tradicionais e novas entrantes passaram a disputar espaço nas mesmas vitrines digitais, tornando o ambiente mais dinâmico e menos previsível. Grupos como o Boticário e a Natura &Co investiram em soluções de personalização e integração logística, enquanto multinacionais reforçaram canais próprios de vendas online e programas de fidelidade voltados ao público brasileiro.

A mudança no perfil do consumidor também contribui para o aumento da pressão competitiva. As pesquisas de 2025 indicam que os brasileiros estão mais informados e pragmáticos, valorizando produtos de alto desempenho e boa relação custo-benefício, mesmo em faixas de renda mais elevadas. Essa tendência estimula a busca por “*dupes*” e versões acessíveis de cosméticos premium, além de fortalecer o papel das redes sociais como espaço de descoberta e comparação de marcas. O levantamento da BofA (2025), reforça esse cenário: O Boticário aparece como a marca mais adquirida (74,2 %), seguida de Natura (58,2 %) e Avon (27 %), evidenciando que

o consumidor alterna entre diferentes players e categorias em busca do melhor valor percebido. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Em síntese, a combinação de inovação incessante, convergência de canais e maior discernimento do público cria um ambiente competitivo de alta intensidade, em que a capacidade de equilibrar diferenciação, propósito e eficiência operacional se torna determinante para sustentar posições de liderança.

Apesar da competição intensa observada em 2024, alguns fatores estruturais contribuem para mitigar a rivalidade direta entre as empresas do setor. A diferenciação de portfólio e a segmentação de público permitem que os principais grupos atuem de forma complementar em vez de sobreposta. O mercado é dividido em três grandes faixas de atuação que incluem produtos premium, massivos e dermocosméticos, cada uma com públicos, canais e margens distintas. Essa diversidade reduz o confronto direto por participação de mercado e cria oportunidades específicas de posicionamento competitivo.

Além disso, a coexistência de múltiplos canais de comercialização, como venda direta, varejo especializado, farmácias e *e-commerce*, dilui a pressão competitiva ao distribuir os pontos de contato com o consumidor em espaços diferentes. Essa multiplicidade de canais também possibilita estratégias de fidelização mais precisas, ancoradas em dados e personalização. Outro fator moderador da rivalidade é a força das marcas nacionais, que se apoiam em narrativas de sustentabilidade, diversidade e propósito. Essas iniciativas reforçam a lealdade do público e reduzem a sensibilidade ao preço, tornando o mercado menos propenso a disputas puramente baseadas em descontos ou volume. Nesse contexto, a rivalidade permanece elevada, mas é equilibrada por mecanismos de diferenciação e de fidelização que tornam o setor competitivo, porém estável em suas posições de liderança.

De modo geral, a rivalidade entre as empresas que compõem o setor brasileiro de cosméticos é elevada, mas apresenta características próprias de um mercado em amadurecimento. O ambiente competitivo é dinâmico e diversificado, sustentado por empresas que investem continuamente em inovação, construção de marca e propósito. Essa configuração cria um equilíbrio competitivo em que a competição se mantém saudável e orientada para o aumento de valor agregado. O resultado é um mercado em que as empresas capazes de traduzir inovação tecnológica e compromisso socioambiental em propostas de valor consistentes tendem a preservar posições de liderança e a sustentar vantagem competitiva no longo prazo.

5.1.2 Ameaça de novos entrantes

O mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) tem apresentado um aumento constante no número de empresas ativas, indicando uma significativa entrada de novos competidores. Em 2018, o setor contabilizava cerca de

2.794 empresas; já em 2023 esse número atingiu 3.483 empresas, o que representa um crescimento acumulado de 24,7% em 5 anos. Essa expansão sustenta a caracterização do setor como “empreendedor” e sugere uma ameaça persistente de novos entrantes, dado o aumento anual contínuo de competidores (SENAC, 2024).

Concomitantemente, observa-se uma dinâmica favorável ao surgimento de pequenas e médias empresas (PMEs) e marcas independentes (*indie brands*) focadas em nichos específicos do mercado de beleza. Segundo estudo da Factor-Kline, já existiam mais de 60 indie brands brasileiras mapeadas em 2021, respondendo juntas por aproximadamente R\$ 400 milhões em faturamento, com uma taxa média de crescimento estimada em 40% ao ano (FACTOR-K CONSULTING., 2025).

Esses novos entrantes costumam explorar tendências e lacunas não totalmente atendidas pelas grandes marcas estabelecidas, como a demanda por produtos naturais, veganos e de apelo sustentável. No Brasil, o segmento de cosméticos naturais e veganos vem registrando crescimento em torno de 10% ao ano, impulsionado especialmente pelo público jovem e por consumidores de pele sensível em busca de formulações mais “limpas”. Essa preferência tem elevado a visibilidade de marcas menores com propostas ecológicas e *cruelty-free* (INFORME 365, 2025).

Em suma, o crescimento de nichos especializados, passando por linhas orgânicas, *cruelty-free*, itens para cabelos afro e outras segmentações, evidencia que as PMEs inovadoras vêm ganhando terreno, diversificando a oferta e intensificando a ameaça de entrada de novos competidores no setor.

Apesar do aumento no número de novos entrantes, as barreiras de entrada permanecem significativas no contexto brasileiro atual, moderando o poder dessas novas empresas. Os fatores a seguir se destacam como os obstáculos mais relevantes para quem deseja ingressar neste mercado altamente competitivo:

- **Capital Inicial e Economias de Escala:** A indústria de cosméticos exige investimentos substanciais em P&D, formulação, produção (ou contratação de fabricantes terceirizados) e marketing. O custo de capital para uma nova empresa pode ser tão elevado que muitas vezes a empresa entrante tem dificuldade de captar os recursos necessários para iniciar operações em escala competitiva. Marcas estabelecidas geralmente operam com economias de escala em compras de insumos, fabricação e distribuição, conseguindo preços e margens melhores.
- **Acesso a Canais de Distribuição:** Colocação de produtos no varejo é um desafio considerável. As grandes redes de farmácias, perfumarias e lojas especializadas tendem a privilegiar fornecedores consolidados e linhas conhecidas. Além disso, grupos nacionais líderes (como Grupo Boticário e Natura) contam com canais próprios (franquias, venda direta, *e-commerce*)

que conferem ampla capilaridade e dificultam a entrada de novos players nesses mesmos canais.

- **Fidelidade do Consumidor:** O setor de beleza é fortemente orientado a marcas; consumidores desenvolvem lealdade a marcas consagradas pela percepção de qualidade, confiança e apelo aspiracional. Essa diferenciação subjetiva atua como barreira porque o novo entrante precisa despende pesados investimentos em marketing e publicidade para persuadir o consumidor a experimentar uma marca desconhecida. Esse efeito se acentua pela credibilidade: categorias como cuidados pessoais envolvem saúde, estética e autoestima, de modo que conquistar a confiança do público requer tempo e provas de eficácia, o que protege as marcas líderes.
- **Regulação Sanitária e Requisitos Técnicos:** A indústria cosmética opera sob normas sanitárias importantes que podem significar entraves burocráticos e custos. Todos os produtos precisam ser notificados ou registrados junto à Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) antes da comercialização, obedecendo às classificações de risco. Empresas novas precisam implementar boas práticas de fabricação ou terceirizar a produção em fábricas devidamente licenciadas, além de assegurar testes de segurança, estabilidade e rotulagem conforme a legislação. Esses requisitos não impedem a entrada, mas podem retardar o lançamento de produtos e elevar o custo operacional inicial.
- **Outros Fatores:** Vale citar ainda barreiras clássicas como a diferenciação tecnológica e o acesso restrito a matérias-primas específicas. Empresas estabelecidas muitas vezes firmam acordos de fornecimento exclusivos ou têm maior poder de barganha com fornecedores químicos, colocando o novo entrante em desvantagem de custo ou acesso. Além disso, a necessidade de portfólio amplo para competir nos pontos de venda, pode ser intimidadora para uma novo entrante com linha reduzida, a menos que esta adote estratégia de nicho bem focada.

Em conclusão, a ameaça de novos entrantes no mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais é moderada, uma vez que há evidências de expansão constante de empresas ativas, bem como surtos de inovação em nichos impulsionados por PMEs e indies. Os consumidores cada vez mais exigentes por produtos diferenciados (naturais, veganos, personalizados etc.) criam oportunidades para essas novas marcas prosperarem. Contudo, a necessidade de superar barreiras estruturais, que vão desde investir capital significativo até cumprir regulações, implica que os entrantes bem-sucedidos tendem a possuir forte diferencial ou apoio estratégico. Marcas

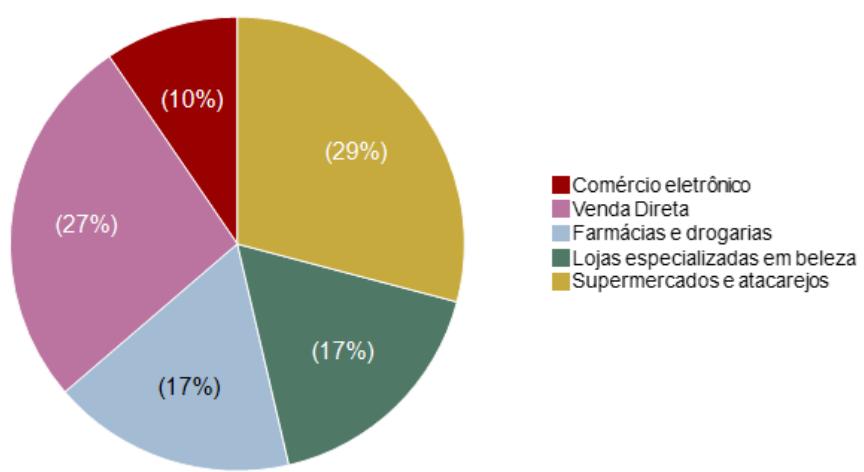
independentes que obtêm tração muitas vezes acabam colaborando com incumbentes ou encontram seu espaço em canais alternativos, como vendas online e *marketplaces* especializados.

Dessa forma, embora o setor de HPPC brasileiro permaneça atrativo a novos jogadores, conquistar participação relevante exige dos entrantes uma proposta de valor clara e capacidade de navegar pelos obstáculos de entrada, sob pena de permanecerem restritos a nichos limitados. A ameaça de novos entrantes, portanto, está presente e em evolução, mas é mitigada pelas barreiras elevadas e pela resposta competitiva das líderes do mercado.

5.1.3 Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores no setor brasileiro de cosméticos está diretamente relacionado à estrutura diversificada de canais de venda que caracteriza o mercado. Em 2024, o setor combinava formatos tradicionais e digitais, refletindo um ambiente competitivo em que o acesso ao consumidor é um ativo estratégico (ver Gráfico 15). A venda direta, o varejo alimentar e as farmácias concentraram a maior parte do volume de vendas, mas os canais online ganharam relevância, ampliando o alcance e a transparência de preços. Essa diversidade aumenta o poder de negociação dos compradores institucionais, que passam a determinar condições comerciais, sortimento e exposição das marcas (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Gráfico 15: Participação dos canais de venda no setor de cosméticos em 2024



(Fonte:Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

A consolidação do comércio eletrônico e a integração entre os canais físicos e digitais também influenciam o poder de barganha. Em 2024, o *e-commerce* tornou-se o segmento de maior crescimento, permitindo maior comparabilidade de preços e fortalecendo o papel do consumidor final como agente ativo nas decisões de compra. Ao mesmo tempo, o varejo físico manteve relevância em categorias de uso diário, nas

quais conveniência e reposição rápida são determinantes. Essa estrutura híbrida de canais amplia a competição por visibilidade e aumenta a pressão sobre os fabricantes, que precisam atender às exigências comerciais de múltiplos intermediários e de consumidores cada vez mais informados.

A estrutura multicanal descrita anteriormente redefiniu o equilíbrio de poder entre fabricantes e compradores no setor brasileiro de cosméticos. Em 2024, o crescimento das grandes redes de farmácias e supermercados consolidou o papel desses agentes como intermediários dominantes na relação comercial. A concentração de vendas em poucos grupos ampliou a capacidade de negociação do varejo, que passou a influenciar diretamente políticas de preço, prazos e campanhas promocionais. Essa dinâmica aumentou a dependência das marcas em relação a poucos canais de grande escala, reduzindo a margem de manobra das empresas nas negociações comerciais (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Os *marketplaces* também passaram a exercer papel importante nesse poder de intermediação. Plataformas digitais como Shopee, Mercado Livre e Amazon ampliaram a visibilidade das marcas, mas impuseram políticas próprias de comissionamento e ranqueamento que reduzem o controle das empresas sobre preços e exposição. A maior transparência de preços nesses canais intensificou a pressão por competitividade e eficiência operacional, reforçando a sensibilidade das margens a variações de custo e descontos (BOFA GLOBAL RESEARCH, 2025).

Para mitigar esse desequilíbrio, as principais empresas do setor têm buscado diversificar seus canais e fortalecer o relacionamento direto com o consumidor. A expansão de plataformas próprias de *e-commerce* e o desenvolvimento de programas de fidelidade permitem reduzir a dependência de intermediários e recuperar parte do controle sobre a precificação e a experiência de compra. Apesar desses avanços, o poder de barganha permanece considerável para as grandes redes varejistas e para os operadores de plataforma, que concentram o acesso ao público e definem os parâmetros de visibilidade no mercado.

Além do varejo, o próprio consumidor exerce papel central no poder de barganha do setor. Em 2024, o público brasileiro mostrou-se cada vez mais informado, seletivo e sensível à relação entre valor percebido e preço. A popularização das plataformas digitais facilitou a comparação entre marcas e produtos, tornando o processo de compra mais racional e menos dependente de lealdade espontânea. Essa mudança ampliou o poder de decisão do consumidor e obrigou as empresas a intensificar esforços de diferenciação e de comunicação transparente (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

O comportamento de compra também reflete a influência crescente das redes sociais, que passaram a orientar percepções de qualidade e autenticidade. Consumidores conectados utilizam avaliações online e recomendações de influenciadores como referência de confiança, deslocando parte do controle de reputação das marcas para o ambiente digital. O estudo conduzido pelo BofA Global Research em 2025, confirma esse padrão: a maioria das entrevistadas declarou priorizar desempenho e conveniência, mantendo disposição de alternar entre marcas e

canais em busca da melhor combinação entre qualidade e preço (BOFA GLOBAL RESEARCH, 2025).

Esse perfil de consumo torna o público final um agente com capacidade real de influenciar as estratégias das empresas. O aumento da consciência socioambiental e a valorização de propósitos associados à ética, diversidade e sustentabilidade reforçam a necessidade de coerência entre discurso e prática. As marcas que não conseguem atender a essas expectativas perdem espaço para concorrentes que alinham atributos funcionais e simbólicos, demonstrando que o poder de barganha do consumidor, embora difuso, se expressa de forma cada vez mais relevante nas decisões de compra e na formação de reputação no setor (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Em conclusão, o poder de barganha dos compradores no setor brasileiro de cosméticos pode ser considerado alto. A concentração do varejo e o crescimento dos canais digitais aumentaram a capacidade de negociação de redes e plataformas, que determinam condições comerciais e controle de exposição das marcas. Em paralelo, o consumidor final tornou-se mais exigente e informado, ampliando sua influência sobre preços e estratégias de comunicação. Essa combinação pressiona margens e obriga as empresas a manter eficiência operacional e diferenciação simbólica para sustentar competitividade.

