

O AMOR COMEÇA NO BALCÃO: UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO DE CAMPANHA PARA FORTALECIMENTO DA MARCA O BOTICÁRIO

Eduardo Kauã Borges Bin

Graduando em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda
Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS), Praia Grande, São Paulo, Brasil

Letícia Sergento Nunes

Graduanda em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda
Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS), Praia Grande, São Paulo, Brasil

Carlos Eduardo Dezan Scopinho

Doutor em Design
Faculdade do Litoral Sul de São Paulo (FALS), Praia Grande, SP, Brasil

Resumo

O presente estudo analisa a contribuição das estratégias de endomarketing para a humanização do atendimento nas lojas físicas de O Boticário, considerando seus impactos sobre a experiência do consumidor, o fortalecimento da marca e a fidelização de clientes. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental, complementadas pela aplicação das ferramentas SWOT, PESTEL, Cinco Forças de Porter, Mapa de Empatia e análise do planejamento da campanha "O Amor Começa no Balcão". Os resultados evidenciam que a vantagem competitiva da organização não depende apenas da qualidade dos produtos ou da comunicação institucional, mas da coerência entre o posicionamento da marca e a experiência proporcionada nos pontos de venda. Verificou-se que práticas de endomarketing favorecem o alinhamento entre cultura organizacional, comportamento dos colaboradores e valores institucionais, promovendo atendimento mais acolhedor, personalizado e consistente com a identidade da empresa. Conclui-se que a humanização do atendimento constitui um recurso estratégico para fortalecer vínculos emocionais com os consumidores, ampliar a percepção de valor, elevar os índices de satisfação e retenção e consolidar a competitividade da organização em um mercado cada vez mais orientado pela experiência e pelo relacionamento.

Palavras-chave: Endomarketing. Humanização. Experiência do consumidor.

Abstract

This study analyzes the contribution of internal marketing strategies to the humanization of customer service in O Boticário's physical stores, considering their effects on customer experience, brand strengthening, and customer loyalty. The research is qualitative, exploratory, and descriptive, based on a literature review and documentary analysis, supported by SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces, Empathy Map, and campaign planning analysis. The findings indicate that competitive advantage relies not only on product quality or institutional communication but also on the consistency between brand positioning and the experience delivered at points of sale. Internal marketing practices were found to strengthen the alignment between organizational culture, employee behavior, and corporate values, resulting in more personalized, welcoming, and coherent customer interactions. The study concludes that humanized service represents a strategic resource capable of enhancing emotional connections with consumers, increasing perceived value, improving customer

satisfaction and loyalty, and reinforcing sustainable competitiveness in an experience-driven market.

Keywords: Loyalty. Engagement. Hospitality.

INTRODUÇÃO

O mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) tem experimentado um processo contínuo de expansão nas últimas décadas, impulsionado por transformações sociais, econômicas e culturais que modificaram significativamente o comportamento do consumidor. A crescente valorização do autocuidado, da autoestima e do bem-estar, aliada ao avanço das tecnologias digitais e à intensificação da concorrência, fez com que a decisão de compra deixasse de estar fundamentada exclusivamente nos atributos funcionais dos produtos, passando a incorporar aspectos simbólicos, emocionais e experienciais (KOTLER; KELLER, 2016).

Nesse contexto, a experiência do consumidor consolidou-se como um dos principais ativos estratégicos das organizações. A interação entre consumidores e marcas ocorre em diversos pontos de contato ao longo da jornada de compra, envolvendo comunicação, ambiente físico, atendimento, relacionamento e pós-venda. Assim, a percepção de valor deixa de ser construída apenas pela qualidade dos produtos ofertados e passa a depender da capacidade da empresa em proporcionar experiências memoráveis, personalizadas e coerentes com o posicionamento institucional da marca (SCHMITT, 1999).

No cenário brasileiro, o setor de HPPC possui expressiva relevância econômica. Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2026), o Brasil permanece entre os maiores mercados consumidores de produtos de beleza do mundo, representando aproximadamente 2% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e registrando crescimento contínuo tanto no mercado interno quanto nas exportações. Dados da Euromonitor International (2026) demonstram que o segmento apresentou crescimento nominal de 12,9% em 2023, 10,4% em 2024 e 6,8% em 2025, evidenciando a estabilidade e o potencial competitivo do setor, mesmo diante de cenários econômicos desafiadores.

A competitividade crescente desse mercado exige que as organizações transcendam estratégias centradas exclusivamente em preço, qualidade ou inovação tecnológica, direcionando seus esforços para a construção de relacionamentos duradouros com os consumidores. Conforme Kotler e Keller (2016), o *marketing* contemporâneo fundamenta-se na geração de valor percebido, na satisfação das necessidades dos clientes e na construção de vínculos capazes de promover confiança, fidelização e vantagem competitiva sustentável.

Nesse ambiente, o *branding* assume papel estratégico ao estabelecer uma identidade capaz de diferenciar organizações em mercados altamente competitivos. Mais do que identificar produtos, as marcas representam significados, valores e promessas que orientam as expectativas dos consumidores antes mesmo da efetivação da compra (AAKER, 1998). Dessa forma, torna-se essencial que todos os pontos de contato entre consumidor e organização estejam alinhados ao posicionamento institucional, especialmente aqueles relacionados à experiência presencial de atendimento.

