



---

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**Instituto de Economia**

**Guilherme Moliterno de Moraes**

**Inovações como estratégia competitiva no mercado brasileiro de Higiene  
Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

**Campinas**  
**2012**

**Guilherme Moliterno de Moraes**

**Inovações como estratégia competitiva no mercado brasileiro de Higiene  
Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Graduação do Instituto de Economia da  
Universidade Estadual de Campinas para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Econômicas, sob orientação do Prof. Dr.  
Fernando Sarti

**Campinas  
2012**

Campinas  
2011

Morais, Guilherme. Inovações como estratégia competitiva no mercado brasileiro de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. 2012. 55p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

## RESUMO

O foco do trabalho será a indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos por se tratar de um setor que vem apresentando bons resultados em diversos indicadores consistentemente ao longo do tempo. Mesmo com os baixos índices de crescimento do país e da indústria, esse setor tem conseguido crescer a taxas altas. A partir de dados obtidos através de um estudo da ABIHPEC observamos que na média dos últimos 15 anos houve 10,4% a.a. de crescimento no setor contra 3,1% a.a. do PIB Total e 2,7% a.a. da Indústria Geral. Uma das características desta indústria é a necessidade contínua de pesquisas em toda a cadeia produtiva e a introdução de inovações em suas linhas de produto. Estas inovações, que são importantes para a competitividade do setor, ocorrem não só na formulação dos produtos, mas também no desenvolvimento de embalagens diferenciadas e exclusivas, no desenvolvimento de processos mais eficientes e de modelos organizacionais. Neste mercado aquecido e dinâmico, a concorrência entre as empresas costuma ser grande, portanto é importante buscar formas de se sobressair perante as demais. Analisando o mercado brasileiro destacaremos as estratégias em inovações utilizadas pelos grandes players para se consolidar e dominar o mercado.

**Palavras-Chaves:** Estratégia, Vantagem competitiva, Diferenciação, Inovação, Crescimento

**Abstract:** The industry of Cosmetics, Fragrances and Toiletries (CFT) has shown good results in several indicators consistently over time. Even with the low rates of growth presented by the country and its industry, this sector has managed to grow at high rates. According with a study made by the Brazilian Association of CFT (ABIHPEC) the sector's average growth of the last 15 years was 10.4% p.y. against GDP's growth of 3.1% p.y. and only 2.7% p.y. observed on the General Industry. One of the characteristics of this sector is the continuing need for research in the entire production chain and introducing innovations in their product lines. These innovations, which are

important for the competitiveness of the sector, not only occur in the formulation of products but also in developing unique and differentiated packaging, development of more efficient processes and organizational models. In this hot and dynamic market, competition between companies is usually very intense, so it is important to find ways to stand out before the others. By analyzing the market, this work intends to highlight the importance of strategic innovations used by major players to succeed in this market.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPITULO 1 – PANORAMA SETORIAL</b> .....	<b>11</b>
1.1 - O SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC).....	11
1.2 - CRESCIMENTO DO SETOR X CRESCIMENTO DA ECONOMIA.....	14
1.3 - MERCADO BRASILEIRO X MERCADO MUNDIAL.....	20
<b>CAPITULO 2 – MOTORES DO CRESCIMENTO</b> .....	<b>22</b>
2.1 – FATORES SOCIAIS .....	23
2.2 – FATOR RENDA.....	26
2.3 – INVESTIMENTO .....	28
<b>CAPITULO 3 – INOVAÇÕES COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA</b> .....	<b>33</b>
3.1 – ESTRATÉGIA .....	34
3.2 – DIFERENCIAÇÃO .....	36
3.2.1 – CUSTO DA DIFERENCIAÇÃO .....	37
3.3 – INOVAÇÃO.....	39
<b>CAPITULO 4 – EMPRESA</b> .....	<b>43</b>
4.1 – NATURA .....	43
4.1.1 – HISTÓRIA.....	44
4.1.2 – O PODER DA SUSTENTABILIDADE .....	45
4.1.3 – NATURA EKOS .....	47
4.1.4 – GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	48
4.1.5 – PARCERIAS EXTERNAS.....	50
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>58</b>

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> – Vendas de produtos de HPPC.....	09
<b>Gráfico 2</b> – Evolução do índice de Produção Física.....	11
<b>Gráfico 3</b> – Faturamento do Setor.....	12
<b>Gráfico 4</b> – Amadurecimento da população.....	20
<b>Gráfico 5</b> – Dados sociais.....	21
<b>Gráfico 6</b> – Evolução da população por classe econômica.....	23
<b>Gráfico 7</b> – Evolução dos gastos por classe econômica.....	24
<b>Gráfico 8</b> – Investimentos totais do setor.....	25
<b>Gráfico 9</b> – Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).....	27

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> – Evolução dos preços do setor.....	09
<b>Tabela 2</b> – Faturamento do setor por categorias.....	12
<b>Tabela 3</b> – Evolução do setor versus PIB e versus Indústria em geral.....	13
<b>Tabela 4</b> – Balança comercial do Setor.....	14
<b>Tabela 5</b> – Exportações do setor por segmento de produto.....	15
<b>Tabela 6</b> – Participação do Brasil no mercado mundial.....	16
<b>Tabela 7</b> – Brasil no ranking Mundial de HPPC.....	16
<b>Tabela 8</b> – Número de consultoras da Natura no Brasil e no mundo.....	40
<b>Tabela 9</b> – As 10 empresas mais inovadoras.....	48
<b>Tabela 10</b> – Ranking de marcas brasileiras.....	49

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho discorre sobre a importância do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, bem como os principais motores do crescimento e suas estratégias competitivas, em especial a inovação, que contribuem para sustentar seu forte crescimento ao longo do tempo. Este setor mobiliza uma ampla cadeia de negócios e gera milhões de empregos, fato que eleva seu peso no desempenho da indústria geral e da economia. O primeiro capítulo ressalta o desempenho bastante expressivo dos principais indicadores, como faturamento, produção, exportações, importações e saldo da balança comercial. Estes indicadores têm seu desempenho analisado ao longo de um período com o intuito de avaliar suas evoluções. O capítulo revela um mercado dinâmico e com grande potencial de expansão, tornando-se um grande atrativo para novas empresas. Atualmente, o terceiro maior mercado do mundo, o Brasil busca, através de seu desempenho acima da média, assumir a vice-liderança global, tomando o posto do Japão.