As principais marcas respondem a esse cenário fortalecendo canais próprios e programas de relacionamento direto com o público. A integração entre lojas físicas, *e-commerce* e venda direta reduz a dependência de intermediários e permite maior controle sobre a experiência de compra. Ainda assim, o poder dos compradores permanece relevante, sobretudo em categorias de alta concorrência e reposição frequente. O equilíbrio entre escala, inovação e propósito é o fator que define a capacidade das empresas de preservar margens e mitigar pressões comerciais no setor.

5.1.4 Poder de barganha dos fornecedores

O setor brasileiro de cosméticos apresenta uma cadeia de suprimentos ampla e diversificada, composta por fornecedores de matérias-primas químicas, fragrâncias, embalagens, insumos naturais e serviços logísticos. Essa multiplicidade reflete a complexidade da produção de cosméticos, que depende tanto de insumos industriais padronizados quanto de componentes de alta especialização tecnológica. Nos últimos anos, a busca por sustentabilidade e rastreabilidade também ampliou a integração com fornecedores de origem natural e com comunidades locais, especialmente em cadeias associadas à sociobiodiversidade. Essa variedade de origens e parceiros reduz o poder individual de barganha dos fornecedores, já que as empresas conseguem substituir com relativa facilidade insumos genéricos por alternativas equivalentes.

A Natura &Co ilustra bem essa diversidade de relações de fornecimento. Em 2024, o grupo manteve vínculos com mais de sete mil fornecedores, mas cerca de oitenta por cento dos gastos concentraram-se em pouco mais de trezentos parceiros

estratégicos. Além disso, a companhia estruturou noventa e quatro cadeias da sociobiodiversidade, responsáveis pelo fornecimento de mais de quarenta ativos naturais, como óleos e manteigas vegetais oriundos da Amazônia. Essa configuração demonstra que, embora a base de fornecedores seja extensa, a dependência efetiva se concentra em grupos específicos, selecionados por critérios de escala, qualidade e aderência às políticas de sustentabilidade (NATURA &CO, 2025).

Essa estrutura de fornecimento fragmentada, com forte presença de fornecedores nacionais e integração crescente de comunidades regionais, confere às grandes empresas do setor maior poder de negociação. A escala de compras, o controle de qualidade centralizado e a existência de alternativas técnicas para a maioria dos insumos reduzem o risco de interrupção de abastecimento e equilibram o relacionamento com parceiros de menor porte. O poder de barganha dos fornecedores tende a se elevar apenas em categorias de maior diferenciação tecnológica ou em nichos em que poucos players dominam a expertise produtiva.

O Quadro 6 apresenta uma síntese do grau de poder de barganha por estrutura de fornecimento, a fim de delimitar com maior precisão o poder de negociação dos fornecedores do setor.

Quadro 6: Categorias de fornecedores e grau de influência na cadeia de valor do setor de cosméticos

Categoria de fornecedor	Grau de poder de barganha	Fatores determinantes
Matérias-primas químicas e bases industriais	Baixo	Elevado número de ofertantes nacionais e internacionais. Produtos padronizados e facilmente substituíveis.
Embalagens plásticas e de papel-cartão	Baixo	Mercado competitivo, com ampla capacidade instalada no país. Poder sobe em componentes técnicos dominados por poucos players globais, como a Aptar.
FrAGRâNCIAS e óleos essenciais	Moderado	Diferenciação por propriedade intelectual, marcado pela exclusividade de criações olfativas.
Ativos biotecnológicos e ingredientes de alta tecnologia	Moderado	Baixa substitutibilidade e número restrito de produtores com P&D próprio.
Insumos naturais e da sociobiodiversidade	Moderado	Cadeias de fornecimento formadas por comunidades locais, com baixo volume, mas alto valor institucional e simbólico para as marcas.
Serviços logísticos e de distribuição	Baixo	Diversos operadores disponíveis no mercado nacional.

(Fonte: Elaborado pelo autor)

O poder de barganha no setor de cosméticos varia conforme o tipo de insumo e o grau de especialização tecnológica envolvido. Nas categorias mais padronizadas, como bases químicas, embalagens comuns e serviços logísticos, a ampla disponibilidade de fornecedores locais e a possibilidade de substituição rápida

reduzem significativamente a influência dos parceiros de menor porte. Nesses casos, as grandes empresas do setor exercem vantagem de escala e definem padrões técnicos, o que lhes permite negociar preços e prazos de forma mais favorável.

Nos insumos de maior valor agregado, o equilíbrio muda. Ativos biotecnológicos e componentes de embalagem patenteada concentram o poder em poucos fornecedores. Essas categorias dependem de *know-how* específico, propriedade intelectual e certificações que limitam a substituição. Casas globais de fragrâncias e produtores de ingredientes diferenciados, por exemplo, dominam nichos de mercado e impõem condições mais rígidas de fornecimento. Nessas situações, o poder de negociação dos fabricantes é menor, e as relações comerciais tendem a assumir caráter mais colaborativo, com contratos de longo prazo e desenvolvimento conjunto de soluções.

Além da dimensão técnica, práticas de sustentabilidade e rastreabilidade passaram a influenciar a dinâmica de poder na cadeia de suprimentos. Fornecedores capazes de oferecer matérias-primas certificadas, de origem controlada e alinhadas às exigências de ESG ganham relevância estratégica. O Grupo Boticário e a Natura &Co utilizam programas formais de avaliação e desenvolvimento de fornecedores, iniciativas de rastreabilidade integral da sociobiodiversidade, que reforçam a governança da cadeia e ampliam a transparência dos processos. Esses mecanismos reduzem riscos de desabastecimento e consolidam parcerias estáveis, transformando a negociação em um relacionamento de longo prazo baseado em desempenho e confiança (GRUPO BOTICÁRIO, 2025; NATURA &CO, 2025).

De forma geral, o poder de barganha dos fornecedores no setor de cosméticos brasileiro é baixo, refletindo o porte das empresas compradoras e a diversidade da base de suprimentos. As exceções ocorrem em segmentos de alta especialização, onde a concentração de conhecimento técnico e patentes eleva a influência dos fornecedores. Para mitigar esses riscos, as empresas líderes desenvolveram estratégias de parceria, integração industrial e fortalecimento da cadeia sustentável, equilibrando dependências e assegurando estabilidade no fornecimento.

5.1.5 Ameaça de produtos substitutos

No setor brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais, a principal fonte de ameaça por produtos substitutos vem do avanço de serviços de estética e bem-estar, que oferecem soluções equivalentes às de algumas categorias de produto. Procedimentos em salões de beleza, clínicas dermatológicas e centros estéticos competem parcialmente com linhas de tratamento capilar e de cuidados com a pele, atendendo ao mesmo objetivo de autocuidado e melhoria da aparência. A força desses substitutos é reforçada pela ampla disponibilidade e pela profissionalização do segmento: em 2024, havia cerca de 2,9 milhões de ocupações em salões de beleza no país, além de um número crescente de clínicas especializadas (ABIHPEC, 2025).

O crescimento desses serviços foi acompanhado pela digitalização do consumo de beleza. Plataformas e redes sociais tornaram mais simples comparar preços, resultados e conveniência entre produtos e procedimentos, o que reduziu os custos de busca e aumentou a propensão do consumidor a experimentar alternativas externas. Esse movimento amplia a pressão sobre as marcas tradicionais, que precisam comprovar desempenho e eficácia para manter o valor percebido de suas linhas de tratamento (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Além dos serviços presenciais, a disseminação de dispositivos domésticos de uso estético, como depiladores a laser, escovas alisadoras e aparelhos de limpeza facial, acrescentou uma nova dimensão à substituição. Esses equipamentos, vendidos por varejistas de eletroeletrônicos ou plataformas digitais, permitem que parte do consumo migre de produtos cosméticos para soluções tecnológicas duráveis (BOFA GLOBAL RESEARCH, 2025).

A combinação entre serviços acessíveis e tecnologias pessoais cria um ambiente competitivo mais amplo, em que as empresas do setor disputam não apenas espaço nas prateleiras, mas também relevância na rotina de autocuidado do consumidor. Embora ainda concentrada em segmentos específicos, principalmente os de tratamento e correção, essa tendência já atua como um limitador de preços e incentiva estratégias de aproximação entre a indústria e o canal profissional, por meio de parcerias com salões e clínicas ou do lançamento de linhas complementares aos procedimentos estéticos.

Nos segmentos de higiene básica, que incluem sabonetes, desodorantes e produtos de higiene oral, a ameaça de substitutos é baixa. Esses itens cumprem funções essenciais, de uso cotidiano e alta reposição, para as quais não existem alternativas equivalentes em outras indústrias. Mesmo com a crescente preocupação com produtos naturais e sustentáveis, as opções externas permanecem restritas e pouco escaláveis. O consumo é movido por praticidade, preço e hábito, e dificilmente migra para outras soluções, o que limita o espaço de substituição.

Já no grupo de cuidados de pele e cabelo, a pressão de substitutos é moderada e tem origem principalmente nos serviços estéticos e profissionais. Procedimentos de hidratação capilar em salões, *lasers* e bioestimuladores em clínicas dermatológicas competem diretamente com produtos de tratamento, oferecendo resultados mais rápidos ou duradouros. A expansão desses serviços e a percepção de eficácia superior aumentam a propensão de troca, sobretudo entre consumidores de renda média e alta. Essa substituição, contudo, é parcial, pois os produtos continuam presentes na rotina, mas em papéis complementares ou de manutenção entre sessões.

Na dimensão de expressão estética e maquiagem, a ameaça é moderada e pontual. Procedimentos semipermanentes, como micropigmentação, alongamento de cílios e coloração capilar profissional, reduzem a frequência de uso de produtos de maquiagem e coloração doméstica, competindo pelo mesmo resultado estético. Ainda assim, esses serviços representam apenas parte do gasto total e dependem de ticket médio mais alto e disponibilidade local. Para o grande público, o consumo de

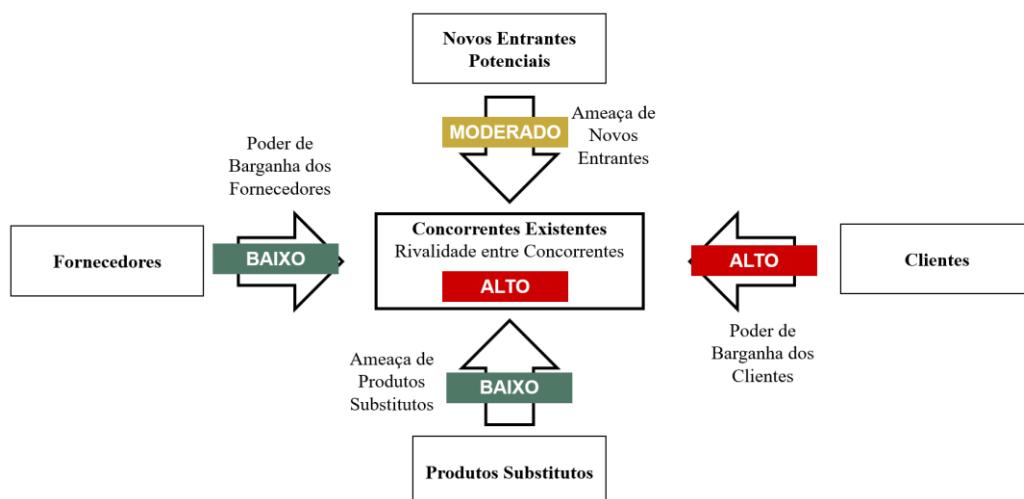
maquiagem e coloração continua predominantemente associado ao varejo e ao uso diário, o que mantém a ameaça sob controle.

Por fim, em fragrâncias e produtos de perfumaria, a substituição praticamente não ocorre fora da própria indústria. Alternativas como aromaterapia, velas ou fragrâncias ambientais não cumprem o mesmo papel simbólico e sensorial do perfume pessoal. A competição nesse caso é intrassetorial, entre faixas de preço, marcas e formatos, e não entre setores distintos. Assim, a ameaça de substitutos externos é baixa, e o poder competitivo permanece concentrado na diferenciação e na construção de marca.

De forma consolidada, a ameaça de produtos substitutos na indústria brasileira de cosméticos e cuidados pessoais é considerada fraca. Alternativas externas capazes de substituir de forma ampla os produtos de higiene, fragrância e maquiagem não são relevantes, embora a expansão de serviços estéticos profissionais e de tecnologias de uso doméstico oferece opções funcionais que competem com categorias de tratamento e correção, impondo limites de preço e exigindo reposicionamento das marcas. A tendência dominante não é de substituição integral, mas de complementaridade entre produtos e serviços, em um cenário em que o consumidor diversifica as formas de cuidar da aparência. Assim, a força dos substitutos exerce apenas pressão parcial sobre margens e incentiva a inovação contínua, mas ainda não ameaça a estrutura central de demanda do setor, mantendo o nível de risco em patamar baixo.

A Figura 12 a seguir sintetiza os resultados da análise estrutural do setor brasileiro de cosméticos segundo o modelo das Cinco Forças de Porter. O diagrama apresenta o nível relativo de intensidade de cada força competitiva, permitindo visualizar de forma integrada o equilíbrio do ambiente competitivo que caracteriza a indústria em 2024.

Figura 12: Síntese das Cinco Forças estruturantes da indústria



(Fonte: Elaborado pelo autor)

De maneira geral, o setor apresenta rivalidade elevada entre concorrentes consolidados e forte poder de barganha dos compradores, fatores que moldam sua dinâmica competitiva. A ameaça de novos entrantes permanece em nível moderado, refletindo um mercado maduro, mas em transformação contínua pela inovação e pelas mudanças de comportamento do consumidor. Já o poder de barganha dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos são relativamente baixos, resultado da escala das grandes empresas e da diversidade da base de suprimentos, assim como da consolidação do uso de cosméticos como rotina. Esse conjunto de forças define um ambiente competitivo intenso, no qual o desempenho das empresas depende da capacidade de inovar, diferenciar-se e sustentar relacionamentos sólidos em toda a cadeia de valor.

5.2 Modelos de negócio: foco em canais

No modelo de negócios proposto por Osterwalder e Pigneur (2010), o bloco de canais representa a forma como a empresa conecta sua proposta de valor aos segmentos de clientes, determinando de que modo cria, entrega e captura valor. Esses canais se dividem em tipos, que podem ser próprios, quando operados pela própria empresa, ou parceiros, quando intermediados por terceiros, e percorrem cinco fases principais: conscientização, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Cada uma dessas etapas cumpre uma função distinta na jornada do cliente, e a eficácia do modelo de negócio depende da coerência entre elas.