Entre as empresas que se destacam nesse cenário encontra-se O Boticário, organização reconhecida nacional e internacionalmente pela consistência de suas estratégias de comunicação, pelo investimento em inovação e pela construção de campanhas publicitárias baseadas em valores como afeto, diversidade, autoestima e conexões humanas. Em pesquisa realizada pela Kantar (2025), a marca foi eleita a perfumaria mais admirada pelos consumidores brasileiros, resultado que evidencia o fortalecimento de sua identidade institucional e de seu capital de marca.

Apesar desse reconhecimento, observa-se que o fortalecimento da comunicação institucional, por si só, não garante a entrega de experiências coerentes durante a jornada do consumidor. Em organizações cuja proposta de valor está fortemente fundamentada em atributos emocionais, qualquer inconsistência entre o discurso publicitário e a experiência vivenciada nos pontos de venda pode comprometer a percepção da marca, reduzir os níveis de satisfação e influenciar negativamente a fidelização dos clientes (SCHMITT, 1999; LAS CASAS, 2019).

Sob essa perspectiva, o atendimento presencial torna-se um elemento estratégico na consolidação da promessa de valor comunicada pelas campanhas

institucionais. O comportamento dos colaboradores, a qualidade das interações, a capacidade de acolhimento e a personalização do atendimento representam fatores determinantes para a construção de experiências positivas e para o fortalecimento do relacionamento entre consumidores e marcas (BEKIN, 2004). Consequentemente, práticas de *endomarketing* e desenvolvimento da cultura organizacional assumem papel fundamental no alinhamento entre os valores institucionais e as práticas desenvolvidas pelas equipes de atendimento.

Entretanto, embora exista vasta produção científica sobre *branding*, comportamento do consumidor, marketing de relacionamento e experiência de marca, observa-se uma lacuna na literatura acerca da integração desses construtos com as estratégias de *endomarketing* voltadas à humanização do atendimento no varejo de cosméticos. Ainda são limitadas as pesquisas que investigam como o alinhamento entre cultura organizacional, comportamento dos colaboradores e posicionamento institucional influencia a experiência do consumidor em empresas cuja identidade é construída predominantemente por valores emocionais e relacionais.

Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: *de que maneira a humanização do atendimento presencial, por meio de estratégias de endomarketing, pode contribuir para fortalecer a experiência do consumidor, a percepção da marca e a fidelização de clientes nas lojas físicas do O Boticário?*

Para responder a essa problema de pesquisa, o presente estudo teve como objetivo geral analisar de que forma as estratégias de endomarketing podem contribuir para a humanização do atendimento nas lojas físicas do O Boticário, fortalecendo a experiência do consumidor e ampliando a retenção de clientes. Como objetivos específicos, procurou-se identificar os fatores que influenciam a percepção do atendimento presencial; compreender a relação entre experiência de compra e fidelização; analisar a influência da cultura organizacional sobre o comportamento das equipes de vendas; avaliar o papel do *endomarketing* no alinhamento entre posicionamento institucional e prática operacional; e propor diretrizes estratégicas capazes de fortalecer a humanização do atendimento e a consolidação da imagem da marca.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se tanto em sua contribuição acadêmica quanto mercadológica. Sob a perspectiva científica, o estudo amplia as discussões sobre *branding*, experiência do consumidor, comportamento do consumidor, *marketing* de relacionamento, cultura organizacional e *endomarketing*, integrando esses temas em um modelo analítico aplicado ao varejo de cosméticos. No âmbito organizacional, os resultados poderão subsidiar o desenvolvimento de estratégias voltadas ao fortalecimento da cultura interna, à capacitação das equipes e à melhoria da experiência oferecida ao consumidor, contribuindo para maior coerência entre o posicionamento institucional da marca e a percepção construída durante a interação presencial.

Dessa forma, espera-se demonstrar que a humanização do atendimento constitui não apenas uma prática operacional, mas um recurso estratégico capaz de fortalecer a reputação corporativa, ampliar a fidelização dos consumidores e gerar vantagem competitiva sustentável em mercados orientados pela experiência e pelo relacionamento.

REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste estudo foi organizada em tópicos, visando apresentar os principais conceitos e referenciais que sustentam a pesquisa. Sua estrutura está distribuída da seguinte forma:

***Branding* e posicionamento de marca**

O fortalecimento das marcas representa um dos principais diferenciais competitivos das organizações contemporâneas. Em mercados caracterizados pela elevada concorrência e pela ampla oferta de produtos e serviços, as decisões de compra dos consumidores são influenciadas não apenas por atributos funcionais, como qualidade e preço, mas também pelos significados simbólicos e emocionais associados às marcas (AAKER, 1998).

Nesse contexto, o *branding* pode ser compreendido como o conjunto de estratégias destinadas à construção, gestão e fortalecimento da identidade organizacional, permitindo que a empresa desenvolva relações duradouras com

seus públicos. Segundo Keller (2013), uma marca forte é aquela capaz de estabelecer associações positivas na memória dos consumidores, criando diferenciação competitiva e ampliando o valor percebido durante toda a jornada de consumo.

Para Kotler e Keller (2016), o posicionamento corresponde à definição clara da proposta de valor da organização, permitindo que a marca ocupe um espaço diferenciado na mente do consumidor. Assim, o posicionamento deixa de representar apenas uma estratégia de comunicação para tornar-se um compromisso organizacional que deve estar presente em todas as interações estabelecidas com o mercado.