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos brasileiro apresentou forte crescimento nos últimos anos e mesmo nos momentos de crise foi capaz de manter certa estabilidade e continuar crescendo. Suas taxas de crescimento superam as taxas de crescimento do PIB brasileiro e também da Indústria geral. O setor tem se aproveitado de externalidades para alavancar seu desenvolvimento, mas também conta com forte empenho em atividades inovativas que garantem uma evolução sustentável, ou seja, que dure algum tempo. Os esforços em inovação são uma característica muito comum entre as empresas do setor, pois estão inseridas num ambiente muito dinâmico e com forte concorrência. Para se consolidar no mercado e ganhar espaço frente à concorrência, as empresas buscam na diferenciação e na inovação uma forma de atrair os consumidores para seu portfólio de produtos. A cultura do bem estar e da saúde aliada ao envelhecimento da população brasileira intensifica a procura por produtos cuja finalidade é proporcionar uma aparência mais jovem e saudável. Por isso, a criação constante de novos produtos capazes de atender as necessidades do consumidor se faz extremamente necessária.

Outro fator, que tem se constituído de um impulsionador das vendas do setor é o aumento da massa salarial que possibilitou a uma maior parcela da população incorporar, cada vez mais, produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos em sua cesta de consumo. Isso se deve ao fato do setor estar inserido numa categoria de

produtos definida como Bens-salário. Esta categoria de produtos tem elevado peso na estrutura de produção e emprego industriais, e também tem relativo impacto sobre o salário real e poder de compra dos consumidores. A oferta de tais produtos com preços relativos baixos e maior facilidade de acesso a uma cesta de consumo diversificada acarreta em ganhos de bem estar para a sociedade, principalmente para as camadas de menor renda. Ou seja, o consumo destes produtos tem alta correlação com a variação na renda na medida em que uma elevação na renda da população resultará em uma maior parcela da renda que poderá ser destinada a outras finalidades que não gastos essenciais, com alimentação por exemplo, acarretando um aumento do consumo desses produtos, por outro lado, uma queda na renda tem efeito contrário. Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados do Euromonitor de 2010 apresentados em relatório da ABIHPEC sobre o Panorama do Setor, o Brasil ocupa a terceira posição no consumo de produtos do setor.

No Brasil o setor de Higiene, Perfumaria e Cosméticos é constituído por empresas estrangeiras especializadas em cosméticos (Avon, L’Oreal, Johnson & Johnson, Colgate Palmolive, Nívea, Revlon) e bastante diversificadas (Unilever, Procter&Gamble). As grandes empresas nacionais do setor são representadas por Natura e “O Boticário”. Apesar de o mercado estar sob domínio das grandes empresas, é possível observar a presença de um grande número de pequenas e médias empresas que atuam em nichos de mercado nos quais as grandes empresas não atuam. Suas atividades consistem, em grande parte dos casos, em prestar serviços para as grandes empresas que terceirizam parte de sua produção visando maior eficiência e produtividade.

A rápida transferência de tecnologia e a competição global fazem com que as empresas consigam se adaptar rapidamente em relação às mudanças efetuadas por seus competidores. Desse modo, é necessário se diferenciar e inovar constantemente para obter vantagens competitivas e se consolidar no mercado. Além das inovações no âmbito do produto, para garantir o bom desempenho de uma companhia, a inovação deve abranger também processos e modelos organizacionais, oferecendo uma construção de vantagens competitivas sustentáveis, que exijam mais tempo e trabalho, tanto no planejamento quanto na implementação.

O trabalho, portanto trata do tema de inovação no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos brasileiro. Para tanto, é interessante apresentar o setor e o contexto no qual está inserido e seu comportamento nos últimos anos, apresentando dados sobre seu crescimento comparado com o resto da indústria, com a economia do

país e com o mercado mundial destes produtos. Em seguida, são identificados os fatores que levaram o setor a apresentar um crescimento acima da média da indústria e do PIB do País. Um dos fatores é o forte investimento em P&D e atividades ligadas a inovação, permitindo identificar neste setor uma forte cultura inovadora, devido entre outras coisas, à pressão dos consumidores, que demandam produtos com mais benefícios e cada vez mais eficientes.

Depois de identificada como um fator determinante para o forte crescimento do setor, se configurando como um dos pilares estratégicos das empresas é importante tratar dos conceitos de estratégia e inovação. O terceiro capítulo discorre sobre a importância da inovação como estratégia competitiva e para a constituição de vantagens sustentáveis que proporcionem um cenário de monopólio temporário no qual as empresas têm capacidade de extrair um lucro extraordinário de sua operação. Neste capítulo serão apresentadas algumas teorias e conceitos de autores focados no tema de estratégia competitiva e inovação. O quarto capítulo apresenta o caso da empresa Natura Cosméticos. Neste capítulo serão tratados os fatores, ligados a inovação, que levaram a empresa ao patamar em que está hoje: líder em vendas diretas no Brasil e listada entre as dez empresas mais inovadoras do mundo segundo a revista norte americana Forbes. Com uma cultura que vai muito além de obter o maior lucro possível, a empresa vem colhendo frutos de uma gestão bem estruturada de suas atividades, em especial das atividades ligadas à inovação.