No setor de cosméticos e cuidados pessoais, a política de canais assume papel central na estratégia competitiva, pois as empresas combinam formatos diversos para atingir públicos heterogêneos e necessidades específicas. A escolha de como equilibrar alcance, controle e experiência reflete diretamente o posicionamento da marca e define parte relevante de sua rentabilidade. O Quadro 7, a seguir, aplica a estrutura do Canvas aos canais predominantes da indústria (comércio eletrônico, venda direta, farmácias, lojas especializadas e atacadistas), descrevendo como cada um atua nas cinco fases da jornada do cliente. Essa análise permite compreender as diferentes arquiteturas de acesso ao mercado e as implicações estratégicas associadas à gestão dos canais.

Quadro 7: Tipos e fases de canais no Canvas aplicados ao setor de cosméticos no Brasil

Tipos de Canais		Fases de Canais					
		1. Conscientização	2. Avaliação	3. Compra	4. Entrega	5. Pós-venda	
Próprios	Comércio Eletrônico	Mídia digital e influenciadores elevam visibilidade da marca	Reviews, comparadores e conteúdo técnico facilitam avaliação	Checkout rápido, promoções e personalização via dados	Entrega <i>last-mile</i> , <i>click & collect</i> e rastreamento	<i>Remarketing</i> , programas de fidelidade e devoluções simples	
		Venda Direta	Consultoras promovem demonstrações e recomendações pessoais	Testes e amostras, orientação personalizada	Pedido presencial ou digital via app da consultora	Entrega direta da consultora ou por logística central	Acompanhamento, reposição e relacionamento contínuo
Parcerias	Indiretos	Farmácias	Exposição em gôndolas e ações de <i>co-marketing</i> aumentam visibilidade	Recomendações técnicas de dermo-consultores e farmacêuticos	Compra imediata, programas de desconto	Entrega presencial ou delivery da rede	Suporte via fidelidade e reaplicações promocionais
		Lojas	Experiência de loja, vitrines e lançamentos reforçam a marca	Testers, consultoria e curadoria de sortimento	Compra assistida, pacotes e exclusividades	Retirada imediata ou <i>click & collect</i>	Programas de fidelidade e relacionamento
		Atacadistas	Gôndola e encartes garantem presença e lembrança de marca	Comparação de preço e formatos acessíveis	Compra de impulso durante compras regulares	Entrega imediata no caixa	Programas de pontos do varejo e recompra

(Fonte: Elaborado pelo autor)

A aplicação do modelo de canais ao setor de cosméticos permite observar como diferentes formatos cumprem papéis específicos nas cinco fases da jornada do cliente e, em conjunto, formam a arquitetura de acesso ao mercado. O comércio eletrônico consolidou-se como o canal mais abrangente em termos de alcance e informação. Ele desempenha papel central na conscientização e avaliação, utilizando mídia digital, influenciadores e avaliações de usuários para gerar confiança e comparação entre marcas. Na etapa de compra, destaca-se pela conveniência e pela personalização oferecida por dados de consumo, enquanto na entrega e no pós-venda opera com sistemas logísticos, que asseguram rapidez e recompra. Seu desafio está em equilibrar alcance e custo de servir, especialmente diante das exigências de frete e devoluções.

A venda direta, historicamente relevante no Brasil, mantém força pela relação pessoal e pela capilaridade geográfica. Consultoras atuam nas fases de conscientização e avaliação, promovendo demonstrações e testando produtos junto aos clientes. A compra ocorre de modo híbrido (presencial ou digital) e a entrega é feita diretamente pela consultora, o que reforça o vínculo com o consumidor. No pós-venda, o acompanhamento e a reposição frequente fortalecem a fidelização e ampliam o ciclo de relacionamento. O modelo combina proximidade e confiança, mas depende da produtividade e engajamento da rede, o que limita a escalabilidade em algumas categorias.

Nas farmácias e drogarias, o foco é a credibilidade técnica e a conveniência. Esses pontos de venda se destacam nas fases de avaliação e compra, oferecendo orientação de farmacêuticos e exposição estruturada por necessidade dermatológica ou funcional. A entrega é imediata e o pós-venda é reforçado por programas de fidelidade e pelo relacionamento mantido pelas grandes redes. O poder de barganha desses parceiros, entretanto, impõe desafios para a indústria, que precisa negociar margens e visibilidade em um espaço limitado.

As lojas especializadas e perfumarias assumem papel estratégico na conscientização e na avaliação, funcionando como pontos de experimentação e curadoria de produtos. A experiência sensorial, a consultoria em loja e a apresentação de lançamentos tornam-se diferenciais competitivos. Nas fases de compra e pós-venda, a atenção personalizada e os programas de fidelidade reforçam o valor percebido e a relação com a marca. O desafio desse formato está na manutenção de altos custos de operação e na necessidade constante de renovação de sortimento para sustentar tráfego e margem.

Por fim, supermercados e atacarejos exercem uma função essencialmente de distribuição em massa. São determinantes nas etapas de conscientização e compra, sustentados por grande fluxo de consumidores, políticas de preço e promoções de gôndola. A entrega é imediata e o pós-venda é quase inexistente, restrito aos programas de fidelidade do próprio varejo. Esse canal amplia o acesso e o volume, mas tem baixo potencial de diferenciação e margens reduzidas, atuando sobretudo como vetor de escala e visibilidade.

Em conjunto, a análise demonstra que os canais do setor operam de forma complementar, cobrindo todas as fases da jornada do cliente com diferentes intensidades de controle, capilaridade e valor agregado. A coerência entre esses formatos é hoje um dos principais critérios de competitividade, pois empresas capazes de integrar experiência, conveniência e relacionamento em um mesmo sistema de canais ampliam fidelização, dados e rentabilidade.

Além disso, a forma como as empresas de cosméticos estruturam seus canais define não apenas o acesso ao consumidor, mas também a natureza do relacionamento que constroem com ele. Grupos como o Boticário e a Natura reforçam vínculos diretos ao integrar *e-commerce*, venda direta e lojas próprias em um mesmo ecossistema, reunindo dados de consumo e histórico de recompra para personalizar ofertas. Já marcas com operação predominantemente via farmácias e varejo alimentar (como

Unilever ou Colgate-Palmolive) têm relacionamentos mais transacionais, mediados pelos grandes compradores e programas de fidelidade das redes. Nesses casos, a percepção de marca depende mais da execução de gôndola e da comunicação de massa do que de um vínculo individual. Assim, o relacionamento com o cliente reflete diretamente a arquitetura de canais, pois quanto mais diretas forem as interações, maior tende a ser a fidelização e o conhecimento sobre o comportamento de compra.

As fontes de receita também variam de acordo com essa configuração. Modelos integrados, como os de Boticário e Natura, permitem capturar margem integral e desenvolver novas frentes de monetização, como clubes de assinatura, *cashback* e programas de fidelidade que estimulam recompra. No extremo oposto, empresas dependentes de canais parceiros trabalham com repasse de margem e alta sensibilidade a descontos e verbas promocionais. O crescimento do *e-commerce* adicionou complexidade, pois embora amplie o alcance, exige investimentos significativos em mídia digital, logística e gestão de devoluções, o que reduz parte do ganho de margem direta. Assim, a rentabilidade do setor depende de equilibrar volume e governança de preço, definindo o papel econômico de cada canal na geração de receita.

Na estrutura de custos, os impactos são igualmente distintos. O canal digital impõe custos de logística, armazenamento e *last-mile*, já a venda direta demanda incentivos, treinamento e plataformas tecnológicas para suporte à rede, enquanto os parceiros varejistas concentram despesas em descontos comerciais, taxas de visibilidade e negociação de espaço nas prateleiras. Entre os líderes, a estratégia tem sido buscar sinergia operacional entre formatos. Um exemplo é o Grupo Boticário, que utiliza centros de distribuição integrados que atendem simultaneamente lojas físicas e pedidos online. Essas iniciativas evidenciam que a coerência entre canal e proposta de valor é decisiva para preservar margem e diferenciar o modelo de negócio. As empresas que conseguem alinhar custo, experiência e controle de dados nos diversos pontos de contato transformam sua gestão de canais em um dos principais ativos competitivos da indústria de cosméticos no Brasil.

De forma consolidada, a análise dos canais evidencia que a competitividade da indústria de cosméticos no Brasil depende menos da presença isolada em cada formato e mais da coerência entre eles. Empresas que alinham proposta de valor, relacionamento com o cliente e estrutura operacional por meio de uma arquitetura de canais integrada alcançam maior fidelização, eficiência logística e controle de dados. Já *players* que dependem majoritariamente de canais parceiros, como farmácias e varejo alimentar, obtêm escala e capilaridade, mas enfrentam menor governança sobre experiência e margens. Nesse contexto, a gestão de canais tornou-se eixo central do modelo de negócio, definindo como as empresas criam, entregam e capturam valor em um mercado cada vez mais multiformato e orientado pela experiência do consumidor.

5.3 Mapa de pressões competitivas

Para aprofundar a compreensão da dinâmica competitiva no setor brasileiro de cosméticos, esta seção aplica o mapa de pressões competitivas a duas categorias

específicas: fragrâncias e cuidados com o cabelo. A escolha desses segmentos se justifica pela sua relevância em valor de vendas (2 maiores segmentos de produtos em receita) e participação no portfólio das principais empresas do mercado, representando os eixos de maior diferenciação estratégica entre os grandes grupos.

A análise das duas categorias permite observar padrões distintos de rivalidade e sobreposição competitiva. O mercado de fragrâncias se caracteriza por intensa disputa entre grupos nacionais, com alto grau de diferenciação simbólica e relevância para a identidade das marcas. Já o segmento de *haircare* envolve maior diversidade de canais e presença significativa de empresas globais, o que amplia o número de interações e estratégias de posicionamento. O exame comparativo desses dois sistemas busca evidenciar como a estrutura de mercado e a composição do portfólio das empresas influenciam a intensidade e a direção das pressões competitivas no setor brasileiro de cosméticos.

Os dados utilizados para elaboração dos mapas de pressões competitivas foram obtidos a partir da base Euromonitor International, referentes ao desempenho do mercado brasileiro de cosméticos no ano de 2024. Os *market shares* por categoria foram extraídos diretamente da plataforma, enquanto a importância de cada categoria no portfólio das empresas foi estimada a partir de uma aproximação de receita. Para isso, multiplicou-se o *share* de cada empresa na respectiva categoria pelo tamanho de mercado da categoria (*market size*), o que permitiu estimar o valor de vendas por empresa e categoria. A proporção resultante foi utilizada para mensurar a relevância relativa da categoria dentro do portfólio de cada grupo. Foram apenas utilizados os dados dentro do setor de cosméticos, desconsiderando a receita proveniente de outras indústrias.

A partir desses dados, foi possível reunir todas as informações necessárias para a construção dos mapas de pressões competitivas: receita estimada por categoria, participação de mercado e importância relativa da categoria no portfólio de cada empresa. A intensidade da pressão competitiva entre as empresas foi interpretada como uma função da penetração de cada concorrente em determinado mercado e da importância dessa categoria para a empresa-alvo, conforme proposto por D'Aveni (2002). Essa combinação de variáveis permite representar, de forma gráfica, o grau e a direção das pressões competitivas entre os principais grupos atuantes no setor de cosméticos brasileiro.

5.3.1 Fragrâncias

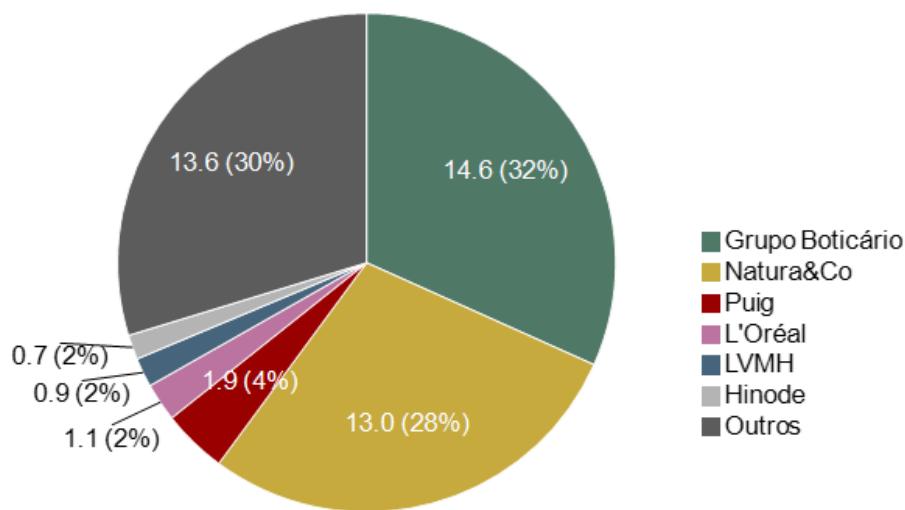
A categoria de fragrâncias ocupa posição central no mercado brasileiro de cosméticos, tanto em valor de vendas quanto em relevância estratégica para as empresas atuantes no setor. Em 2024, o mercado nacional de fragrâncias movimentou aproximadamente R\$ 45 bilhões, consolidando o Brasil entre os maiores consumidores mundiais desse tipo de produto. Para fins desta análise, foram considerados os seis grupos com participação superior a 1% de *market share*, que, em conjunto, representam cerca de 70% do mercado. O conjunto abrange empresas nacionais e

multinacionais com atuação consolidada, responsáveis pela maior parte da dinâmica competitiva da categoria (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

As fragrâncias configuram uma das categorias de maior valor agregado e diferenciação do setor, associada à construção da identidade das marcas e à fidelização do consumidor. Além de sua relevância econômica, trata-se de um segmento com forte intensidade competitiva, em que investimentos consistentes em portfólio, marketing e inovação são determinantes para a manutenção de participação de mercado. Essa representatividade em valor e a alta sensibilidade às estratégias das principais empresas justificam a escolha da categoria para aplicação do mapa de pressões competitivas.

O mercado brasileiro de fragrâncias apresenta um quadro de concentração elevada, com predominância de grupos nacionais de grande porte e presença complementar de multinacionais e marcas especializadas. Em 2024, o Grupo Boticário liderou a categoria, com 32% de participação, seguido pela Natura &Co, com 28%. Juntas, as duas companhias responderam por aproximadamente 60% do mercado, confirmando a relevância dos grupos brasileiros na dinâmica competitiva da categoria (ver Gráfico 16).

Gráfico 16: Market share dos principais players de fragrâncias em 2024 (R\$ B)



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Entre as multinacionais, destacam-se Puig (4%), L'Oréal (2%) e LVMH (2%), que atuam majoritariamente em faixas de preço premium e distribuem seus portfólios por meio de canais especializados e perfumarias. A Hinode, também com cerca de 2%, representa o principal player nacional de médio porte fora do duopólio.

A partir da relação entre participação de mercado e importância das fragrâncias no portfólio das empresas, foi possível estimar o nível de pressão competitiva exercida por cada grupo no mercado brasileiro. A Tabela 2 a seguir apresenta os resultados

consolidados dessa análise, que servirão de base para a construção do mapa de pressões competitivas.