Essa perspectiva torna-se especialmente relevante no segmento de cosméticos e perfumaria, no qual as decisões de compra frequentemente envolvem fatores emocionais relacionados à autoestima, identidade, pertencimento e bem-estar. Consequentemente, as marcas necessitam assegurar coerência entre o discurso institucional e as experiências efetivamente proporcionadas aos consumidores, uma vez que inconsistências entre promessa e entrega podem comprometer a confiança e a fidelização (SCHMITT, 1999).

Sob essa ótica, o presente estudo parte do pressuposto de que o fortalecimento do posicionamento institucional depende da integração entre comunicação, cultura organizacional e atendimento, constituindo um dos pilares para a construção da vantagem competitiva sustentável.

Comportamento do consumidor e experiência de marca

O estudo do comportamento do consumidor busca compreender os fatores cognitivos, emocionais, sociais e culturais que influenciam as decisões de compra e o relacionamento estabelecido entre indivíduos e organizações. Conforme Solomon (2022), o comportamento do consumidor envolve processos de seleção, aquisição, utilização e descarte de produtos e serviços destinados à satisfação de necessidades individuais e coletivas.

Nas últimas décadas, observa-se uma mudança significativa nesse comportamento, impulsionada pela transformação digital e pela crescente

valorização das experiências de consumo. Pine e Gilmore (1999) afirmam que as organizações passaram a competir por meio da oferta de experiências memoráveis, tornando a interação entre consumidor e marca tão importante quanto o próprio produto comercializado.

Schmitt (1999) complementa essa perspectiva ao afirmar que a experiência de marca resulta da integração de estímulos sensoriais, afetivos, cognitivos, comportamentais e relacionais vivenciados pelos consumidores durante sua interação com a organização. Dessa forma, cada ponto de contato contribui para a construção da percepção da marca e influencia diretamente a satisfação e a intenção de recompra.

Segundo Lemon e Verhoef (2016), a experiência do consumidor é formada pela soma de todas as interações ocorridas ao longo da jornada de compra, incluindo ações de comunicação, atendimento presencial, canais digitais e relacionamento pós-venda. Assim, organizações que conseguem oferecer experiências consistentes em todos esses momentos apresentam maiores índices de fidelização e fortalecimento de marca.

No mercado de cosméticos, essas experiências assumem relevância ainda maior, pois os produtos comercializados estão diretamente relacionados à construção da identidade pessoal, autoestima e expressão individual. Consequentemente, a qualidade das interações estabelecidas nos pontos de venda influencia significativamente a percepção de valor atribuída pelo consumidor.

Endomarketing e cultura organizacional

A qualidade das experiências oferecidas aos consumidores está diretamente relacionada à forma como as organizações desenvolvem e valorizam seu público interno. Nesse sentido, o *endomarketing* constitui uma estratégia gerencial voltada ao alinhamento entre colaboradores, cultura organizacional e objetivos institucionais.

Bekin (2004), precursor do conceito no Brasil, afirma que os colaboradores representam os primeiros clientes da organização, sendo responsáveis por materializar a proposta de valor comunicada ao mercado. Dessa maneira, a

satisfação, o engajamento e o comprometimento das equipes influenciam diretamente a qualidade dos serviços prestados ao consumidor final.

Complementarmente, Chiavenato (2021) destaca que a cultura organizacional orienta comportamentos, valores, atitudes e padrões de relacionamento dentro das empresas, influenciando a forma como os colaboradores interpretam e executam suas atividades. Quando existe alinhamento entre cultura, liderança e comunicação interna, torna-se mais provável que os valores institucionais sejam refletidos nas interações com os clientes.

No varejo, onde a interação humana constitui um dos principais elementos da experiência de compra, o investimento em treinamento, desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional torna-se um fator estratégico para a consolidação da imagem corporativa e da fidelização dos consumidores.

Sob essa perspectiva, o *endomarketing* deixa de representar apenas uma ferramenta de comunicação interna para assumir papel estratégico na construção da experiência do consumidor, promovendo maior coerência entre identidade institucional e prática operacional.

Humanização do atendimento e fidelização do consumidor

A humanização do atendimento constitui um dos principais fatores de diferenciação competitiva nas organizações contemporâneas, especialmente em mercados caracterizados por elevada concorrência e facilidade de acesso aos produtos.

Las Casas (2019) afirma que consumidores tendem a desenvolver relacionamentos duradouros com empresas que proporcionam experiências positivas, acolhedoras e personalizadas. Dessa forma, a qualidade do atendimento deixa de representar apenas uma etapa operacional da venda para transformar-se em elemento estratégico na construção da satisfação e da lealdade.

Kotler e Keller (2016) ressaltam que a retenção de clientes apresenta custos significativamente inferiores à conquista de novos consumidores, reforçando a importância da fidelização como estratégia competitiva. Nesse processo, fatores

como empatia, escuta ativa, confiança e personalização tornam-se determinantes para o fortalecimento do relacionamento entre consumidores e organizações.

Além disso, em ambientes marcados pela intensa utilização das redes sociais, experiências positivas ou negativas são rapidamente compartilhadas entre consumidores, ampliando seus impactos sobre a reputação organizacional. Segundo Lemon e Verhoef (2016), cada interação vivenciada pelo consumidor contribui para a formação da imagem da marca, tornando imprescindível a consistência entre posicionamento institucional e atendimento efetivamente realizado.

Assim, a humanização do atendimento deve ser compreendida como um recurso estratégico capaz de fortalecer a experiência do consumidor, consolidar vínculos emocionais e ampliar a competitividade organizacional.