## **CAPITULO 1 – PANORAMA SETORIAL**

O primeiro capítulo, que irá abordar o Panorama Setorial, tem por objetivo apresentar uma descrição geral do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, com base nos fatores de competitividade deste mercado. Para tanto, serão apresentados dados relativos ao crescimento do setor no país e uma análise comparativa entre o mercado brasileiro e o mundial, bem como o crescimento do setor de cosméticos em relação à indústria como um todo.

### **1.1 - O SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC)**

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), assim como grande parte do setor industrial brasileiro, tem se aproveitado do novo cenário mundial, no qual o Brasil se apresenta como um dos países com maior potencial de crescimento e desenvolvimento econômico, para crescer a taxas altas, baseado em uma cultura de inovação e intensa concorrência entre as empresas, que buscam cada vez mais atrair consumidores com produtos novos e com qualidade cada vez maior. Terceiro maior mercado do mundo do setor atualmente, o Brasil desponta como um ótimo destino para investimento das empresas. Isso, aliado ao incremento na renda da população e do emprego, participação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho e aumento no consumo de cosméticos nas classes C e D são fatores determinantes para a formação de um clima de otimismo acerca do crescimento do setor de HPPC no país, segundo a Associação Brasileira de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) <sup>1</sup>.

O setor de HPPC estimula a produção de uma ampla gama de negócios, envolvendo diversos agentes em sua cadeia produtiva. Seu desempenho influencia vários segmentos que fazem parte da sua cadeia de produção e comercialização. Entre os principais estão os fornecedores de máquinas e equipamentos, de embalagens plásticas, insumos químicos e de fragrâncias. Existe também relação com outros segmentos, com destaque para o mercado publicitário, o varejo, o atacado, o distribuidor etc. No que diz respeito à sua distribuição geográfica, devido à localização dos maiores mercados consumidores no eixo Sul-Sudeste, observa-se uma maior concentração das indústrias nessas regiões. No entanto, de acordo com dados apurados pela Abihpec, é

---

<sup>1</sup> Informações obtidas no relatório “Panorama do Setor” disponível em [www.abihpec.org.br/publicacoes](http://www.abihpec.org.br/publicacoes)

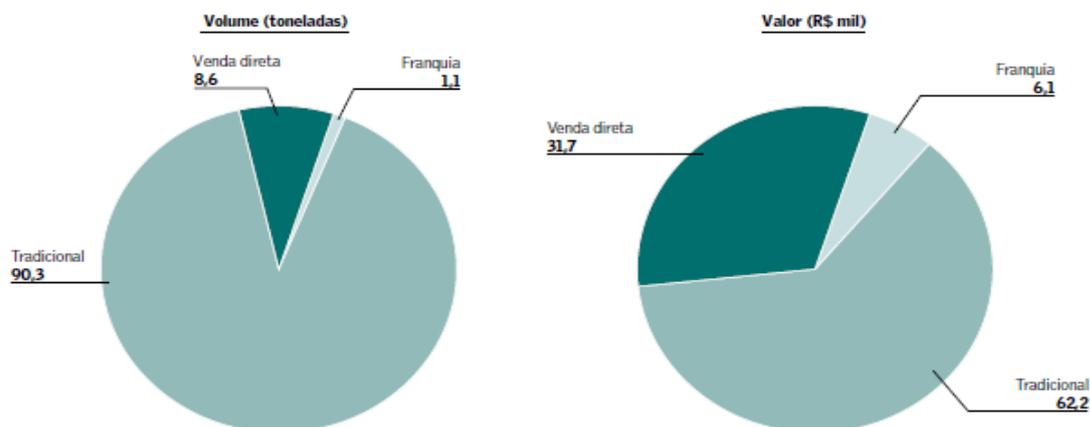
crecente a importância da região Nordeste, que registrou taxa de incremento do número de empresas de 152,7% entre 2003 e 2009, muito acima da média nacional, de 47,7%. Além disso, o setor é um grande gerador de postos de trabalho. Em 2010, foram criados mais quatro milhões de oportunidades de trabalho, gerados nos quase 110 mil estabelecimentos que fazem parte da cadeia (Abihpec).

No Brasil, o setor de HPPC é constituído tanto por empresas estrangeiras especializadas em cosméticos (Avon, L'Oréal, Johnson & Johnson, Colgate Palmolive, Nívea, Revlon), quanto por empresas que possuem grande diversificação em seus produtos e, assim, ocupam também outras fatias do mercado (Unilever, Procter & Gamble). As grandes empresas nacionais do setor são representadas, principalmente, por Natura e O Boticário.

Além de se diferenciarem na gama de produtos vendidos, as empresas do setor adotam canais de distribuição distintos como estratégia competitiva para enfrentar a forte concorrência. Segundo a Abihpec, os principais canais de venda são: varejo tradicional, venda direta e franquias. O varejo tradicional inclui farmácias e drogarias, supermercados e hipermercados e lojas de perfume, e são representadas por Unilever e Procter & Gamble, por exemplo. Em 2010, este canal representou aproximadamente, 90% do volume de produtos vendidos, obtendo uma participação de 62% no valor gerado. O canal de venda direta é composto por um grande número de revendedores autônomos, que revendem produtos de determinada marca diretamente ao consumidor final, seja em sua casa ou em seu local de trabalho. Natura e Avon são as duas maiores representantes desta forma de venda no país. Este tipo de venda também é conhecido como “porta a porta” e busca, através do contato mais próximo com o consumidor final, estabelecer uma relação que resulte em um serviço/atendimento mais personalizado e, portanto de melhor qualidade. Com uma participação de apenas 8,6% em volume, este sistema teve uma participação de 31,7% em valor em 2010. Por fim, as franquias. Esta modalidade se caracteriza pela criação de uma estrutura, fornecida pelo fabricante e repassada aos cuidados de um franqueado, formando uma rede de lojas para revender os produtos de uma marca específica com exclusividade. Como exemplo, as lojas do Boticário. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. Essa modalidade, que começa a ser cada vez mais difundida no país, não só para o setor de HPPC, mas para diversos setores da economia, apresentou um volume de 1,1% em 2010 enquanto sua

participação em valor foi de 6,1%. O gráfico a seguir apresenta a participação de cada canal em volume e valor.