Tabela 2: Cálculo das pressões competitivas em fragrâncias (2024)

Ranking	Empresa	Market Share	Importância do Mercado	Pressão
1	Grupo Boticário	32%	56%	18%
2	Natura &Co	29%	45%	13%
3	Puig	4%	100%	4%
4	L'Oréal	3%	9%	0%
5	LVMH	2%	88%	2%
6	Hinode	2%	90%	1%

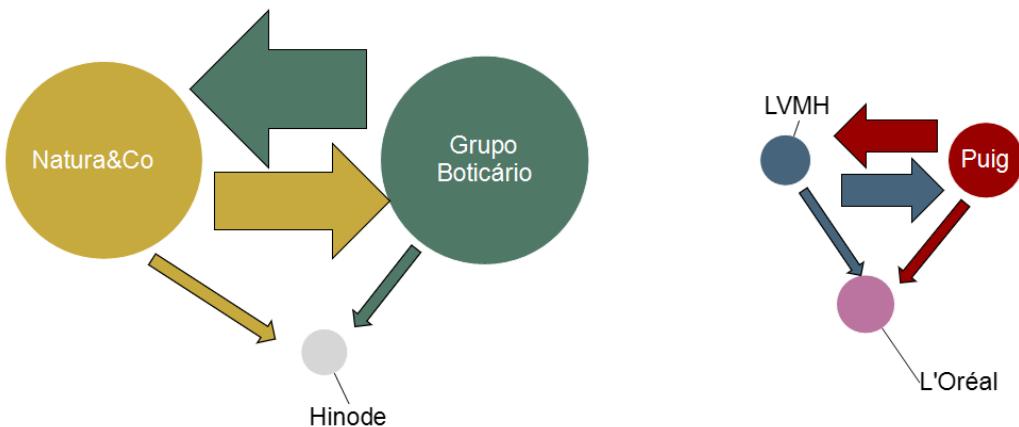
(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Os resultados da Tabela 2 indicam que Grupo Boticário e Natura &Co formam o eixo central de rivalidade em fragrâncias. A combinação de alta penetração na categoria com elevada importância no portfólio gera pressões estimadas de 18% e 13%, respectivamente, o que sugere influência recíproca contínua e sensibilidade a movimentos de preço, portfólio e comunicação. A diferença de intensidade aponta o Boticário como principal emissor de pressão na categoria, com a Natura &Co exercendo força relevante em sentido oposto, configurando o principal duopólio competitivo do mercado. As duas empresas também pressionam em menor intensidade a Hinode, que compete com as líderes em um *tier* de preço semelhante.

No *cluster* premium, Puig apresenta 100% de dependência da categoria e exerce pressão focal sobre pares de posicionamento semelhante, mas seu efeito sobre as líderes nacionais é limitado tanto pela baixa penetração no mercado total, como pelo diferente posicionamento de preço. Assim, junto com LVMH e L'Oréal, as multinacionais compõem um subsistema de concorrência predominantemente entre si, dado o *tier* de preço e os canais especializados em que operam. Assim, a rivalidade doméstica de grande escala coexiste com uma disputa entre multinacionais, com baixa interseção direta com as nacionais.

A seguir, o mapa das pressões competitivas encontrado é ilustrado na Figura 13. O mapa foi atualizado para refletir o cenário mais recente do setor, que apresenta a forte competitividade entre as líderes nacionais, que exercem pressão marginal na Hinode, e a rivalidade entre os players de perfumaria premium.

Figura 13: Mapa de pressões competitivas em fragrâncias (2024)



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Nota 1: A largura das setas representa o grau de intensidade da pressão competitiva entre as empresas.

Nota 2: O tamanho dos círculos representa o market share das empresas.

O mapa evidencia dois *clusters* bem definidos e comportamentos competitivos semelhantes dentro de cada um. De um lado, Natura e Grupo Boticário formam o núcleo doméstico, com pressão bilateral elevada e movimentos espelhados em portfólio, comunicação e promoções, além de efeito descendente sobre a Hinode, que fica submetida aos movimentos dos líderes e não consegue reagir pela baixa penetração de *market share*.

Um exemplo dessa dinâmica é o lançamento de Clash, nova fragrância masculina do Grupo Boticário, apresentada em 2025 como uma resposta direta à linha Kaiak, da Natura, líder histórica do segmento de perfumaria masculina fresca no Brasil. A Figura 14 ilustra as duas campanhas dos perfumes.

Figura 14: Comparação de campanhas Clash e Kaiak em 2025



(Fonte: Grupo Boticário, 2025; Natura &Co, 2025)

Ambas as campanhas exploram o universo aquático e a sensação de frescor, com imagens de água, transparência e movimento. Clash foi lançado com uma comunicação visual e olfativa que remete explicitamente ao frescor característico de

Kaiak, buscando atrair o mesmo público que tradicionalmente consome as fragrâncias da Natura. O movimento evidencia como os principais grupos nacionais acompanham de perto as ações do concorrente e ajustam seus portfólios e campanhas para disputar diretamente *clusters* olfativos, como o das fragrâncias frescas masculinas, onde inovação e marketing se tornam instrumentos centrais de pressão competitiva.

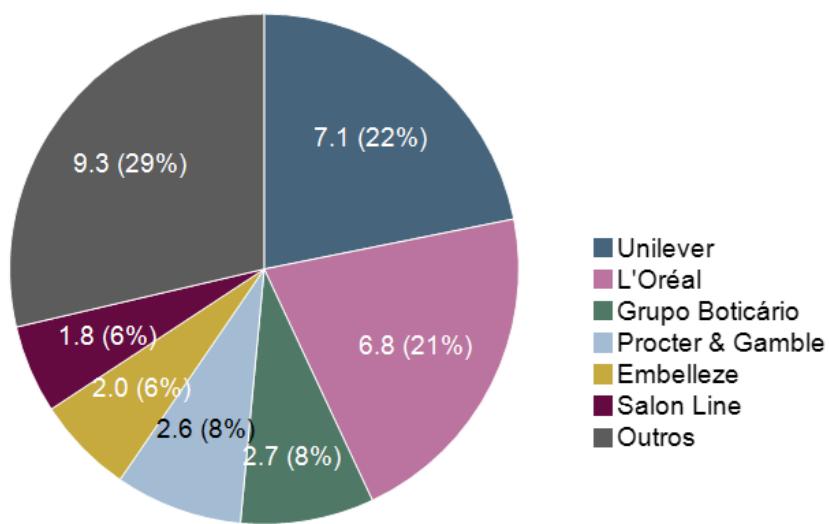
De outro lado do mapa, Puig, LVMH e L'Oréal compõem o polo premium, também com rivalidade direta e respostas rápidas em lançamentos e ativação de marca, porém com pouca interseção estrutural com o cluster nacional devido a diferenças de preço, canal e público. L'Oréal não consegue exercer pressão competitiva sobre as líderes de perfumaria premium, por ser um mercado pouco relevante para a multinacional e representar apenas 9% de importância de mercado.

5.3.2 Cuidados com cabelos

A categoria de cuidados com o cabelo (*haircare*) é uma das linhas de maior escala do mercado brasileiro de cosméticos. Em 2024, o segmento movimentou cerca de R\$ 32 bilhões, com presença ampla no varejo de massa, em farmácias e no canal profissional de salões. Essa representatividade em valor e cobertura de canais justifica a aplicação do mapa de pressões competitivas para leitura dinâmica da rivalidade na categoria (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Para fins desta análise, foram selecionadas seis empresas que, em conjunto, respondem por aproximadamente 70% do mercado brasileiro de *haircare* em 2024. O conjunto contempla Unilever, L'Oréal, Grupo Boticário, Procter & Gamble, Embelleze e Salon Line, representando o núcleo competitivo da categoria e a diversidade de modelos de atuação no país. O *market share* de cada uma é apresentado no Gráfico 17 (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2025).

Gráfico 17: *Market share* dos principais players de *haircare* em 2024 (R\$ B)



(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Esse arranjo combina liderança de multinacionais com presença relevante de marcas nacionais e uma base pulverizada de competidores menores. A configuração competitiva reflete a força dos canais de massa e de farmácias, onde Unilever, L'Oréal e P&G ancoram sortimento e preço, enquanto Embelleze e Salon Line se destacam em tratamento e finalização com forte ativação em varejo e digital. O Grupo Boticário avança pela alavancagem de marca e portfólio adjacente, ampliando a sobreposição com líderes em linhas de cuidado diário. Esse desenho prepara a leitura das pressões competitivas, que tendem a concentrar-se entre os dois líderes globais e sobre os players de 6–8% nos canais compartilhados.

Com o mesmo procedimento aplicado em fragrâncias, estimou-se a importância relativa de *haircare* no portfólio das empresas e derivou-se a pressão competitiva combinando importância e participação na categoria. A Tabela 3 consolida os resultados e serve de base direta para o mapa de pressões.

Tabela 3: Cálculo das pressões competitivas em *haircare* (2024)

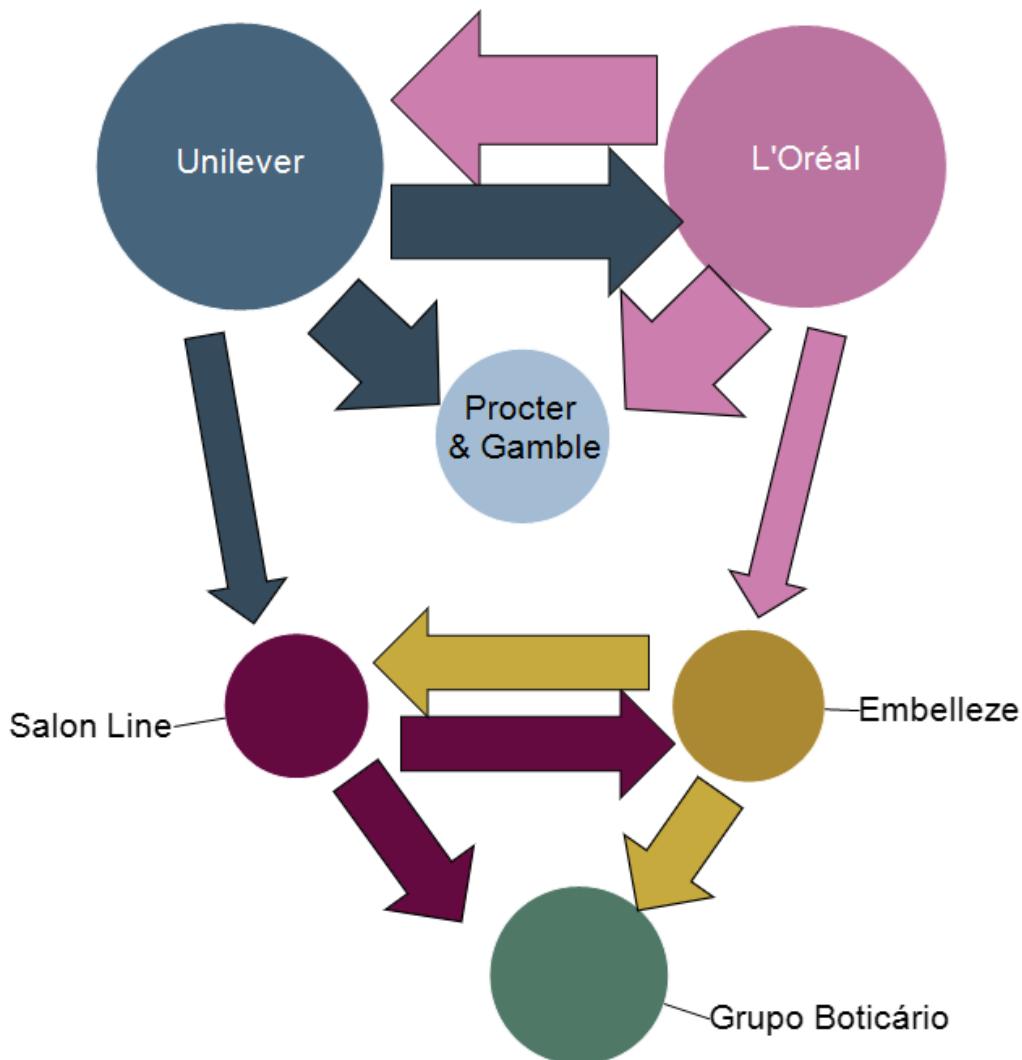
Ranking	Empresa	Market Share	Importância do Mercado	Pressão
1	Unilever	22%	40%	9%
2	L'Oréal	21%	56%	12%
3	Grupo Boticário	8%	10%	1%
4	Procter & Gamble	8%	47%	4%
5	Embelleze	6%	100%	6%
6	Salon Line	6%	100%	6%

(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

Os dados indicam que as pressões se concentram em L'Oréal (12%) e Unilever (9%), seguidas por um segundo nível com P&G (4%) e pelas nacionais especializadas Embelleze e Salon Line (6% cada, com 100% de importância da categoria). O Grupo

Boticário aparece com 1% de pressão, dado o baixo peso de *haircare* em seu mix (10%), apesar do share de 8%. O mapa de pressões competitivas encontrado é ilustrado na Figura 15.

Figura 15: Mapa de pressões competitivas em cuidados com cabelos (2024)



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Nota 1: A largura das setas representa o grau de intensidade da pressão competitiva entre as empresas.
 Nota 2: O tamanho dos círculos representa o market share das empresas.

A rivalidade central em *haircare* ocorre entre L'Oréal e Unilever. As duas operam com amplitude de portfólio e cobertura de canais que combinam massivo e farmácias, sustentadas por ciclos rápidos de inovação em tratamento, controle de *frizz*, couro cabeludo e cachos. Essa sobreposição em preço, sortimento e execução comercial transforma pequenas mudanças de portfólio ou promoção em deslocamentos imediatos de participação, o que explica o patamar superior de pressão estimada para ambas. A P&G disputa os mesmos corredores com alcance relevante em cuidado diário, porém com menor profundidade em faixas e canais, o que limita sua capacidade de imposição frente aos líderes e mantém sua pressão em nível intermediário.

Nas marcas nacionais especializadas, Embelleze e Salon Line concentram a exposição na categoria e constroem defensividade por meio de comunidade, conteúdo e foco em nichos de tratamento e finalização. Esse posicionamento gera dois efeitos. Sofrem pressão descendente dos líderes em shampoo e condicionador de giro alto, onde escala e preço importam mais. Em contrapartida, exercem pressão lateral nos nichos em que são referência, atraindo consumidores por performance percebida e afinidade com causas de diversidade capilar. Essa pressão é visível em lançamentos que migram tendências de nicho para linhas de massa ao longo do ano, com os líderes respondendo por imitação.

O Grupo Boticário aparece como ator de baixa pressão relativa. A importância de *haircare* no seu mix é reduzida e a atuação se apoia sobretudo em *masstige* via rede própria, com ênfase em tratamento e diferenciação de marca. Essa configuração limita tanto a sensibilidade a movimentos dos líderes de massa quanto a capacidade de influenciá-los. Na prática, Boticário interage mais com as marcas nacionais especializadas no espaço de valor intermediário e com iniciativas pontuais em farmácias, sem alterar a dinâmica do eixo principal L'Oréal–Unilever.

Por fim, é possível ver que mapa evidencia dois clusters competitivos bem definidos na categoria de *haircare*. No polo superior, L'Oréal e Unilever formam o núcleo de rivalidade direta do setor, disputando os principais canais de massa e de farmácias por meio de amplitude de portfólio, preço e execução comercial. A P&G atua como seguidora próxima, absorvendo parte das pressões ascendentes desses líderes e buscando diferenciação em linhas específicas de tratamento. No polo inferior, o sistema é composto por Embelleze e Salon Line, que competem entre si em nichos de tratamento e finalização, sustentando relevância por meio de comunidade e inovação voltada à diversidade capilar. O Grupo Boticário, com menor exposição à categoria, mantém atuação periférica e sofre influência indireta das dinâmicas dos demais grupos.