O Boticário como objeto de estudo

A escolha de O Boticário como objeto desta pesquisa fundamenta-se em sua relevância econômica, mercadológica e comunicacional no mercado brasileiro de beleza. Fundada em 1977, na cidade de Curitiba, a organização consolidou-se como uma das maiores redes especializadas em cosméticos e perfumaria do mundo, desenvolvendo um posicionamento fortemente associado à valorização das relações humanas, da diversidade, da autoestima e da sustentabilidade (GRUPO BOTICÁRIO, 2025).

Ao longo de sua trajetória, a empresa investiu continuamente em inovação, transformação digital, responsabilidade socioambiental e estratégias de *branding* emocional, tornando-se referência nacional na construção de campanhas publicitárias que privilegiam narrativas afetivas e conexões humanas. Esse posicionamento permitiu o fortalecimento do capital de marca e a ampliação do relacionamento com diferentes públicos.

Dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2026) evidenciam que o setor brasileiro permanece entre os maiores mercados consumidores de beleza do mundo, enquanto informações da Euromonitor International (2026) demonstram o crescimento contínuo do segmento e

a consolidação do Grupo Boticário entre as principais organizações do mercado nacional.

Entretanto, à medida que as marcas fortalecem seus discursos institucionais baseados em valores emocionais, aumenta também a necessidade de assegurar que tais valores sejam efetivamente percebidos pelos consumidores durante suas experiências presenciais. Sob essa perspectiva, O Boticário constitui um contexto de investigação particularmente relevante, pois sua proposta de valor está fortemente fundamentada na construção de vínculos afetivos com seus consumidores.

Dessa forma, analisar a relação entre posicionamento institucional, *endomarketing*, cultura organizacional e humanização do atendimento permite compreender como as organizações podem reduzir possíveis lacunas entre a promessa comunicada pela marca e a experiência efetivamente entregue ao consumidor, contribuindo para o fortalecimento da fidelização e da vantagem competitiva sustentável.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvido por meio de revisão bibliográfica e análise documental. A escolha dessa abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender fenômenos relacionados ao comportamento do consumidor, ao *branding*, ao *endomarketing* e à humanização do atendimento sob uma perspectiva interpretativa, permitindo analisar a interação entre os elementos que compõem a experiência de consumo e o posicionamento institucional da marca O Boticário.

Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa busca compreender os significados, percepções, relações e processos sociais que não podem ser reduzidos à mensuração estatística, sendo especialmente indicada para investigações que envolvem fenômenos organizacionais, culturais e comportamentais. Nessa perspectiva, a abordagem qualitativa possibilita interpretar como as estratégias organizacionais se relacionam com a construção da experiência do consumidor e com a percepção de valor atribuída à marca.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. Gil (2019) afirma que estudos exploratórios permitem ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno, identificar problemas e construir novas interpretações, enquanto pesquisas descritivas procuram caracterizar fenômenos, organizações ou processos, estabelecendo relações entre suas variáveis sem interferência do pesquisador. Assim, o presente estudo busca compreender como estratégias de endomarketing podem contribuir para a humanização do atendimento nas lojas físicas de O Boticário, fortalecendo a experiência do consumidor e a coerência entre o posicionamento institucional da marca e sua prática operacional.

Em relação aos procedimentos técnicos, adotou-se a revisão bibliográfica como principal fonte de fundamentação teórica. Conforme Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção, análise e interpretação de publicações científicas já existentes, permitindo ao pesquisador conhecer o estado da arte sobre determinado tema e construir o referencial conceitual que sustenta a investigação. Dessa forma, foram consultados livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais relacionados aos temas comportamento do consumidor, *branding*, experiência de marca, *marketing* de relacionamento, *endomarketing*, cultura organizacional e humanização do atendimento.

Ainda, utilizou-se a pesquisa documental como estratégia metodológica para examinar materiais produzidos durante o desenvolvimento do planejamento estratégico da campanha "O Amor Começa no Balcão", elaborado para a marca O Boticário. Segundo Cellard (2008), a análise documental permite investigar informações registradas em documentos institucionais e técnicos, constituindo importante fonte de evidências para pesquisas qualitativas ao possibilitar a interpretação de contextos organizacionais e processos estratégicos.

Os documentos analisados compreenderam o *briefing* de comunicação, o planejamento estratégico da campanha, estudos de posicionamento institucional, materiais de análise mercadológica e documentos técnicos elaborados para subsidiar a construção da proposta de intervenção. Esses materiais possibilitaram compreender a identidade comunicacional da marca, os objetivos estratégicos da

campanha e os desafios relacionados à experiência do consumidor nos pontos de venda físicos.

Como procedimento analítico, foram empregadas ferramentas amplamente utilizadas no planejamento estratégico de *marketing* e na análise organizacional, permitindo interpretar o ambiente competitivo, o comportamento do consumidor e o posicionamento mercadológico da empresa.

Inicialmente, foi utilizada a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), proposta por Andrews (1971), para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente interno e externo da organização. Essa ferramenta possibilitou compreender fatores estratégicos que influenciam o posicionamento da marca e sua capacidade competitiva.

Na sequência, empregou-se o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1980), cuja finalidade consiste em analisar o nível de competitividade do setor por meio da avaliação do poder de negociação de clientes e fornecedores, da ameaça de novos entrantes, da ameaça de produtos substitutos e da rivalidade entre concorrentes. A aplicação desse modelo permitiu compreender o contexto competitivo do mercado brasileiro de cosméticos e perfumaria e os desafios enfrentados por O Boticário para manter sua posição de destaque.