**Gráfico 1 – Vendas de produtos de HPPC por canal de distribuição**



Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados de Abihpec

Apesar do grande volume de vendas apresentado pelo canal tradicional, o valor obtido com as vendas não atinge o mesmo patamar. O contrário ocorre com as franquias e com o canal de venda direta, que apesar da menor participação em volume têm uma participação em valor de venda relativamente mais expressiva. As lojas de franquias e o canal de venda direta costumam praticar preços maiores do que o canal tradicional, determinando o comportamento observado no gráfico.

**Tabela 1 – Evolução dos preços do setor e índices FGV e tabela Fipe**

Ano	Desvalorização cambial média	FGV Índice geral de preços	Fipe		
			Índice de preços ao consumidor	Índice de preços higiene	Índice de preços beleza
2006	-9,5	3,8	2,6	-0,8	1,8
2007	-10,9	7,9	4,4	2,0	1,6
2008	-6,0	9,8	6,2	5,9	3,7
2009	6,2	-1,4	3,7	2,1	2,4
2010	-9,4	11,3	6,4	1,5	4,3
<b>Acumulado últimos 5 anos</b>	<b>-27,1</b>	<b>34,9</b>	<b>25,5</b>	<b>11,1</b>	<b>14,6</b>
<b>Médio composto últimos 5 anos</b>	<b>-6,1</b>	<b>6,2</b>	<b>4,6</b>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>

Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados de Abihpec, Fundação Getúlio Vargas e Fundação Instituto de Pesquisa Econômica.

Segundo os dados da Tabela 1, nos últimos cinco anos, os preços dos produtos do setor apresentaram crescimento inferior à inflação e ao índice de preços ao consumidor. Enquanto, no acumulado dos últimos cinco anos, o Índice Geral de Preços (IGP), da FGV, subiu 34,9% e o Índice de Preços ao Consumidor (IPC), da Fipe, 25,5%, os preços do segmento de higiene aumentaram somente 11,1% e os do de beleza, 14,6%. Esses valores ressaltam um crescimento impulsionado, principalmente, por um expressivo incremento do volume de vendas e não por elevação de preços. Isto porque a elevação dos preços dos principais produtos do setor foi significativamente inferior aos dos principais índices de preços da economia, tornando o setor mais competitivo e seus produtos mais acessíveis, ampliando sua penetração junto aos consumidores de baixa renda.

## **1.2 - CRESCIMENTO DO SETOR X CRESCIMENTO DA ECONOMIA**

O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos tem estrutura produtiva peculiar devido ao seu caráter heterogêneo. Ou seja, verifica-se a presença de poucas grandes empresas competindo no mercado com um grande número de pequenas e médias empresas, estrutura conhecida como oligopólio<sup>2</sup>. Isso graças à dinâmica concorrencial do setor, em que se destacam as economias de escala em atividades no nível de operação das firmas. A forma como o setor está organizado também permite a presença de inúmeras empresas de médio e pequeno porte, que operam em nichos específicos de mercado, aproveitando os espaços não ocupados pelas grandes empresas. De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec)<sup>3</sup> atualizados em abril 2010, existem no Brasil 1.659 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo 20 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representando 73% do faturamento total. À concentração por empresa soma-se a concentração por região geográfica de localização da matriz das multinacionais líderes da indústria, predominantemente na Europa, EUA e Japão. Neste cenário de intensa concorrência, com liderança e poder de mercado de grandes empresas

---

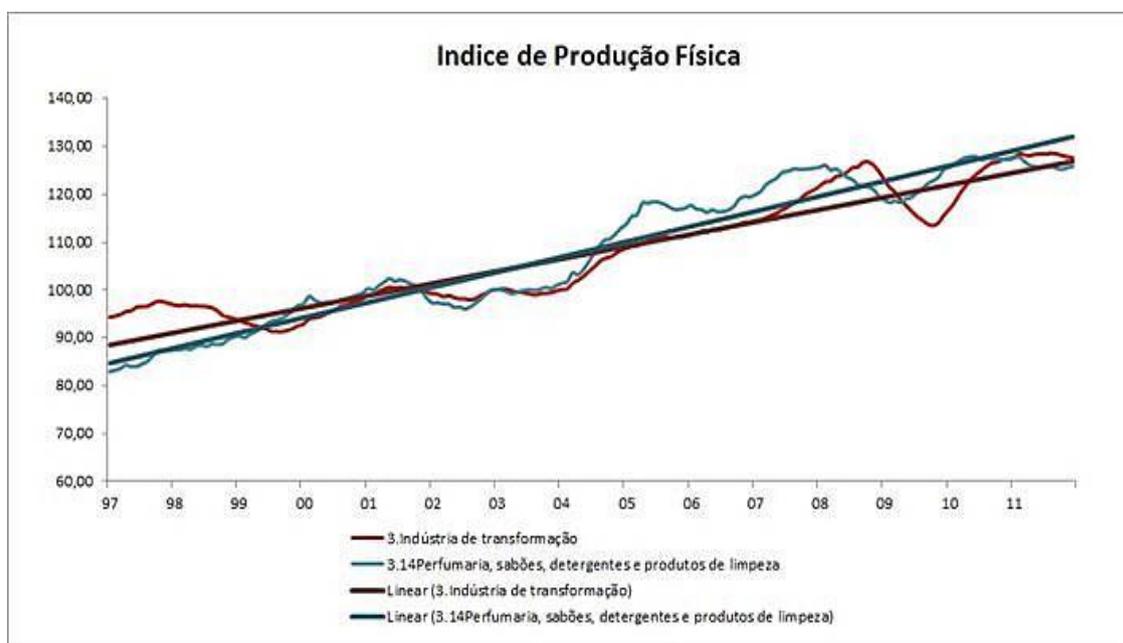
<sup>2</sup> Oligopólio corresponde a uma estrutura de mercado de concorrência imperfeita, no qual o mercado é controlado por um número reduzido de empresas, de tal forma que cada uma tem que considerar os comportamentos e as reações das outras quando toma decisões de mercado.