Essa estrutura reforça a natureza dual da concorrência em *haircare*, marcada pela coexistência de um bloco global de larga escala e de um subsistema nacional especializado, cujas estratégias se interconectam.

5.4 Grupos estratégicos

A seção tem como objetivo mapear os grupos estratégicos do mercado brasileiro de cosméticos e cuidados pessoais em 2024. O objetivo é identificar padrões de posicionamento corporativo que atravessam categorias, destacando clusters, barreiras de mobilidade e trajetórias prováveis. O recorte de empresas replica a seleção feita na análise setorial, assegurando representatividade do conjunto, com as 8 maiores empresas do setor, que conjuntamente possuem aproximadamente 70% do tamanho do mercado. As representações usarão bolhas proporcionais ao *market share* no Brasil em 2024, conforme a base consolidada neste trabalho. O *market share* das empresas é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Market share dos principais competidores (2024)

Ranking	Empresa	Market Share
1	Natura &Co	17%
2	Grupo Boticário	15%
3	Unilever	10%
4	L'Oréal	7%
5	Colgate-Palmolive	6%
6	Procter & Gamble	5%
7	Beiersdorf AG	4%
8	Coty Inc	3%

(Fonte: Elaborado pelo autor. Dados de Euromonitor International, 2025)

A escolha das dimensões parte do princípio de que um bom mapa deve refletir variáveis que explicam rivalidade e custam caro para mover. Em cosméticos, duas dimensões se mostram mais informativas. A primeira é a estrutura de canais, que posiciona os grupos entre dependência de canais próprios e uso predominante de terceiros. Essa dimensão condiciona capilaridade, margem e controle de sortimento, e sua mudança exige tempo, investimento e capacidades comerciais específicas, o que a torna uma barreira relevante.

A segunda dimensão é o posicionamento por preço e valor percebido, que distingue as empresas pelos níveis de atuação em produtos de massa, *masstige* ou premium. Essa variável define não apenas o público-alvo, mas também o tipo de comunicação e os investimentos necessários em marca e qualidade. Alterar o posicionamento de preço requer tempo e consistência, pois envolve reputação, confiança e percepção consolidada dos consumidores.

O posicionamento das empresas foi construído a partir da combinação entre estrutura de canais e faixa de preço predominante. A classificação é qualitativa, em três níveis para cada eixo, considerando o perfil de distribuição, a presença de canais próprios e o posicionamento das marcas no mercado brasileiro. As posições foram definidas com base em informações de 2024 das bases Euromonitor e ABIHPEC, complementadas por relatórios corporativos.

As diferenças de atuação entre as principais empresas do setor de cosméticos no Brasil resultam de escolhas estruturais sobre como alcançar o consumidor e em que faixa de valor competir. Em um extremo estão os grupos que mantêm redes próprias de distribuição, com canais exclusivos e relacionamento direto com o cliente. No outro, encontram-se companhias que dependem amplamente de varejistas de terceiros e operam em produtos de grande volume e baixo preço. Entre esses dois polos estão as empresas de perfil intermediário, que combinam distribuição seletiva com portfólios voltados ao público de maior valor agregado. Essa classificação, apresentada no Quadro 8, sintetiza o posicionamento competitivo em 2024 com base na estrutura de canais e na faixa de preço predominante.

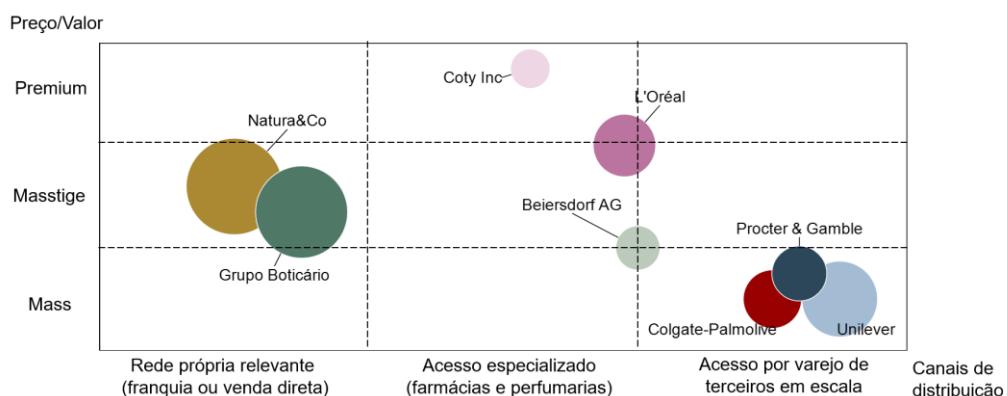
Quadro 8: Classificação das empresas segundo canais e preço/valor

Empresa / Grupo	Canais de distribuição predominantes	Faixa de preço predominante
Natura &Co	Venda direta, lojas próprias, franquias e <i>e-commerce</i>	<i>Masstige</i> , com presença em segmentos de massa e premium
Grupo Boticário	Venda direta, lojas próprias, franquias e <i>e-commerce</i>	<i>Masstige</i> , com linhas de maior valor em fragrâncias e <i>skincare</i>
Unilever	Varejo alimentar e de farmácias, e <i>marketplaces</i>	Massa, voltado à escala e conveniência
Procter & Gamble (P&G)	Varejo alimentar e de farmácias	Massa, com incursões limitadas em <i>masstige</i>
Colgate-Palmolive	Varejo alimentar e de farmácias	Massa, com foco em higiene oral e cuidados básicos
L'Oréal	Farmácias, salões profissionais e perfumarias especializadas	<i>Masstige</i> a premium, conforme divisão e marca
Beiersdorf	Farmácias e perfumarias, com presença no varejo alimentar	Massa a <i>masstige</i> , com posicionamento funcional em <i>skincare</i>
Coty	Perfumarias e varejo especializado de luxo	Premium, concentrado em fragrâncias e maquiagem

(Fonte: Elaborado pelo autor)

O posicionamento resultante da classificação apresentada no quadro é representado a seguir. O primeiro mapa mostra a distribuição das empresas segundo seus principais canais de venda e faixas de preço predominantes (ver Figura 16), refletindo a heterogeneidade do setor e a coexistência de diferentes modelos de acesso ao consumidor. Essa representação permite visualizar as diferenças estruturais entre os players e estabelece a base para a identificação dos grupos estratégicos na etapa seguinte da análise.

Figura 16: Distribuição das empresas por faixa de preço e canal de distribuição predominante

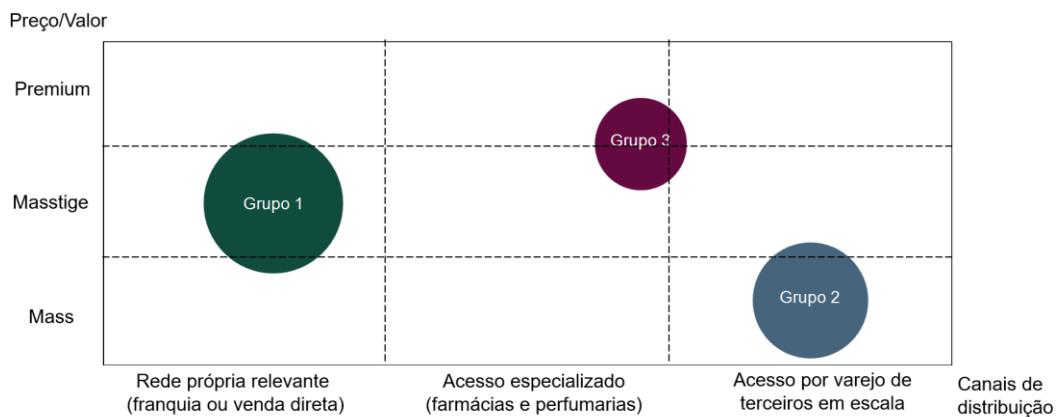


(Fonte: Elaborado pelo autor)

Nota: O tamanho dos círculos representa o market share das empresas.

A disposição das empresas no mapa evidencia a coexistência de diferentes modelos competitivos no setor de cosméticos. Observa-se uma clara segmentação em função do controle sobre os canais de venda e da faixa de preço predominante, que reflete o posicionamento de marca e o perfil do público atendido. A partir desse posicionamento individual, é possível identificar grupos estratégicos com características semelhantes de estrutura comercial e proposta de valor. A Figura 17 consolida essas posições, representando conjuntos de empresas que compartilham estratégias próximas e enfrentam condições comparáveis de concorrência.

Figura 17: Mapa dos grupos estratégicos identificados



(Fonte: Elaborado pelo autor)

Nota: O tamanho dos círculos representa o market share dos grupos estratégicos.

O agrupamento das empresas no mapa de grupos estratégicos evidencia três configurações competitivas distintas. Cada grupo combina um padrão específico de acesso ao consumidor e de posicionamento de valor. A análise que segue aprofunda as características de cada um desses grupos, buscando compreender as lógicas competitivas predominantes, as barreiras de mobilidade que sustentam suas posições e as tendências de evolução dentro do setor.

- **Grupo 1 – Nacionais integrados de valor intermediário**

O primeiro grupo é formado por Natura &Co e Grupo Boticário, que se destacam pelo alto grau de controle de canais e pelo foco em produtos de valor intermediário (*masstige*), e juntos representam 32% do mercado do setor de cosméticos. Ambos os grupos construíram redes próprias de distribuição que combinam lojas exclusivas, franquias, plataformas digitais e venda direta, permitindo relacionamento próximo com o consumidor e maior domínio sobre especificação, experiência de compra e identidade de marca. Essa integração vertical é um dos principais diferenciais competitivos do setor brasileiro, pois reduz a dependência de varejistas e cria barreiras significativas para novos entrantes.

A estratégia de atuação desse grupo está fortemente associada à proximidade com o consumidor e à gestão de marca baseada em propósito. A

Natura &Co mantém um modelo híbrido que combina relacionamento direto, digitalização e presença seletiva em farmácias, explorando um posicionamento que integra sustentabilidade e impacto social. O Grupo Boticário, por sua vez, consolidou um ecossistema de marcas e canais interligados, com expansão para novas categorias e crescente digitalização do atendimento. Em ambos os casos, a diferenciação ocorre mais pela força simbólica das marcas do que por preço ou escala produtiva.

As barreiras de mobilidade que protegem esse grupo decorrem da complexidade operacional e do investimento necessário para sustentar canais próprios e manter uma comunicação de marca consistente. O desenvolvimento e a gestão de redes de franquias, programas de revenda e plataformas digitais exigem conhecimento acumulado e capital intensivo, o que limita a replicação por competidores de perfil mais massificado. Esse modelo confere às empresas do grupo uma posição de equilíbrio entre diferenciação e escala, caracterizando-as como o núcleo de maior integração e relacionamento direto com o consumidor no setor de cosméticos brasileiro.

- **Grupo 2 – Multinacionais de escala de massa**

O segundo grupo é composto por Unilever, Procter & Gamble (P&G) e Colgate-Palmolive, que operam com foco em produtos de grande volume e ampla distribuição, voltados principalmente às faixas de preço de massa, e juntos representam 21% do mercado. Essas empresas concentram suas vendas em canais de terceiros, como supermercados, farmácias, atacarejos e perfumarias multimarcas, com portfólios amplos e forte presença nas linhas de higiene e cuidados básicos. Trata-se de companhias cuja vantagem competitiva deriva da escala global de produção, da eficiência logística e da capilaridade de distribuição, características típicas do modelo de bens de consumo de giro rápido.

O posicionamento de valor dessas empresas baseia-se em atributos funcionais apoiados por comunicação padronizada e inovação incremental. A busca por diferenciação simbólica é limitada, pois a competição se dá majoritariamente por eficiência operacional e penetração de mercado. A Unilever e a P&G mantêm estratégias de diversificação de portfólio com presença em várias categorias, enquanto a Colgate-Palmolive atua de forma mais concentrada em higiene oral, segmento em que possui liderança consolidada. Em comum, essas empresas operam com forte dependência das grandes redes varejistas, o que lhes confere alcance nacional, mas reduz o controle sobre a experiência de compra e a precificação.

As barreiras de mobilidade para esse grupo são altas, especialmente no sentido de transição para *tiers* de valor mais elevados. O movimento de *premiumização* é limitado pela estrutura de custos e pela percepção de marca consolidada em faixas de preço acessíveis. Da mesma forma, a criação de canais próprios seria incompatível com o modelo de volume e com a natureza das categorias em que atuam. Assim, o grupo representa o polo de escala e penetração do setor, sustentando sua competitividade em amplitude de portfólio, poder de

negociação com o varejo e capacidade de manter margens estáveis mesmo em contextos de pressão de custos.

- **Grupo 3 – Marcas globais de prestígio e especialização**

O terceiro grupo reúne L'Oréal, Beiersdorf e Coty, empresas que operam predominantemente em canais especializados e se posicionam nas faixas de valor intermediário a premium. A atuação concentra-se em perfumarias, farmácias e salões de beleza, espaços que favorecem a construção de imagem e a oferta de atendimento consultivo. Essas companhias mantêm portfólios altamente segmentados, que combinam marcas globais de grande reconhecimento com linhas técnicas ou profissionais, voltadas a públicos específicos e dispostos a pagar por diferenciação em qualidade, inovação e experiência de uso.

A intensidade de marca e inovação é o principal vetor competitivo desse grupo. L'Oréal e Beiersdorf concentram investimentos robustos em pesquisa e desenvolvimento, explorando a associação entre ciência, tecnologia e beleza, seja na atuação da L'Oréal em dermocosméticos e cuidados capilares profissionais, seja na liderança da Beiersdorf em *skincare* funcional. Já a Coty mantém sua relevância por meio de um portfólio de marcas de prestígio e de licenciamentos com forte apelo simbólico, posicionando-se no segmento de luxo. Essas empresas combinam diferenciação técnica e sensorial com a força de marcas globais, sustentando margens superiores.

As barreiras de mobilidade que caracterizam esse grupo estão associadas à necessidade de investimentos contínuos em inovação, marketing e distribuição seletiva. A manutenção de uma proposta premium depende de reputação e consistência global, o que restringe a expansão rápida e o acesso a públicos de massa. Por outro lado, sua presença em canais especializados e o controle rigoroso sobre posicionamento garantem resiliência competitiva e proteção de margem. Assim, o grupo representa o polo de prestígio e especialização da indústria, atuando como referência em diferenciação e tecnologia, com rivalidade concentrada entre marcas globais e menor sobreposição direta com os demais grupos.

A configuração dos três grupos revela um setor segmentado e relativamente estável, no qual cada conjunto de empresas ocupa um espaço competitivo próprio, sustentado por barreiras de mobilidade específicas. A rivalidade mais intensa ocorre dentro de cada grupo, entre empresas que compartilham estrutura de canal e posicionamento de valor semelhantes. Já as interações entre grupos são mais limitadas, marcadas por movimentos seletivos de aproximação que buscam capturar novas faixas de consumidores sem comprometer o posicionamento central.