Também foi utilizada a análise PESTEL, proposta por Aguilar (1967) e posteriormente difundida por Johnson, Scholes e Whittington (2018), possibilitando examinar fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais capazes de influenciar direta ou indiretamente o desempenho organizacional. Essa ferramenta contribuiu para compreender as transformações do ambiente macroeconômico que impactam as estratégias de marketing e relacionamento desenvolvidas pela empresa.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre o comportamento do consumidor, empregou-se o Mapa de Empatia, ferramenta desenvolvida por Gray, Brown e Macanufo (2012), utilizada para interpretar percepções, necessidades, sentimentos, motivações, expectativas e dificuldades vivenciadas pelos consumidores durante sua jornada de compra. A utilização desse instrumento

possibilitou compreender aspectos subjetivos da experiência do cliente e identificar oportunidades de melhoria relacionadas ao atendimento presencial.

Além das ferramentas estratégicas, foram analisados o *briefing* e o planejamento da campanha publicitária, considerados documentos fundamentais para compreender os objetivos comunicacionais, o público-alvo, os posicionamentos estratégicos e as propostas de intervenção desenvolvidas no estudo. Segundo Lupetti (2017), o *briefing* constitui um documento orientador do planejamento de comunicação, reunindo informações essenciais para o desenvolvimento de campanhas alinhadas aos objetivos organizacionais e às necessidades do mercado.

Por fim, os dados obtidos por meio da revisão bibliográfica, da análise documental e das ferramentas estratégicas foram interpretados mediante análise qualitativa de conteúdo. Conforme Bardin (2016), essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados à organização, categorização e interpretação de informações, permitindo identificar relações, padrões e significados presentes nos documentos analisados. Dessa forma, a integração entre os referenciais teóricos e os resultados das análises estratégicas possibilitou compreender como práticas de endomarketing voltadas à humanização do atendimento podem contribuir para fortalecer a experiência do consumidor e consolidar o posicionamento institucional da marca O Boticário no mercado brasileiro de cosméticos.

RESULTADOS

A análise qualitativa realizada neste estudo permitiu compreender como o posicionamento institucional de O Boticário se relaciona com a experiência do consumidor nos pontos de venda físicos, evidenciando a importância da integração entre *branding*, cultura organizacional, *endomarketing* e atendimento humanizado. Os resultados foram obtidos por meio da interpretação dos documentos estratégicos da campanha "O Amor Começa no Balcão", complementados pelas análises SWOT, PESTEL, Cinco Forças de Porter, Mapa de Empatia, *briefing* e planejamento de campanha.

Os achados demonstram que a identidade institucional de O Boticário encontra-se consolidada na construção de atributos emocionais relacionados ao afeto, à autoestima, à diversidade e ao fortalecimento das relações humanas. Esse posicionamento é amplamente difundido por meio de campanhas publicitárias que privilegiam narrativas emocionais, contribuindo para elevado reconhecimento da marca no mercado brasileiro de cosméticos. Conforme Keller (2013), marcas fortes desenvolvem associações positivas capazes de influenciar a percepção de valor antes mesmo da experiência de compra, fortalecendo vínculos emocionais com seus consumidores.

Sob essa perspectiva, observou-se que a promessa institucional construída pela comunicação da marca estabelece elevadas expectativas em relação à experiência vivenciada pelos consumidores durante o atendimento presencial. Essa constatação reforça o entendimento de Schmitt (1999), segundo o qual a experiência de marca resulta da integração entre todos os pontos de contato existentes ao longo da jornada do consumidor, não se restringindo às ações de comunicação mercadológica.

Análise SWOT

A aplicação da matriz SWOT evidenciou que O Boticário possui importantes forças competitivas, destacando-se o elevado reconhecimento da marca, a credibilidade construída ao longo de sua trajetória, a ampla capilaridade da rede de franquias, a constante inovação em produtos e campanhas publicitárias e o forte posicionamento emocional desenvolvido junto aos consumidores.

Por outro lado, foram identificadas fragilidades relacionadas à padronização do atendimento presencial. A análise documental revelou que possíveis diferenças na experiência oferecida entre unidades podem comprometer a consistência da proposta de valor comunicada institucionalmente. Essa constatação reforça a importância do alinhamento entre cultura organizacional e comportamento das equipes, conforme defendido por Bekin (2004), ao afirmar que os colaboradores representam os primeiros embaixadores da marca perante o consumidor.

Entre as oportunidades observadas destacam-se o fortalecimento do relacionamento personalizado, o investimento em treinamento comportamental, a utilização de tecnologias de apoio ao atendimento e a crescente valorização da experiência do consumidor como diferencial competitivo.

As ameaças identificadas concentram-se na elevada concorrência do setor de beleza, na facilidade de comparação entre marcas proporcionada pelos ambientes digitais e na rápida disseminação de experiências negativas por meio das redes sociais, capazes de comprometer a reputação organizacional.

Os resultados da análise SWOT indicam que as principais oportunidades competitivas de O Boticário encontram-se menos relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos e mais à capacidade de transformar o atendimento presencial em uma extensão concreta de seu posicionamento institucional.

Análise das cinco forças competitivas de Porter

A aplicação do modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1980) evidenciou um ambiente caracterizado por elevada rivalidade entre concorrentes, impulsionada pela presença de grandes organizações nacionais e internacionais atuantes no segmento de cosméticos e perfumaria.

Observou-se que o poder de negociação dos consumidores apresenta elevado nível de influência, considerando a ampla disponibilidade de produtos substitutos, a facilidade de acesso às informações e a intensa utilização das plataformas digitais para comparação de preços, avaliações e experiências de compra.