<sup>3</sup> Panorama do Setor: [www.abihpec.org.br/publicacoes](http://www.abihpec.org.br/publicacoes)

multinacionais, deve-se destacar a presença da brasileira Natura entre as 18 maiores empresas do setor.

Segundo dados obtidos através da Pesquisa Industrial Mensal<sup>4</sup> realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e que produz indicadores de produção física com o objetivo de fornecer, mensalmente, uma estimativa do movimento de curto prazo do produto real da indústria, observasse que o setor inicia o período analisado bem abaixo do índice da indústria de transformação, porém com o passar dos anos e o desenvolvimento do setor, apresenta um crescimento mais intenso do que a indústria de transformação, fato explicitado pela maior inclinação de sua linha de tendência.

**Gráfico 2 - Evolução do índice de Produção Física**



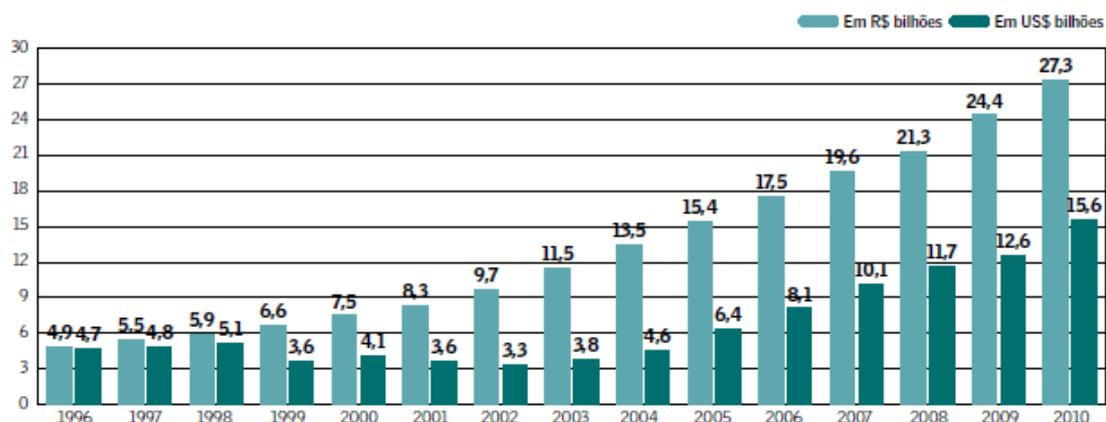
Fonte: Pesquisa Industrial Mensal – Pessoa Física – IBGE. Autoria própria

Segundo dados da Abihpec, a indústria brasileira de HPPC teve um crescimento médio deflacionado composto de 10,5% a.a., passando de um faturamento líquido de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 27,3 bilhões em 2010, atingindo expansão acumulada de expressivos 457,1% no período. Em 2010, a indústria cresceu 12% em relação a 2009. Para 2011, a Associação estima expansão de 13,9% sobre 2010, com faturamento de R\$ 31,12 bilhões. Observa-se através do gráfico a seguir que os maiores

<sup>4</sup> [www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr)

saltos de crescimento ocorreram nos últimos 5 anos, nos quais o setor apresentou um aumento de aproximadamente 10 bilhões de reais em seu faturamento.

**Gráfico 3 - Faturamento do Setor de Higiene perfumaria e Cosméticos**



Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados de Abihpec

A categoria de produtos para cabelos é o destaque entre as categorias de maior faturamento do setor em 2010, com 22,1% do total. Seguida pelas fragrâncias, que representam 16,2%; artigos descartáveis (11,7%); produtos para banho (11,3%); artigos para cuidados da pele (9,5%); e desodorantes (8,8%). A tabela a seguir apresenta os dados de faturamento no setor para as várias categorias que o compõe. Os dados são referentes aos anos de 2009 e 2010 e apresentam a participação de cada categoria no total do faturamento do setor.