Os grupos nacionais integrados (Natura e Grupo Boticário) avançam gradualmente em direção ao premium, com investimentos em inovação, digitalização e narrativa de sustentabilidade que reforçam o valor simbólico de suas marcas. As multinacionais de escala de massa (Unilever, P&G e Colgate-Palmolive) experimentam extensões de linha e versões aprimoradas de produtos para explorar o espaço de *masstige*, embora

continuem dependentes do varejo de terceiros e da lógica de volume. Já as marcas globais de prestígio (L'Oréal, Beiersdorf e Coty) ampliam o alcance de suas linhas por meio de canais digitais e expansão do *e-commerce*, buscando ganhar capilaridade sem diluir a percepção de exclusividade.

Esses movimentos indicam uma convergência parcial de estratégias, mas as barreiras estruturais, como o custo de desenvolver canais próprios, o tempo necessário para alterar a percepção de marca e a complexidade de operar em diferentes *tiers* de preço, mantêm os grupos relativamente estáveis. O resultado é um equilíbrio competitivo maduro, em que cada grupo cumpre um papel distinto, enquanto os nacionais reforçam a diferenciação e o vínculo com o consumidor, as multinacionais de massa garantem escala e capilaridade, e as marcas globais de prestígio sustentam o eixo de aspiração do setor.

5.5 Análise SWOT

A análise SWOT é utilizada neste trabalho como ferramenta de integração e síntese das dimensões avaliadas nas seções anteriores, permitindo combinar aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) para compreender o posicionamento competitivo dos principais grupos atuantes na indústria brasileira de cosméticos.

Assim, a seção a seguir apresenta a análise SWOT do Grupo 1, formado por Natura &Co e Grupo Boticário, com o objetivo de sintetizar as forças e fragilidades que caracterizam o grupo de maior relevância econômica e competitiva do setor. As informações foram construídas a partir das evidências discutidas nas análises estruturais anteriores.

O foco da análise recai sobre o Grupo 1, composto por Natura &Co e Grupo Boticário, que reúne as duas companhias de origem nacional com maior relevância na indústria de cosméticos e cuidados pessoais no Brasil. A escolha desse grupo se justifica por três fatores principais. Em primeiro lugar, trata-se do segmento de maior participação de mercado, respondendo conjuntamente por cerca de um terço das vendas nacionais do setor e ocupando posições de liderança em categorias-chave, como fragrâncias, cuidados com a pele e produtos de higiene e beleza. Em segundo lugar, o Grupo 1 é o único formado por empresas de capital brasileiro, que consolidaram presença não apenas no mercado interno, mas também em diversos países da América Latina e, mais recentemente, em mercados internacionais de maior valor agregado. Por fim, essas empresas representam o modelo mais avançado de integração de canais e posicionamento multimarcas do setor, combinando estratégias de venda direta, franquias, *e-commerce* e lojas próprias, o que lhes confere alto grau de controle sobre a experiência do consumidor e sobre a cadeia de valor.

Além da relevância econômica e do peso competitivo, o Grupo 1 também se destaca por incorporar, de forma consistente, elementos de inovação e sustentabilidade em sua estratégia corporativa. Tanto a Natura &Co quanto o Grupo Boticário

apresentam forte atuação em pesquisa e desenvolvimento, programas de logística reversa e práticas de biodiversidade, alinhando desempenho econômico à agenda ESG e à construção de reputação junto a consumidores que valorizam propósito e impacto positivo. Essa combinação de escala, diversidade de canais e diferenciação simbólica faz com que o Grupo 1 seja o principal agente estruturante do mercado nacional de cosméticos, influenciando tendências de produto, comunicação e comportamento de consumo em todo o setor.

A seguir, apresenta-se a análise SWOT do Grupo 1, estruturada a partir das quatro dimensões clássicas da matriz: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O objetivo é sintetizar os principais elementos que moldam a posição competitiva do grupo, articulando fatores internos externos. Essa leitura integra as evidências discutidas nas análises anteriores e reflete as condições que sustentam, limitam ou pressionam o desempenho das líderes nacionais da indústria de cosméticos no Brasil.

- **Forças**

O principal ponto de força do Grupo 1 está em sua liderança consolidada no mercado brasileiro, sustentada por marcas de grande reconhecimento e alto grau de fidelização. Natura &Co e Grupo Boticário constroem valor por meio de portfólios amplos e multimarcas, que combinam apelo emocional, inovação e propósito, atingindo diferentes perfis de consumidores e faixas de preço. Essa diversidade, somada à integração vertical de canais, garante elevado controle sobre a experiência do cliente e sobre a precificação, reduzindo a dependência de intermediários e fortalecendo a rentabilidade. A capacidade de inovação contínua, refletida em investimentos recorrentes em P&D e no lançamento de produtos de alto giro, contribui para manter relevância em categorias altamente competitivas, como fragrâncias e cuidados pessoais.

Outro diferencial relevante é a incorporação consistente de práticas de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental como elemento central de posicionamento estratégico. Ambas as empresas figuram entre as líderes em indicadores ESG, com políticas de logística reversa, programas de uso sustentável da biodiversidade e iniciativas de inclusão social em suas cadeias produtivas. Essas práticas reforçam a legitimidade das marcas, fortalecem o vínculo com consumidores e ampliam barreiras à imitação por concorrentes. Em conjunto, a combinação de escala, marca, inovação e propósito consolida o Grupo 1 como referência de competitividade e modelo de integração entre desempenho econômico e impacto positivo no setor de cosméticos brasileiro.

- **Fraquezas**

Apesar da robustez de seus modelos de negócio, o Grupo 1 enfrenta desafios estruturais que limitam sua agilidade e impactam a eficiência operacional. A ampla rede de lojas, franquias, consultoras e operações digitais implica complexidade de gestão e custos fixos elevados, exigindo constante coordenação entre canais para evitar sobreposição de estoques, canibalização de vendas e desalinhamentos de preço.

Além disso, há sinais de saturação e dependência de categorias maduras, como fragrâncias, que concentram parcela significativa da receita, mas apresentam margens pressionadas por promoções e ciclos curtos de inovação. A diversificação para novas frentes ainda ocorre de forma gradual, o que limita a capacidade de capturar crescimento em segmentos emergentes. Esses fatores tornam o grupo menos ágil na resposta a novos entrantes e tendências de consumo que se propagam rapidamente em plataformas digitais.

- **Oportunidades**

O Grupo 1 encontra um conjunto expressivo de oportunidades para consolidar e ampliar sua liderança. A principal delas decorre da evolução do comportamento de consumo e da digitalização do varejo, que favorecem modelos de omnicanalidade e *social commerce* cada vez mais integrados. O fortalecimento da presença digital, combinado à capacidade de relacionamento direto com consumidores por meio de consultoras e plataformas próprias, permite capturar dados, personalizar ofertas e aumentar a recorrência de compra. Essa tendência também amplia a competitividade frente a *marketplaces* globais e varejistas multimarcas, ao reforçar o vínculo das marcas com o consumidor final.

Há ainda potencial de expansão em segmentos adjacentes de maior valor agregado, como dermocosméticos, cuidados capilares profissionais e perfumaria premium. A internacionalização, também representa uma oportunidade concreta de crescimento sustentável e diversificação de receitas. Por fim, a incorporação de inovações tecnológicas no desenvolvimento de produtos reforça a capacidade de diferenciação do grupo.

- **Ameaças**

O ambiente competitivo do setor de cosméticos no Brasil apresenta ameaças relevantes à manutenção da liderança do Grupo 1. Cresce a influência de marcas independentes e digitais, que se posicionam de forma mais ágil em nichos específicos e utilizam as redes sociais e *marketplaces* para alcançar consumidores sem depender de estruturas complexas de distribuição.

Outra ameaça vem das mudanças estruturais no comportamento do consumidor, marcadas por maior sensibilidade a preço, preferência por praticidade e redução do consumo de itens considerados supérfluos. Esse movimento pressiona as margens e exige ciclos mais curtos de inovação para evitar perda de relevância. Além disso, fatores macroeconômicos e regulatórios, como oscilações cambiais, aumento dos custos de insumos importados e endurecimento de normas ambientais afetam diretamente os custos de produção e a rentabilidade do setor. Esses elementos combinados reforçam a necessidade de resiliência operacional e disciplina estratégica para sustentar a posição de liderança do grupo.

A análise SWOT do Grupo 1 evidencia um conjunto de vantagens estruturais que sustentam sua posição de liderança e diferenciam as empresas nacionais frente aos concorrentes internacionais. A combinação entre marca forte, escala operacional e controle de canais cria uma barreira competitiva robusta e garante elevado grau de

fidelização do consumidor, enquanto a capacidade de inovação contínua e o posicionamento sustentável reforçam a legitimidade e o valor simbólico das marcas. Esses fatores explicam a resiliência do grupo mesmo em períodos de desaceleração do consumo ou de maior pressão promocional no setor.

Por outro lado, a manutenção da competitividade dependerá da habilidade em simplificar estruturas e aumentar a eficiência operacional. A consolidação de novas frentes de crescimento será essencial para equilibrar a exposição a categorias maduras e ampliar margens. Em síntese, o Grupo 1 reúne ativos e competências para sustentar a liderança no mercado brasileiro de cosméticos, mas sua vantagem competitiva de longo prazo dependerá da coerência entre inovação, eficiência e integração estratégica de seus canais e portfólio. De forma consolidada, o Quadro 9 apresenta a matriz SWOT do Grupo 1, sintetizando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas ao longo da análise.

Quadro 9: Matriz SWOT consolidada do Grupo 1

S	(Strengths – Forças)	W	(Weakness – Fraquezas)
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança consolidada • Portfólios amplos • Integração de canais • Inovação contínua • Práticas ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade de gestão • Custos fixos elevados • Dependência de categorias específicas 		
O	(Opportunities - Oportunidades)	T	(Threats – Ameaças)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimento da presença digital • Expansão em segmentos adjacentes <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização • Incorporação de novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento de marcas independentes e digitais • Mudanças estruturais no comportamento do consumidor • Fatores macroeconômicos 		

(Fonte: Elaborado pelo autor)

6 ESG COMO VETOR ESTRATÉGICO

A incorporação das dimensões ambiental, social e de governança às estratégias empresariais consolidou-se como uma das principais transformações recentes na indústria de cosméticos. O ESG deixou de representar um conjunto de práticas de caráter reputacional para se tornar um elemento estruturante da competitividade setorial. No Brasil, esse movimento é particularmente expressivo no Grupo 1, identificado no mapa de grupos estratégicos. A análise deste capítulo concentra-se exclusivamente nesse grupo, uma vez que ele reúne as organizações que mais avançaram na integração de critérios de sustentabilidade às decisões de negócio e às suas proposições de valor. A escolha também se justifica por serem essas empresas as que melhor traduzem, no contexto brasileiro, a consolidação do ESG como vetor estratégico.

Nos últimos anos, o ESG tornou-se a tendência mais relevante da indústria global de beleza e cuidados pessoais, impulsionado por mudanças no comportamento do consumidor, pelo avanço das exigências regulatórias e pela crescente importância da reputação corporativa. A convergência entre essas forças redefiniu os critérios de desempenho e ampliou o escopo da estratégia empresarial. Investidores e instituições financeiras passaram a incorporar indicadores ESG na avaliação de risco e na precificação de capital, favorecendo empresas capazes de demonstrar metas claras e resultados verificáveis. Nesse cenário, práticas antes restritas à esfera da responsabilidade social corporativa passaram a ser vistas como alavancas diretas de inovação, acesso a mercado e eficiência operacional.

A decisão de concentrar a análise no Grupo Boticário e na Natura &Co decorre da posição singular dessas empresas na estrutura competitiva do setor. Seus históricos de pioneirismo e reconhecimento externo em sustentabilidade indicam maturidade suficiente para que o ESG seja examinado não como prática declaratória, mas como dimensão estratégica efetiva. Assim, o capítulo busca compreender de que maneira essas organizações articulam sustentabilidade, inovação e desempenho econômico como componentes integrados de suas estratégias corporativas (GLOBESCAN, 2024).

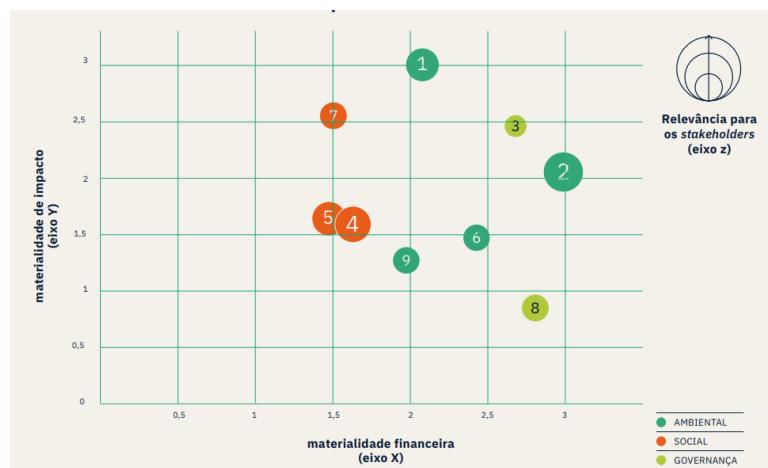
A análise baseia-se nos relatórios anuais e de sustentabilidade mais recentes das duas companhias, complementados por evidências atualizadas sobre metas, reconhecimentos e instrumentos financeiros vinculados à agenda ESG. Esses documentos permitem observar de forma comparativa como cada empresa estrutura seus compromissos ambientais, sociais e de governança. O enfoque adotado é analítico e interpretativo, buscando evidenciar como o ESG é incorporado às decisões estratégicas e quais elementos o qualificam como vetor de criação e sustentação de valor competitivo.

A partir desta introdução, o capítulo se organiza em três subseções correspondentes aos pilares ambiental, social e de governança. O objetivo final é demonstrar como o ESG, ao ser internalizado na formulação e execução da estratégia, constitui um elemento central de diferenciação e resiliência na indústria brasileira de cosméticos.

6.1 Ambiental

A dimensão ambiental consolidou-se como parte do núcleo estratégico de Natura &Co e Grupo Boticário. Nos dois casos, o tema sai do plano reputacional e entra no desenho do negócio, com metas, indicadores e governança. Os relatórios adotam “dupla materialidade”, isto é, olham tanto para o impacto do negócio sobre pessoas e ambiente quanto para os efeitos econômicos desses temas sobre a empresa. Isso ajuda a priorizar clima, circularidade e biodiversidade como assuntos de alto impacto e guia a alocação de recursos. A Figura 18 exemplifica a matriz no caso do Grupo Boticário. (NATURA &CO, 2025; GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Figura 18: Matriz de materialidade do Grupo Boticário (2024)



(Fonte: Grupo Boticário, 2025)

Nota:

1. Gestão de resíduos
2. Mudanças climáticas
3. Gestão da cadeia de fornecedores
4. Segurança, saúde e bem-estar
5. Diversidade e inclusão
6. Gestão de água e efluentes
7. Desenvolvimento e relacionamento com revendedores e comunidades locais
8. Cibersegurança, privacidade e segurança de dados
9. Biodiversidade e ecossistemas

Como é possível observar na matriz, temas como gestão de resíduos e mudanças climáticas não apenas têm alto impacto social, como também estão no centro das discussões estratégicas do grupo, possuindo alto impacto no resultado financeiro e são os temas de maior relevância para os *stakeholders*. Para o comprador, essa agenda reduz percepção de risco e aumenta valor simbólico, o que mitiga parte do poder de barganha em canais com maior sensibilidade a preço.