Da mesma forma, verificou-se que a ameaça de produtos substitutos permanece significativa, principalmente em razão da expansão do comércio eletrônico, das marcas independentes e das empresas especializadas em cosméticos naturais e personalizados.

Nesse cenário, os resultados reforçam o entendimento de Porter (1980) de que organizações inseridas em mercados altamente competitivos necessitam desenvolver vantagens competitivas sustentáveis difíceis de serem reproduzidas pelos concorrentes. Assim, a humanização do atendimento emerge como um

recurso estratégico capaz de agregar valor à experiência do consumidor, reduzindo a competição baseada exclusivamente em preço ou características funcionais dos produtos.

Análise PESTEL

A análise PESTEL permitiu compreender fatores externos capazes de influenciar o posicionamento estratégico da marca.

No ambiente político e legal, observou-se crescente regulamentação relacionada à sustentabilidade, proteção do consumidor e responsabilidade socioambiental, aspectos já incorporados às práticas institucionais de O Boticário.

Sob a dimensão econômica, verificou-se que oscilações no poder de compra dos consumidores aumentam a necessidade de diferenciação baseada na experiência oferecida, uma vez que mercados economicamente pressionados tendem a intensificar a competição.

No aspecto social, identificou-se crescimento da valorização da diversidade, inclusão, bem-estar emocional e consumo consciente, fatores diretamente associados ao posicionamento institucional da marca.

Quanto aos fatores tecnológicos, destaca-se a integração crescente entre canais digitais e físicos, ampliando a importância da experiência omnichannel e exigindo coerência entre comunicação digital e atendimento presencial.

Por fim, os fatores ambientais demonstram crescente preocupação dos consumidores com práticas sustentáveis, reforçando iniciativas como programas de logística reversa e responsabilidade ambiental desenvolvidos pela empresa.

A análise evidencia que o posicionamento de O Boticário encontra-se alinhado às principais transformações do ambiente externo, porém sua vantagem competitiva dependerá da capacidade de traduzir esses valores institucionais em experiências consistentes durante o atendimento ao consumidor.

Análise do mapa de empatia

A utilização do Mapa de Empatia possibilitou compreender aspectos subjetivos relacionados à experiência dos consumidores.

Os resultados indicam que o consumidor de O Boticário busca muito mais do que produtos de beleza. Observou-se expectativa por acolhimento, orientação personalizada, segurança na escolha dos produtos e identificação emocional com os valores defendidos pela marca.

As análises também evidenciaram que experiências de atendimento excessivamente mecanizadas ou centradas exclusivamente na venda podem gerar frustração, reduzindo a percepção de autenticidade da marca.

Esses indicadores corroboram Solomon (2022), ao afirmar que decisões de consumo são influenciadas por fatores emocionais, simbólicos e sociais, tornando o relacionamento interpessoal elemento decisivo na construção da satisfação do consumidor.

Análise do *briefing* e do planejamento de campanha

A análise documental do *briefing* e do planejamento estratégico demonstrou elevada coerência entre o diagnóstico organizacional e a proposta da campanha "O Amor Começa no Balcão".

Os documentos evidenciam que o principal desafio identificado não estava relacionado ao reconhecimento da marca ou à qualidade dos produtos, mas à necessidade de fortalecer a experiência oferecida durante o atendimento presencial.

Nesse sentido, a campanha propõe reposicionar o colaborador como protagonista da experiência do consumidor, estimulando comportamentos associados à empatia, escuta ativa, acolhimento e personalização do atendimento.

Essa estratégia encontra respaldo em Bekin (2004), ao defender que o fortalecimento da comunicação interna e do *endomarketing* constitui requisito fundamental para que os colaboradores incorporem os valores institucionais da organização.

Além disso, o planejamento evidencia alinhamento entre objetivos mercadológicos, identidade institucional e estratégias de comunicação interna, demonstrando que a proposta transcende uma campanha promocional e configura uma intervenção organizacional voltada ao fortalecimento da cultura de atendimento.

DISCUSSÃO

A integração das diferentes ferramentas estratégicas evidencia que o principal diferencial competitivo de O Boticário não reside exclusivamente em seu portfólio de produtos, mas na capacidade de transformar seu posicionamento emocional em experiências concretas durante toda a jornada do consumidor.

Os resultados corroboram os pressupostos apresentados por Kotler e Keller (2016), ao demonstrarem que a geração de valor depende da coerência entre promessa e entrega. Da mesma forma, confirmam as contribuições de Schmitt (1999) e Lemon e Verhoef (2016), ao evidenciarem que a experiência do consumidor é construída por meio da interação contínua entre comunicação, ambiente físico, atendimento e relacionamento.

Nesse contexto, o estudo demonstra que estratégias de *endomarketing* orientadas para o fortalecimento da cultura organizacional possuem potencial para reduzir possíveis lacunas entre identidade institucional e prática operacional, promovendo maior alinhamento entre colaboradores e posicionamento da marca.