**Tabela 2- Faturamento do setor por categorias de produtos**

Produto/Ano	2009		2010		Var.%
	Em R\$ bilhões	Em part.%	Em R\$ bilhões	Em part.%	
Cabelos	5,81	23,8	6,04	22,1	3,9
Fragrâncias	3,66	15,0	4,43	16,2	20,8
Descartáveis	2,82	11,6	3,20	11,7	13,3
Banho	2,71	11,1	3,09	11,3	13,9
Cuidados da pele	2,24	9,2	2,60	9,5	15,9
Desodorante	2,20	9,0	2,40	8,8	9,4
Higiene oral	2,24	9,2	2,19	8,0	-2,4
Maquiagens	1,78	7,3	2,16	7,9	21,1
Bronzeador/protetor solar	0,81	3,3	1,04	3,8	28,8
Preparações para barbear	0,15	0,6	0,19	0,7	30,5
<b>Total</b>	<b>24,42</b>	<b>100,0</b>	<b>27,32</b>	<b>100,0</b>	<b>11,9</b>

Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados de Abihpec

Diferentemente do comportamento apresentado pelo setor nos últimos anos, a economia brasileira apresentou índices relativamente baixos de crescimento. O quadro abaixo compara a evolução do Produto Interno Bruto, com a evolução da indústria geral e com os índices do setor de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Enquanto o setor de HPPC apresentou crescimento de dois dígitos em grande parte dos anos analisados, tanto a evolução do PIB quanto da indústria tiveram evoluções mais tímidas, apresentando inclusive decréscimo em 2009. A conclusão é que o crescimento foi bem mais intenso no setor do que na indústria como um todo. O crescimento acumulado do setor de 1996 a 2010 foi de 341,3%, já o PIB evoluiu 59,9% e a indústria cresceu apenas 48,8%. Ao analisar o crescimento médio dos últimos 15 anos, observamos a mesma disparidade entre os números obtidos pelo setor em comparação com o resto da indústria e com o Produto Interno Bruto. Enquanto o crescimento médio do setor de HPPC foi de 10,4% a.a., tivemos um crescimento médio de 3,1% a.a. do PIB Total e finalmente um crescimento de apenas 2,7% a.a. da Indústria Geral:

**Tabela 3 - Evolução do setor versus PIB e versus Indústria em geral**

Ano	PIB	Indústria geral	Setor deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4,0	2,8	15,0
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,4
2009	-0,6	-7,4	9,8
2010	7,5	10,5	10,7
Acumulado últimos 15 anos	59,0	48,8	341,3
Médio composto últimos 15 anos	3,1	2,7	10,4

Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados: IBGE, Banco Central e Abihpec. Deflator: índice IPC Fipe

Na tabela a seguir, são apresentados os dados da balança comercial do setor. O déficit comercial, que atingiu US\$ 139,6 milhões em 1998, foi sendo reduzido nos anos seguintes, atingindo US\$ 8 milhões em 2001 e, a partir de 2002, revertido para resultados superavitários. Em 2009, o superávit atingiu US\$ 131 milhões, com queda de 27,8% sobre 2008, refletindo a valorização do real, revertendo a trajetória de oito anos de superávits consecutivos. Em 2010, as exportações atingiram US\$ 693,3 milhões (aumento de 18% sobre 2009) e as importações, US\$ 696,5 milhões (+ 52,7%), o que resultou em US\$ 3 milhões de déficit em 2010. A perspectiva para 2011 é de um aumento considerável no déficit comercial do setor, segundo a Abihpec. Em 2009, o setor havia registrado um superávit de US\$ 131 milhões, mas com queda de 27,8% sobre 2008, sinalizando os impactos negativos da valorização da moeda nacional. Nos últimos dez anos (entre 2001 e 2010), as exportações apresentaram crescimento acumulado de 275,3%, enquanto as importações aumentaram 216% no mesmo período. Veja mais detalhes Tabela 3.

**Tabela 4 – Balança comercial do Setor - Em US\$ mil FOB**

Ano	Exportação	Var.%	Importação	Var.%	Saldo
1998	141.573	-32	281.198	15	-139.625
1999	168.015	18,7	206.424	-26,6	-38.408
2000	184.748	10,0	220.374	6,8	-35.626
2001	191.510	3,7	199.533	-9,5	-8.022
2002	202.755	5,9	152.284	-23,7	50.471
2003	243.888	20,3	150.279	-1,3	93.610
2004	331.889	36,1	156.830	4,4	175.059
2005	407.668	22,8	211.658	35,0	196.010
2006	488.835	19,9	294.568	39,2	194.268
2007	537.497	10,0	373.440	26,8	164.057
2008	647.885	20,5	465.794	24,7	182.090
2009	587.575	-9,3	456.178	-2,1	131.398
2010	693.318	18,0	696.487	52,7	-3.169
% cresc. últimos 10 anos	275,3		216,0		
% médio últimos 10 anos	14,1		12,2		

Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados: Abihpec, com base nos dados da Secex (Sistema AliceWeb).

Segundo dados divulgados pelo site *International Trade Centre* (Intracen), 24% do total de exportações brasileiras deste setor em 2010, têm como destino a

Argentina, que além de ser o principal parceiro em exportações é, também, o principal parceiro em importações com participação de 27% nas importações brasileiras em produtos de HPPC. Além de Argentina, o país tem como principais parceiros de exportações Chile, Estados Unidos, México e Colômbia. No lado das importações os maiores parceiros, segundo dados do Intracen, são: Estados Unidos, França, México e Alemanha. A composição dos parceiros brasileiros no comércio internacional de produtos de Higiene e Beleza revela que as empresas nacionais ainda não possuem grande penetração, seja por estratégia ou por falta de capacidade, em mercados mais tradicionais do setor, como a Europa. Desta forma, as empresas que buscam se internacionalizar, tem explorado com mais intensidade os mercados da América Latina. Por outro lado, as importações revelam grande participação de parceiros de maior tradição neste setor, como a França, conhecida pela qualidade de seus perfumes. É interessante observar que a balança comercial do Brasil em relação aos cinco principais parceiros em importação de produtos para o país, é deficitária, com destaque para EUA e França onde o déficit médio é de 81 milhões de dólares, segundo dados do Intracen.

Na Tabela 4 é possível observar que além de ser a categoria com maior faturamento do setor, os produtos para cabelos também figuram como a categoria com maior valor exportado em 2010, representando aproximadamente 26% do valor total do setor, seguido de produtos de higiene oral com 24,8% de participação e sabonetes com 17,8%.