Além disso, esse arranjo altera a estrutura competitiva. Metas de clima e circularidade criam investimentos específicos e padrões técnicos que elevam barreiras de entrada. Parcerias e certificações reduzem assimetrias e mitigam o poder de barganha de fornecedores críticos. Fórmulas e embalagens de menor impacto operam como diferenciação percebida, o que sustenta preço em ambiente de promoção intensa e dialoga com a política de canais analisada no capítulo anterior.

Na Natura &Co, a espinha dorsal é o Compromisso com a Vida 2030, com metas públicas acompanhadas em um painel aberto, o ESG Scorecard. Entre os compromissos, destacam-se aumentar para 50% o conteúdo reciclado de plástico nas embalagens até 2030, tornar 100% das embalagens reutilizáveis, refiláveis, recicláveis ou compostáveis e avançar em rastreabilidade e certificação de cadeias críticas. A empresa também reporta riscos e oportunidades ambientais com base em referenciais internacionais, o que fortalece a comparabilidade. O resultado é uma agenda ambiental desenhada para orientar decisões de portfólio e de cadeia, e não apenas para cumprir exigências. Nas categorias de fragrâncias e cuidados com cabelos, essa orientação aparece como velocidade de reformulação, expansão de refis e logísticas de retorno, com efeito de proteção de margens e de aceleração do ciclo de inovação nas frentes mais pressionadas (NATURA &CO, 2025).

No Grupo Boticário, os Compromissos para o Futuro 2030 amarram a execução a metas claras e verificáveis. Em clima, o grupo objetiva reduzir 42% das emissões absolutas em relação a 2022. Em circularidade, alinharam-se a metas como 30% de material reciclado nas novas embalagens e 45% de equivalência de coleta do volume colocado no mercado, além do requisito de que a maioria dos novos produtos saia com embalagem reutilizável, reciclável ou biodegradável. A execução combina programas como Energia do Amanhã para ampliar fontes renováveis em lojas próprias e franquias, uso de ferramentas de avaliação ambiental em P&D e preço interno de carbono para orientar investimentos (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

A agenda territorial do grupo é ampliada pela Fundação Grupo Boticário, com mais de três décadas de atuação em conservação da natureza. A fundação apoia áreas protegidas, iniciativas de biodiversidade e o Movimento Viva Água, que integra conservação de bacias e desenvolvimento local. Essa interface fortalece adaptação climática, segurança hídrica e legitimidade social, conectando a estratégia ambiental à realidade dos territórios em que o ecossistema do grupo opera (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Do ponto de vista competitivo, os dois casos mostram como metas ambientais viram disciplina de gestão. No curto prazo, redesenho de fórmulas e embalagens, qualificação de fornecedores e aumento de conteúdo reciclado podem pressionar custo e complexidade. No médio prazo, a padronização técnica, a eficiência energética e a rastreabilidade reduzem risco e desperdício, criam barreiras difíceis de copiar e elevam a confiança de clientes e parceiros. Em termos de estratégia, trata-se de alinhar atividades do início ao fim da cadeia para sustentar diferenciação e custo competitivo, e não apenas colecionar melhores práticas.

Em síntese, Natura &Co e Grupo Boticário tratam o ambiental como vetor de criação e proteção de valor. A previsibilidade de metas, a transparência de indicadores e a governança dedicada explicam por que, na SWOT do Grupo 1, o pilar aparece como força, pela capacidade de execução e pela legitimidade perante *stakeholders*. A combinação de ambição, método e execução é o que diferencia as líderes nacionais integradas no contexto brasileiro.

6.2 Social

A dimensão social aparece, no Grupo 1, como mecanismo de inclusão econômica, fortalecimento de capital humano e licença social para operar. Tanto a Natura &Co quanto o Grupo Boticário estruturam metas e programas que conectam geração de renda, educação, diversidade e impacto comunitário. O resultado é uma agenda social que não se limita a doações pontuais, uma vez que ela entra na estratégia de canais, no desenho dos incentivos e na relação com fornecedores, franqueados, consultoras e revendedores.

Programas de desenvolvimento da rede de consultoras e o relacionamento com comunidades de fornecimento funcionam como alavancas de canal. Formação, crédito e ferramentas digitais elevam produtividade e permanência da rede e reduzem custo de aquisição. Em um mercado sensível a preço, proximidade e experiência, esses mecanismos aumentam lealdade e dificultam a imitação por concorrentes com menor controle de canais. A leitura de grupos estratégicos indica que o Grupo 1 explora essa combinação de forma mais consistente, por ter canais próprios relevantes, principalmente através da venda direta.

Na Natura &Co, o pilar social está organizado em dois eixos: “nossas pessoas” e “nossa rede ampliada”. No primeiro, a companhia afirma salário digno para 100% dos colaboradores, metas de equidade salarial e representatividade em liderança, com recortes para grupos sub-representados. No segundo, mede impacto na rede por meio do IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) das Consultoras de Beleza (IDH-CB). Em 2024, o IDH-CB no Brasil atingiu 0,653, avanço de 3,3% em dois anos, e a empresa reforçou a digitalização da venda por relações, combinando canais físicos e online para dar escala e autonomia econômica às consultoras. A mensagem estratégica é que educação, renda e inclusão não são projetos paralelos, mas parte do modo de operar do canal direto (NATURA &CO, 2025).

O Instituto Natura dá lastro a essa ambição com foco em educação pública e cidadania. Em 2024, as iniciativas de conscientização alcançaram milhões de mulheres em temas como câncer de mama e violência contra mulheres. A marca social Crer para Ver segue financiando projetos educacionais e capacitações para consultoras, com impacto cumulativo de milhões de pessoas desde sua criação. Na prática, a empresa combina formação, engajamento cívico e apoio a renda para sustentar inclusão pela via da venda direta, elevando produtividade e permanência da rede (NATURA &CO, 2025).

No Grupo Boticário, o canal de revenda é apresentado como vetor de empreendedorismo e autonomia financeira, especialmente para mulheres (ver Figura 19). O relatório descreve incentivos comerciais, capacitação pela Universidade da Beleza e melhorias na jornada digital dos revendedores. Para ampliar inclusão, a empresa também oferece acesso a crédito para capital de giro. Em 2024, 22% do crédito aprovado foi para pessoas com restrição de crédito, beneficiando cerca de 439 mil revendedores e movimentando R\$ 276 milhões (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Figura 19: Propaganda de incentivo ao cadastro para ser revendedor (2024)



(Fonte: Grupo Boticário, 2025)

O grupo ainda estrutura um braço dedicado de impacto social, o Instituto Grupo Boticário, para fomentar empreendedorismo e empregabilidade. Em 2024, criou o Fundo de Fomento ao Empreendedorismo, que aportou recursos em 100 pequenos negócios de beleza afetados pelas enchentes no Rio Grande do Sul, e fortaleceu programas como Empreendedoras da Beleza, Desenvolve e Capacita & Acelera GB. Em paralelo, iniciativas como Beleza de Educar qualificam jovens para a indústria e logística, já o Beleza de Doar destinou 600 mil produtos em 2024, somando 425 mil pessoas beneficiadas desde 2021 (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

A agenda social do Grupo Boticário também passa por diversidade e inclusão integradas ao negócio. O relatório registra metas e resultados em representatividade (por exemplo, 57% de mulheres e 26% de pessoas negras em liderança), padrões de comunicação sem estereótipos e cocriação de produtos com pessoas diversas. O grupo ainda investe em educação corporativa de larga escala, com 137,9 mil horas de capacitação em 2024 e taxa média de 93% de satisfação. (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Comparando os casos, há convergência de propósito e diferença de ênfase. A Natura &Co privilegia métricas sociais próprias e públicas para guiar decisões sobre a rede de consultoras e comunidades fornecedoras, e ancora parte do impacto por meio do Instituto Natura e de sua marca social. O Grupo Boticário organiza a execução por programas de empreendedorismo e crédito, mobilizando o Instituto para acelerar negócios e ocupação produtiva, com atenção a públicos vulneráveis e à escala nacional. Em ambos, a venda direta opera como plataforma de inclusão e renda, agora com suporte digital e formação contínua (NATURA &CO, 2025; GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Do ponto de vista estratégico, o social cria e protege valor. Ao profissionalizar a venda direta e oferecer formação, crédito e serviços, as empresas aumentam

produtividade e permanência da rede, elevam confiança de marca e constroem barreiras suaves difíceis de replicar sem capilaridade e governança. Em mercados sensíveis a preço, experiência e propósito, essa combinação sustenta fidelidade e amplia o alcance dos canais (NATURA &CO, 2025; GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

6.3 Governança

No Grupo 1, a governança funciona como a espinha que conecta ambição, metas e entrega. Essa capacidade coordena P&D, marketing, operações e cadeia, o que reduz risco de execução em portfólios amplos e omnicanal. Em rivalidade elevada e com contatos multimercado, a disciplina de fóruns, métricas auditadas e gestão ativa da cadeia sustenta decisões de preço, promoção e sortimento em tempo adequado. Natura &Co e Grupo Boticário adotam materialidade atualizada e relatórios com padrões globais de referência, o que permite comparar resultados e reduzir assimetrias de informação com investidores, parceiros e sociedade. Os dois relatórios incorporam os principais *frameworks* de reporte e asseguram que riscos e oportunidades ambientais e sociais apareçam na agenda dos órgãos decisórios, com transparência de processos e responsabilidades. Essa base favorece previsibilidade e disciplina na execução do ESG como um todo (GRUPO BOTICÁRIO, 2025; NATURA &CO, 2025).

Na Natura &Co, a governança integra sustentabilidade ao relato integrado, com uso de normas e recomendações sobre riscos climáticos e de natureza. O relatório descreve também um conjunto de instrumentos para ética e compliance. Há canal de denúncias operado por terceiro, com anonimato garantido e monitoramento pelo conselho. O documento informa volumes de relatos, tratamento de casos críticos e treinamentos de código de conduta com alcance elevado, o que reforça o foco em integridade e na prevenção de riscos. A companhia ainda destaca o uso de métricas próprias para impactos e a continuidade da certificação como Empresa B, elementos que consolidam propósito e prestação de contas no nível institucional (NATURA &CO, 2025).

A governança de fornecedores da Natura &Co aparece com números e metas verificáveis. Em 2024, a companhia negocou com 7.730 fornecedores e desembolsou R\$ 12,9 bilhões em compras, dos quais 80% concentrados em 335 parceiros estratégicos; há também 94 cadeias da sociobiodiversidade amazônica fornecendo mais de quarenta ingredientes essenciais. O programa de compras responsáveis atingiu 55% de devida diligência e a política de priorização local registrou 44,5% das compras com fornecedores próximos às operações da América Latina. Nas cadeias críticas, o relatório indica rastreabilidade ou certificação já elevada: palma 94% certificada, mica 97% rastreável, papel 99% certificado, álcool 86% certificado, soja 98% rastreável e algodão 100% rastreável; além dessas seis cadeias, outras sete foram adicionadas ao escopo com políticas específicas a lançar em 2025. A empresa mantém código de conduta, política global de compras e declaração de direitos humanos para toda a cadeia e opera o Embrace, programa contínuo de desenvolvimento e monitoramento. Em conjunto, esses elementos reduzem risco operacional, aumentam previsibilidade

de entrega e difundem padrões socioambientais entre os parceiros (NATURA &CO, 2025).

No Grupo Boticário, a governança foi reforçada em 2024 com maior clareza de fóruns decisórios, papéis e indicadores. O tema ESG é tratado por comitê que assessora a alta liderança e se conecta ao planejamento estratégico. Também são registradas auditorias externas, o que amplia confiança na informação publicada. Em síntese, há processo, fórum e medida, o que facilita o acompanhamento e a correção de rota quando necessário (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

A conexão entre governança e incentivos internos aparece com nitidez. Desde 2024, metas ambientais passaram a compor o programa de participação nos resultados, alcançando todos os colaboradores. Isso amplia o engajamento e distribui a responsabilidade pelo resultado. O grupo também detalha a incorporação de normas técnicas e o monitoramento diário de dados operacionais, o que melhora a rastreabilidade das decisões e reduz custo de agência. A mensagem é que governança não está apenas no topo, mas também chega à fábrica, à logística e às lojas por metas, rotinas e indicadores (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

A cadeia de valor é outro foco do Grupo Boticário. A empresa mantém um programa de avaliação e desenvolvimento de parceiros com mais de duas décadas, que atribui peso para critérios ESG na nota final dos fornecedores. Há ainda a plataforma Beauty Chain, que padroniza a coleta de evidências e recomenda planos de evolução, além do Projeto Pandora, que mapeia procedência e rastreabilidade de insumos críticos. Essas iniciativas elevam o padrão de controle e transparência da cadeia e criam barreiras de imitação por exigirem sistema e tempo de aprendizado. Essa disciplina sustenta a execução omnicanal descrita no capítulo anterior e diminui o custo de agência entre fábrica, logística e loja, o que contribui para a eficiência destacada na SWOT (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Em governança, os dois casos convergem em três pontos. Primeiro, *frameworks* e asseguração que tornam a informação comparável e auditável. Segundo, instrumentos de ética e *compliance* com canal de denúncia e políticas claras para prevenir e remediar desvios. Terceiro, gestão ativa da cadeia com metas, avaliações e estímulos para elevar o padrão dos parceiros. O resultado é um arcabouço que viabiliza execução de longo prazo, protege reputação e reduz riscos de descontinuidade, o que reforça a leitura de governança como base para a vantagem competitiva do Grupo 1 no Brasil (NATURA &CO, 2025; GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Em conjunto, as três dimensões (ambiental, social e governança) formam um eixo transversal. Elas respondem às pressões de rivalidade e custo, reforçam diferenciação e ampliam o alcance dos canais. O ESG, assim, não é apêndice da estratégia, e sim uma parte fundamental do mecanismo que explica a resiliência do Grupo 1 e porque escolhas de portfólio e de canal produzem efeitos duradouros no desempenho, em um mercado no qual o consumidor é cada vez mais orientado por valores e propósitos da marca.

7 CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo analisar a estrutura e a dinâmica competitiva do setor de cosméticos no Brasil, bem como compreender de que modo os principais grupos empresariais formulam e sustentam suas estratégias em um ambiente caracterizado por inovação contínua, digitalização dos canais e crescente centralidade de práticas ESG. Ao longo do texto, buscou-se integrar a leitura do ambiente externo com as escolhas internas das empresas, de forma a explicar as fontes de vantagem competitiva e os condicionantes do desempenho setorial. Tomadas em conjunto, as evidências dos capítulos anteriores indicam que o desempenho decorre da coerência entre estrutura de mercado, escolhas de canal e capacidades internas, com o ESG atuando de forma transversal nessa engrenagem.