Consequentemente, verifica-se que a campanha "O Amor Começa no Balcão" apresenta consistência estratégica ao propor a humanização do atendimento como elemento integrador entre *branding*, comportamento do consumidor e cultura organizacional. Dessa forma, a iniciativa contribui não apenas para elevar a satisfação e a fidelização dos consumidores, mas também para fortalecer o capital de marca e consolidar vantagens competitivas sustentáveis em um mercado caracterizado por elevada competitividade e crescente valorização da experiência de consumo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar de que maneira as estratégias de *endomarketing* podem contribuir para a humanização do atendimento nas lojas físicas de O Boticário, fortalecendo a experiência do consumidor, a consolidação do posicionamento institucional da marca e ampliação a fidelização dos clientes. A investigação foi fundamentada em uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental, utilizando ferramentas

estratégicas amplamente reconhecidas na literatura de marketing e gestão, como a matriz SWOT, a análise PESTEL, o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter, o Mapa de Empatia, além da análise do briefing e do planejamento estratégico da campanha "O Amor Começa no Balcão".

Os resultados obtidos permitiram responder ao problema de pesquisa ao evidenciar que o fortalecimento da experiência do consumidor não depende exclusivamente da qualidade dos produtos ou da efetividade das campanhas publicitárias, mas, sobretudo, da coerência existente entre a identidade institucional da marca e as experiências efetivamente vivenciadas pelos consumidores durante sua jornada de compra. Nesse sentido, verificou-se que o atendimento presencial constitui um dos principais pontos de contato capazes de confirmar ou fragilizar a promessa de valor construída pelas estratégias de comunicação e *branding*.

As análises estratégicas demonstraram que O Boticário apresenta elevado capital de marca, consolidado por décadas de investimentos em inovação, comunicação integrada, responsabilidade socioambiental e campanhas publicitárias fundamentadas em valores como afeto, diversidade, autoestima e valorização das relações humanas. Esse posicionamento permitiu à organização alcançar elevado reconhecimento junto aos consumidores e consolidar-se como uma das principais referências do mercado brasileiro de cosméticos e perfumaria.

Entretanto, os resultados também evidenciaram que organizações cujo posicionamento institucional está fortemente fundamentado em atributos emocionais necessitam assegurar elevado nível de alinhamento entre comunicação, cultura organizacional e atendimento. A análise documental indicou que eventuais inconsistências na experiência presencial podem comprometer a percepção de autenticidade da marca, influenciando diretamente a satisfação, a confiança e a intenção de recompra dos consumidores. Dessa forma, confirma-se o entendimento de Kotler e Keller (2016), Schmitt (1999) e Lemon e Verhoef (2016), segundo os quais a construção de valor ocorre ao longo de toda a jornada do consumidor, envolvendo a integração entre comunicação, relacionamento, ambiente físico e prestação de serviços.

Sob essa perspectiva, constatou-se que o *endomarketing* representa um elemento estratégico para a consolidação do posicionamento institucional, na medida em que promove o alinhamento entre os valores organizacionais e o comportamento das equipes de atendimento. Os resultados reforçam as contribuições de Bekin (2004), ao demonstrar que colaboradores devidamente integrados à cultura organizacional tornam-se agentes fundamentais na materialização da promessa de valor comunicada pela marca, fortalecendo vínculos emocionais e ampliando a percepção positiva dos consumidores.

A utilização integrada das ferramentas SWOT, PESTEL, Cinco Forças de Porter e Mapa de Empatia permitiu ampliar a compreensão do ambiente competitivo e do comportamento do consumidor, evidenciando que a diferenciação sustentável, no segmento de cosméticos e perfumaria, está cada vez menos relacionada aos atributos tangíveis dos produtos e cada vez mais vinculada à qualidade das experiências oferecidas durante toda a jornada de compra. Nesse contexto, verificou-se que a proposta da campanha "O Amor Começa no Balcão" apresenta coerência estratégica ao buscar transformar o atendimento em um diferencial competitivo capaz de fortalecer o relacionamento entre consumidores e marca.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para ampliar as discussões acerca da integração entre branding, comportamento do consumidor, experiência de marca, cultura organizacional e *endomarketing*, demonstrando que esses construtos não devem ser analisados de forma isolada, mas como elementos complementares na construção da vantagem competitiva das organizações. Ao integrar esses referenciais em um único modelo analítico aplicado ao varejo de cosméticos, o estudo oferece uma abordagem interdisciplinar que pode subsidiar novas investigações sobre experiência do consumidor e gestão estratégica de marcas.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados oferecem subsídios para organizações que atuam em mercados altamente competitivos e orientados pela experiência do consumidor, evidenciando que investimentos em treinamento, desenvolvimento humano, fortalecimento da cultura organizacional e humanização do atendimento podem contribuir para elevar os níveis de satisfação, fidelização e

reputação corporativa. Assim, reforça-se que o atendimento deve ser compreendido como parte integrante da estratégia de posicionamento da marca e não apenas como uma atividade operacional relacionada ao processo de vendas.

Apesar das contribuições alcançadas, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira refere-se à adoção de uma abordagem exclusivamente qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e análise documental, não contemplando a realização de pesquisas de campo junto aos consumidores, colaboradores ou gestores da organização. Além disso, o estudo concentrou-se na análise de uma única marca pertencente ao segmento brasileiro de cosméticos, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais ou setores econômicos. Outra limitação decorre da utilização de documentos estratégicos específicos como principal fonte empírica, refletindo as características do planejamento desenvolvido para o objeto investigado.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação mediante a realização de estudos quantitativos capazes de mensurar a influência da humanização do atendimento sobre indicadores de satisfação, lealdade e intenção de recompra. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas comparativas entre diferentes marcas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, bem como estudos de caso múltiplos envolvendo distintos modelos de franquias e redes varejistas. Também se mostram relevantes investigações que analisem a relação entre cultura organizacional, clima interno, experiência do colaborador (*employee experience*) e experiência do consumidor (*customer experience*), considerando o crescente papel da integração entre marketing interno e branding na construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da marca O Boticário transcende a excelência de seus produtos e de suas campanhas publicitárias, estando diretamente relacionado à capacidade da organização em transformar sua proposta institucional em experiências autênticas, coerentes e emocionalmente significativas para seus consumidores. Nesse cenário, a humanização do atendimento revela-se um recurso estratégico capaz de consolidar o posicionamento da marca, fortalecer

relacionamentos duradouros, ampliar a fidelização dos clientes e contribuir para a manutenção da competitividade em um mercado cada vez mais orientado pela experiência, pelo relacionamento e pela geração de valor percebido.