**Tabela 5 - Exportações do setor por segmento de produto - Em US\$ mil FOB**

Segmentos	2010	2009	2008	2007	2006
Produtos para cabelos	180,45	162,63	161,50	118,88	98,92
Higiene oral	172,54	125,73	150,76	151,21	139,38
Sabonetes	123,76	113,51	156,15	129,21	118,63
Desodorantes	63,21	47,67	45,70	34,75	25,54
Descartáveis*	52,09	46,72	43,09	30,35	29,06
Demais	101,27	91,31	90,70	73,10	77,31
<b>Total</b>	<b>693,32</b>	<b>587,58</b>	<b>647,89</b>	<b>537,50</b>	<b>488,84</b>

Fontes: Análise Setorial – Valor econômico. Secex (Sistema AliceWeb) e Abihpec. Elaboração: 1ª Edição Setorial

### 1.3 - MERCADO BRASILEIRO X MERCADO MUNDIAL

Em relação ao mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, conforme dados da Euromonitor de 2010, o Brasil ocupa a terceira posição em participação e tem a maior taxa de crescimento do setor em relação aos demais países.

**Tabela 6- Participação do Brasil no mercado mundial de Higiene e beleza**

País	2010 Em US\$ bilhões*	Crescimento % sobre 2009	Participação % 2010	2006 Em US\$ bilhões*	Participação % 2006
<b>Mundo</b>	<b>374,3</b>	<b>7,0</b>	<b>100,0</b>	<b>269,9</b>	<b>100,0</b>
1.Estados Unidos	59,8	1,7	16,0	50,5	18,7
2.Japão	43,8	6,8	11,7	29,8	11,0
3.Brasil	37,4	30,1	10,0	18,2	6,7
4.China	23,6	10,8	6,3	11,7	4,3
5.Alemanha	17,7	-2,0	4,7	13,6	5,0
6.França	15,9	-3,8	4,2	14,1	5,2
7.Reino Unido	15,3	3,4	4,1	12,9	4,8
8.Rússia	12,5	15,0	3,3	8,5	3,1
9.Itália	12,0	-4,5	3,2	10,1	3,7
10.Espanha	10,4	-5,3	2,8	7,8	2,9
<b>Total 10 maiores</b>	<b>248,3</b>	<b>6,3</b>	<b>66,3</b>	<b>177,0</b>	<b>65,6</b>

Fontes: Análise Setorial – Valor econômico. Dados: Euromonitor Internacional

Segundo dados de 2009 apresentados pelo Caderno de Tendências 2010/2011<sup>5</sup> do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o Brasil é o primeiro colocado no ranking de participação de mercado em desodorante, segundo em produtos infantis e perfumaria; produtos para higiene oral, proteção solar, masculinos, cabelos e banho.

**Tabela 7 – Brasil no ranking Mundial de HPPC**

Categorias	2005	2006	2007	2008	2009	
					Ranking Brasil	Participação %
Desodorante	2º	2º	2º	1º	1º	16,5
Infantil	2º	2º	2º	2º	2º	14,0
Perfumaria	3º	2º	2º	2º	2º	13,1
Higiene Oral	4º	3º	2º	2º	2º	8,3
Proteção Solar	8º	5º	3º	2º	2º	10,2
Produtos Masculinos	5º	3º	2º	2º	2º	8,6
Banho	5º	3º	5º	2º	2º	8,5
Produtos para Cabelos	3º	3º	2º	2º	3º	9,8
Maquiagem	7º	4º	4º	4º	3º	5,1
Produtos para Pele	9º	8º	8º	6º	6º	4,5
Depilatórios	10º	9º	9º	8º	8º	3,2

Fonte: II Caderno de Tendências 2010/2011 de HPPC

<sup>5</sup> www.abihpec.org.br/publicacoes

Estudos realizados por diversas instituições apontam para um intenso crescimento no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos para os próximos anos, com destaque para América Latina que, segundo a Euromonitor, deverá representar um terço do crescimento absoluto mundial deste mercado até 2014, ultrapassando a América do Norte. Espera-se que este forte crescimento seja liderado pelo Brasil, gerando 55% das vendas da categoria e 71% dos ganhos absolutos com as vendas. O País lidera, em termos globais, vários segmentos de produtos e figura entre os primeiros colocados em diversas categorias. Como resultado, várias multinacionais veem o mercado brasileiro como fundamental para o crescimento de seus negócios. Segundo estudo realizado pelo jornal Valor Econômico<sup>6</sup>, o Brasil é o maior mercado da Avon; o segundo da Unilever e da Johnson & Johnson; e o terceiro da Colgate-Palmolive. Além disso, como consequência da grande visibilidade do país, proveniente dos bons resultados do setor nos últimos anos, algumas multinacionais colocaram o Brasil na lista de suas prioridades de investimentos, como a L'oréal, a Nivea e a P&G.

A crise europeia instaurou uma nova onda de incerteza mundial. Por enquanto o país tem se mostrado apto a resistir às influências externas e a manter sua estabilidade econômica, criando uma base relativamente sólida para o crescimento da economia. Mesmo assim, o Brasil não passará ileso nesta crise e sentirá o impacto, especialmente, nas exportações para a Europa, responsáveis por quase um terço do comércio exterior do país, segundo Luciano Coutinho, Presidente do BNDES.