A abordagem adotada foi essencialmente analítica-exploratória, sustentada por revisão bibliográfica e por evidências secundárias do mercado. Aplicaram-se, de maneira encadeada, a análise estrutural da indústria (Cinco Forças), o modelo de negócio com foco em canais, o mapa de pressões competitivas, a análise de grupos estratégicos e uma síntese SWOT, além da discussão do papel de ESG como vetor estratégico. A sequência metodológica partiu do panorama e da estrutura do setor, avançou para a leitura de canais e pressões competitivas, e culminou na consolidação de grupos estratégicos e implicações.

Ao relacionar essas leituras, a rivalidade e o poder de compra explicam a necessidade de ciclos curtos de inovação, enquanto a integração e o controle de canais preservam diferenciação e preço, a organização por grupos e a síntese SWOT mostram como essa combinação sustenta posições mais resilientes.

Por esse percurso e recorte, os resultados oferecem também utilidade prática para a consultoria estratégica. A síntese construída, a partir da integração das análises, fornece referências para decisões de onde competir, como competir e com quem competir ou cooperar legitimamente. Além disso, traz critérios para priorização de iniciativas, como por exemplo, alocação de recursos entre canais, escolhas de sortimento e integração de ESG à governança, orientando recomendações factíveis em contextos de alta rivalidade e execução intensiva.

O setor brasileiro de beleza e cuidados pessoais combina escala, diversidade de categorias e forte capilaridade de canais. A coexistência de marcas nacionais consolidadas, multinacionais e *players* nativos digitais cria um ambiente dinâmico, mas disciplinado por execução e eficiência. A maturidade de várias categorias convive com crescimento, e a competição se dá menos por inovações disruptivas e mais por qualidade percebida, portfólio ajustado ao preço-alvo e experiência de compra integrada.

O diagnóstico estrutural reforça uma dinâmica competitiva em que é necessário eficiência, para sustentar preço e serviço onde a sensibilidade é alta, e diferenciação concreta, para escapar de disputas puramente transacionais. A digitalização crescente amplia a transparência de preços e o alcance das marcas, mas também desloca parte

da vantagem para quem integra dados, sortimento e execução. Em síntese, a atratividade no setor depende de escolhas coerentes de posicionamento, portfólio e canais tornam-se determinantes para preservar rentabilidade em um mercado estruturalmente pressionado.

Ao longo do trabalho, ficou claro também que o canal deixou de ser apenas via de distribuição para se tornar parte integrante da proposta de valor. As escolhas entre venda direta, farmácias, lojas, atacadistas, farmácias e *e-commerce* envolvem *trade-offs* entre alcance e controle, margem e escala, experiência e conveniência. O mapeamento de jornada mostrou que diferentes categorias e ocasiões de uso pedem arquiteturas de canal distintas, e que a coerência entre posicionamento de marca, sortimento e política de preços é o que sustenta valor capturado no tempo.

A análise das pressões competitivas evidenciou que a rivalidade no setor de cosméticos brasileiro é marcada por alta densidade de players e por fronteiras fluidas entre categorias. Grandes grupos, como Natura &Co, Grupo Boticário, Unilever e L'Oréal, coexistem em praticamente todas as frentes relevantes do mercado, mas com intensidades distintas. Essa sobreposição de portfólios, somada à forte presença de marcas regionais e de nicho, cria um ambiente em que movimentos de um competidor afetam diretamente os demais, exigindo resposta rápida e disciplinada.

Nesse cenário, as pressões competitivas funcionam como mecanismo de equilíbrio, uma vez que impedem que um único ator consolide poder excessivo, mas também comprimem margens quando a diferenciação é insuficiente. A dinâmica observada indica que vantagem sustentável decorre menos de expandir indiscriminadamente o portfólio e mais de concentrar esforços em arenas nas quais a empresa dispõe de competências distintivas, seja pela força de marca, pela relação com consumidores ou pela capacidade de inovar de forma contínua. Em síntese, compreender onde a rivalidade é mais intensa e onde há espaço para diferenciação é o que orienta o uso eficiente de recursos e a preservação de rentabilidade em um mercado competitivo e em transformação constante.

A leitura dos grupos estratégicos, por sua vez, mostrou que as empresas não competem apenas por *market share*, mas a partir de lógicas distintas de criação de valor. Há modelos ancorados em amplitude e eficiência, outros baseados em autoridade técnica e credibilidade, além de configurações que exploram relacionamento e frequência. Cada grupo sustenta sua proposta combinando promessa ao consumidor, arquitetura de portfólio e desenho de canais coerentes.

Observou-se também que a mobilidade entre grupos é possível, mas exige capacidades específicas e investimento paciente, pois quem parte de eficiência precisa construir ativos de marca e experiência, e quem vem de autoridade técnica deve aprender a operar giro e execução. Modelos de relacionamento precisam disciplinar governança de canais e dados para escalar sem diluir margens. Em todos os casos, os custos de mudança funcionam como barreiras de mobilidade que desestimulam oportunidades. O risco de ficar “no meio do caminho”, como sugerido por Porter, surge quando se tenta replicar, simultaneamente, vantagens de grupos distintos sem a base de recursos correspondente.

Como implicação, a escolha vencedora não é imitar o líder de mercado, e sim aprofundar a tese do próprio grupo, perseguindo ganhos de produtividade onde a competição é de eficiência e diferenciação tangível onde o valor é percebido. Isso se traduz em alocação seletiva de recursos e em métricas que refletem a lógica do grupo, como por exemplo, penetração e frequência em modelos de relacionamento e preço médio em eficiência. Em suma, foco e coerência ao longo do tempo explicam por que alguns atores preservam rentabilidade mesmo em contextos de rivalidade elevada.

Consideradas em conjunto, as leituras estruturais e de canais mostram que a rivalidade elevada e o poder de compra comprimem margens e encurtam ciclos de inovação. A integração entre venda direta, varejo e digital amplia cobertura e capilaridade, mas intensifica a comparação de preço e desempenho. Nessa configuração, o mapa de pressões em fragrâncias e cuidados com os cabelos evidencia que velocidade de lançamento, renovação de fórmulas e qualidade de execução no ponto de venda são decisivas para sustentar diferenciação em ambientes promocionais.

Nesse sentido, a organização por grupos estratégicos e a matriz SWOT do Grupo 1 ajudam a entender por que certas combinações de ativos e capacidades se mantêm mais resilientes ao longo do tempo. Marca, capilaridade e coordenação da cadeia dão previsibilidade a sortimento e preço, e contribuem para barreiras de mobilidade.

O trabalho também evidenciou que ESG deixou de ser um apêndice reputacional para se tornar parte do desenho de estratégia. O ESG informa escolhas de portfólio, materiais e embalagens, orienta decisões de cadeia de suprimentos e reforça narrativas de marca. Quando integrado ao *core* do negócio, ESG atua em dois níveis: como padrão mínimo de legitimidade no setor e como fonte de vantagem. Iniciativas discutidas ao longo do texto mostram que a agenda gera valor quando conecta propósito, produto e execução.

No plano competitivo, ESG conversa diretamente com canais e experiência. Logística reversa e redução de resíduos apoiam formatos modernos de venda, políticas de inclusão e desenvolvimento na rede de relacionamento fortalecem frequência e engajamento, escolhas responsáveis de insumos e biodiversidade elevam a credibilidade e reduzem riscos de suprimento. Em governança, a disciplina de metas, indicadores e verificação evita dispersão, além de alinhar incentivos internos ao que se promete ao mercado.

A implicação prática é que cada empresa deve priorizar temas materiais ao seu modelo. Quando a agenda é tratada como eixo transversal, ela não só sustenta reputação, como reforça a proposta de valor e amplia as defesas e pressões competitivas. Em um setor em que marcas, experiência e confiança pesam tanto quanto preço, ESG operado com rigor torna-se parte da própria estratégia de diferenciação e resiliência.

Portanto, do ponto de vista acadêmico, o estudo integra leituras de estrutura de indústria com ferramentas clássicas de análise estratégica. Fica mais claro por que

eficiência e diferenciação precisam caminhar juntas quando o consumidor compara preços e performance em tempo real. A incorporação de ESG como parte do desenho de estratégia reforça a explicação do desempenho, pois conecta narrativa de marca, escolhas de portfólio e execução na cadeia.

No plano gerencial, o trabalho organiza decisões de maneira prática e coerente com a realidade do setor. A leitura dos grupos estratégicos indica quais capacidades priorizar para aprofundar a tese competitiva de cada empresa e evita movimentos que levam ao meio do caminho. O conjunto forma um guia de uso imediato para decisões de sortimento, posicionamento e execução.

Quanto às limitações do estudo, a pesquisa apoia-se majoritariamente em fontes secundárias e em análises de natureza qualitativa. Não houve acesso a dados proprietários de rentabilidade por produto ou por canal, nem a informações detalhadas de custos. Isso limita inferências causais e sugere cautela ao comparar desempenhos entre empresas com estruturas e escopos diferentes. O recorte concentrou-se no Brasil e nas categorias de maior relevância setorial. Nichos de baixa participação receberam menor profundidade e não foram realizados experimentos ou modelagens econométricas. O objetivo foi construir uma leitura consistente e aplicada, ainda que não exaustiva. Essas escolhas refletem a busca por clareza e utilidade prática, ao custo de reduzir o grau de generalização dos achados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o aprofundamento por categoria e por canal. O objetivo é medir como variações de preço, promoção e sortimento afetam mix, elasticidades e rentabilidade ao longo do tempo. Estudos com séries históricas e recortes regionais podem revelar heterogeneidades relevantes e apoiar decisões de alocação de recursos. Uma segunda frente envolve experimentos a partir de mudanças regulatórias e tributárias. Essa abordagem permite estimar efeitos causais sobre competição, escolha de canais e formação de preço. Também vale combinar dados de execução comercial com métricas digitais para entender como a orquestração omnicanal impacta aquisição, retenção e valor de vida do cliente por segmento.

Por fim, a leitura integrada do setor mostrou que vantagem competitiva no mercado brasileiro de cosméticos nasce de coerência entre escolhas e execução. A análise de grupos estratégicos ajuda a evitar o meio do caminho e orienta a priorização de capacidades. A incorporação de ESG como parte do desenho do negócio deixa de ser ornamento e passa a sustentar diferenciação e legitimidade. Essa síntese aproxima teoria e prática e permite transformar diagnóstico em direcionamento concreto de portfólio, canal e governança.

Em última instância, o trabalho oferece uma moldura para decidir onde competir e como competir em um ambiente omnicanal, intenso em execução e sensível à confiança do consumidor. O setor continuará a evoluir, mas os princípios aqui organizados permanecem úteis para guiar escolhas e medir avanço com foco em valor de longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIHPEC. **Panorama do setor de beleza e cuidados pessoais.** São Paulo: ABIHPEC, 2025.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy.** Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.** New York: McGraw-Hill, 1965.
- BOFA GLOBAL RESEARCH. **Brazil Retail & eCommerce Survey: NTCO challenges, Grupo Boticário momentum.** São Paulo: BofA Global Research, 29 mai. 2025.
- BOFA GLOBAL RESEARCH. **Natura &Co: downgrade to neutral on competitive, channel and....** São Paulo: BofA Global Research, 4 jun. 2025.
- CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- D'AVENI, Richard A. **Competitive pressure systems: mapping and managing multimarket contact.** *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 1, p. 39–49, 2002.
- DICIONÁRIO FINANCEIRO. **Business Model Canvas: o que é.** 2025. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/business-model-canvas/>. Acesso em: 20 out. 2025.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beauty and personal care in Brazil.** London: Euromonitor International, Set. 2025.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Consumer lifestyles in Brazil.** London: Euromonitor International, 2025.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Consumer values and behaviour in Brazil.** London: Euromonitor International, 2025.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **The world market for beauty and personal care.** London: Euromonitor International, 2024.

FACTOR-K CONSULTING. **Indie Brands e a Beleza “Limpia”**. Blog Factor-K, [s.d.]. Disponível em: <https://factorkconsulting.com.br/blog/indie-brands-e-a-beleza-limpia/>. Acesso em: 1 nov. 2025.

FRIEDE, Gunnar; BUSCH, Timo; BASSEN, Alexander. **ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies**. Journal of Sustainable Finance & Investment, v. 5, n. 4, p. 210–233, 2015.

GLOBALDATA. **Brazil fragrances: market assessment and forecasts to 2026**. London: GlobalData, 2025.

GLOBALDATA. **Brazil haircare: market assessment and forecasts to 2026**. London: GlobalData, 2025.

GLOBALDATA. **Country profile: cosmetics & toiletries in Brazil: market assessment and forecasts to 2024**. London: GlobalData, Abr. 2020.

GLOBALDATA. **Opportunities in the Americas cosmetics & toiletries industry**. London: GlobalData, 2025.

GLOBESCAN. **The GlobeScan–SustainAbility Leaders Survey 2024: Transparency and Transformation**. Toronto: GlobeScan, 2024. Disponível em: <https://globescan.com/2024/06/13/the-globescan-sustainability-leaders-survey-2024/>. Acesso em: 2 nov. 2025.

GRUPO BOTICÁRIO. **Relatório ESG 2024**. Curitiba: Grupo Boticário, 2025.

GUPTA, Sunil. **Driving digital strategy: a guide to reimaging your business**. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.

HENISZ, Witold J.; KOLLER, Tim; NUTTALL, Robin. **Five ways that ESG creates value**. McKinsey Quarterly, 2019. Disponível em: www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value. Acesso em: 31 out. 2025.

INFORME 365. **Perfumes naturais ressurgem como elo entre corpo, alma e natureza**. Informe 365, Vitória, 29 out. 2025. Disponível em: <https://informe365.com.br/perfumes-naturais-ressurgem-como-elo-entre-corpo-alma-e-natureza>. Acesso em: 1 nov. 2025

LEARNED, Edmund P.; CHRISTENSEN, C. Roland; ANDREWS, Kenneth R.; GUTH, William D. **Business policy: text and cases**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1969.

KANE, Gerald C.; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh Nguyen; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. **Strategy, not technology, drives digital transformation**. Massachusetts: MIT Sloan Management Review; Deloitte University Press, 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NATURA &CO. **Relatório integrado 2025.** São Paulo: Natura &Co, 2025.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation.** Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

PORTR, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTR, Michael E. **From competitive advantage to corporate strategy.** *Harvard Business Review*, v. 65, n. 3, p. 43–59, Mai. 1987.

PORTR, Michael E. **How competitive forces shape strategy.** *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137–145, Mar. 1979.

PORTR, Michael E. **Strategy and the internet.** *Harvard Business Review*, v. 79, n. 3, p. 63–78, Mar. 2001.

PORTR, Michael E. **What is strategy?** *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61–78, Nov./Dez. 1996.

REEVES, Martin; HAANAES, Knut; SINHA, Janmejaya. **Your strategy needs a strategy: how to choose and execute the right approach.** Boston: Harvard Business Review Press, 2015.

SENAC. **Panorama do setor de beleza e cuidados pessoais.** São Paulo: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), 2024. Disponível em: <https://forumsetorial.senac.br>. Acesso em: 22 out. 2025.

TEECE, David J. **Business models and dynamic capabilities.** *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 40–49, 2018.