Declaração do uso de inteligência artificial

Durante o processo de elaboração deste artigo foi utilizada a ferramenta ChatGPT (OpenAI) como recurso de apoio ao desenvolvimento do manuscrito. A utilização da inteligência artificial teve caráter exclusivamente auxiliar, sendo empregada para revisão da linguagem acadêmica, aperfeiçoamento da escrita em língua portuguesa, reorganização textual, adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), sugestões de estruturação das seções do artigo e indicação de autores clássicos e contemporâneos relacionados aos temas abordados, tais como branding, comportamento do consumidor, experiência do consumidor, *endomarketing*, *marketing* de relacionamento e planejamento estratégico.

A ferramenta também foi utilizada para auxiliar na organização lógica dos temas, na construção de conexões entre introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais, bem como na indicação de referenciais teóricos pertinentes ao problema de pesquisa e às análises desenvolvidas ao longo do estudo. Além disso, foram solicitadas sugestões metodológicas para pesquisas qualitativas, orientações sobre a utilização de ferramentas estratégicas de análise, incluindo SWOT, PESTEL, Cinco Forças de Porter e Mapa de Empatia, e recomendações para apresentação dos resultados em conformidade com a estrutura científica exigida em artigos acadêmicos.

Ressalta-se que a inteligência artificial não foi utilizada para produzir dados empíricos, interpretar resultados de forma autônoma ou substituir a análise científica realizada pelos autores. Todas as informações produzidas pela ferramenta foram submetidas à revisão crítica, verificadas quanto à consistência metodológica e científica e adaptadas pelos autores antes de sua incorporação ao manuscrito. A responsabilidade pela concepção da pesquisa, seleção das referências, interpretação dos resultados, elaboração das conclusões e integridade científica

deste trabalho é exclusivamente dos autores, em conformidade com as recomendações internacionais para o uso ético e transparente de ferramentas de inteligência artificial na produção científica.

Prompts utilizados

Ao longo da elaboração do artigo, foram empregados *prompts* com finalidades específicas de apoio à redação científica, organização metodológica e aprimoramento textual, destacando-se:

- "Reescreva este texto em linguagem acadêmica, seguindo as normas da ABNT, mantendo coerência, coesão e citações no formato autor-data."

- "Sugira autores clássicos e contemporâneos sobre comportamento do consumidor, branding, experiência do consumidor, *endomarketing* e cultura organizacional para fundamentar o referencial teórico."

- "Revise e estruture a introdução do artigo científico anexo em conformidade com as normas da ABNT."

- "Revise a metodologia qualitativa baseada em revisão bibliográfica e análise documental, a partir das ferramentas SWOT, Cinco Forças de Porter, PESTEL, Mapa de Empatia, *briefing* e planejamento de campanha, com fundamentação metodológica."

- "Revise se há erros de conexões sobre a seção de resultados e discussão estabelecendo relação entre os resultados obtidos, o referencial teórico e os objetivos da pesquisa."

- "Revise e reescreva caso seja necessário o texto em língua portuguesa com maior rigor acadêmico, clareza, coesão, objetividade e adequação às normas científicas."

- "Indique sugestões de referências bibliográficas relevantes para fortalecer a fundamentação teórica do estudo."

Os *prompts* foram utilizados exclusivamente como instrumento de apoio à organização e ao aprimoramento da redação científica, não substituindo o processo de investigação, a análise crítica, a interpretação dos resultados nem a

responsabilidade intelectual dos autores sobre o conteúdo final apresentado neste artigo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca*. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 1998.

ABIHPEC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. *Setor de Beleza e Cuidados Pessoais bate recorde de exportações e ultrapassa US\$ 1 bilhão*. São Paulo, 2026. Disponível em: <https://abihpec.org.br>. Acesso em: 30 maio 2026.

AGUILAR, Francis J. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan, 1967.

ANDREWS, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1971.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Beauty and Personal Care in Brazil*. Londres, 2026. Disponível em: <https://www.euromonitor.com>. Acesso em: 30 maio 2026.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. *Gamestorming: a playbook for innovators, rulebreakers and changemakers*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2012.

GRUPO BOTICÁRIO. *Relatório anual e informações institucionais*. Curitiba, 2025. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br>. Acesso em: 30 maio 2026.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2018.

KANTAR. *Pesquisa de percepção e preferência de marcas de perfumaria no Brasil*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.kantar.com>. Acesso em: 30 maio 2026.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4. ed. Harlow: Pearson Education, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Thousand Oaks, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016.

LUPETTI, Marcélia. *Planejamento de comunicação*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PINE II, B. Joseph; GILMORE, James H. *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

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

SCHMITT, Bernd H. *Marketing experimental: como criar experiências que os clientes adoram*. São Paulo: Nobel, 1999.

SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.