Além da crise atual, houve também a crise financeira internacional em 2008, que afetou a economia brasileira no final do mesmo ano e no início de 2009. Após um primeiro momento de retração, o que se viu foi um cenário de reversão das expectativas negativas e retorno do dinamismo industrial em meio ao crescimento das importações e redução nos superávits da Balança Comercial. Essa recuperação inicial se deu gradualmente devido ao mercado interno, impulsionado por medidas de recuperação de crédito e de desoneração fiscal, que impulsionaram setores com forte encadeamento industrial. Entretanto, a recuperação da atividade industrial não foi suficiente para reverter os efeitos negativos do primeiro semestre de 2009 e, no total do ano, houve recuo da atividade industrial, influenciado em grande parte pela combinação do menor volume de vendas com preços mais baixos praticados tanto no mercado interno quanto no externo (Pesquisa Industrial Anual – PIA 2009).

---

<sup>6</sup>Análise Setorial – Valor econômico

Os efeitos da crise econômica internacional tiveram impacto mais expressivo sobre as atividades predominantemente produtoras de bens intermediários<sup>7</sup> e de bens de capital<sup>8</sup>, enquanto no Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos o crescimento se manteve a taxas altas como pudemos ver na tabela 3, que faz a comparação entre evolução do PIB, crescimento da indústria e crescimento do setor.

Como foi visto ao longo deste capítulo, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é extremamente promissor e muito competitivo, de maneira que a busca pelo desenvolvimento do produto, processo e/ou estrutura organizacional seja imprescindível para a consolidação de uma empresa neste mercado. O próximo capítulo terá como foco os motores do crescimento, a fim de explicitar os fatores responsáveis pelo desempenho acima da média nacional por parte do setor. Alguns destes fatores estão ligados aos esforços promovidos pelas próprias empresas do setor, como investimentos em diferenciação e inovação. No entanto o forte crescimento também está ligado à externalidades, tais como o aumento na renda da população, a cultura do bem estar e o envelhecimento da população, que ao elevar sua expectativa de vida, busca novas formas de manter a aparência jovem e saudável por mais tempo.

---

<sup>7</sup>O bem Intermediário é aquele bem que é absorvido na produção de outros, como o açúcar nas balas, os componentes na televisão, etc.

<sup>8</sup>O bem de capital é um bem usado na produção de outros bens, especialmente bens de consumo, mas não é diretamente incorporado ao produto final. São as máquinas, ferramentas, equipamentos, instalações e edificações industriais.

## **CAPITULO 2 – MOTORES DO CRESCIMENTO**

O capítulo 1 foi responsável por apresentar o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também por explicitar seu desempenho ao longo dos últimos anos. De acordo com os dados apresentados, seu crescimento foi superior ao da indústria geral e ao PIB. Dado este cenário, é interessante tratar dos determinantes deste crescimento e assim explicitar quais fatores influenciaram e influenciam este setor.

O segundo capítulo apresenta os fatores responsáveis por gerar tamanho dinamismo no setor, resultando em altas taxas de crescimento e aumento da visibilidade do mercado brasileiro em relação ao resto do mundo. Somados, estes fatores levaram a um aumento na demanda por produtos e geraram maior solidez no setor, criando um sentimento otimista no que diz respeito à perspectiva de evolução e desenvolvimento do setor para os próximos anos. Segundo a Abihpec, os principais impulsionadores do crescimento são:

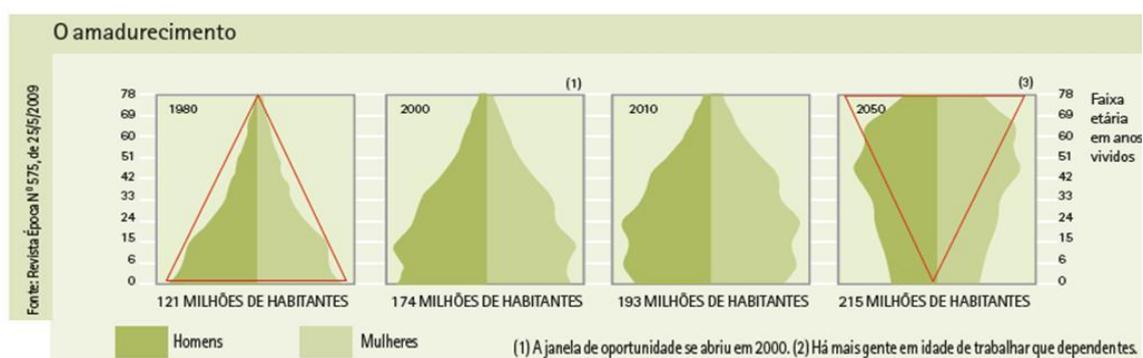
- Aumento da expectativa de vida, necessidade de conservar uma impressão de juventude.
- Cultura do bem-estar e da saúde
- Elevação da renda das famílias
- Aumento do consumo, principalmente na classe C
- Utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;

### **2.1 – FATORES SOCIAIS**

Desde as décadas de 1980 e 1990 se observa um movimento de amadurecimento da população brasileira. Esse movimento é um comportamento natural de uma nação que cresce e se moderniza, buscando atingir os patamares de desenvolvimento de grandes nações como Estados Unidos, Alemanha e Japão. Seguindo a tendência de evolução, tanto do setor como da indústria em geral, o país caminha para um cenário característico de nações mais desenvolvidas, com uma

progressiva redução da taxa de natalidade, aumento da longevidade e aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, contribuindo para o sustento de suas famílias e ocupando um papel cada vez mais independente na sociedade. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a tendência do Brasil até 2020 é se tornar um país com menos crianças, mais idosos e com mulheres mais numerosas e influentes. Vários aspectos determinam este aumento da expectativa de vida: maior acesso da população aos serviços de saúde, campanhas de vacinação, avanços da medicina, prevenção de doenças e maior percepção quanto às enfermidades.

#### Gráfico 4 - Amadurecimento da população



Fonte: II Caderno de Tendências 2010/2011 de HPPC

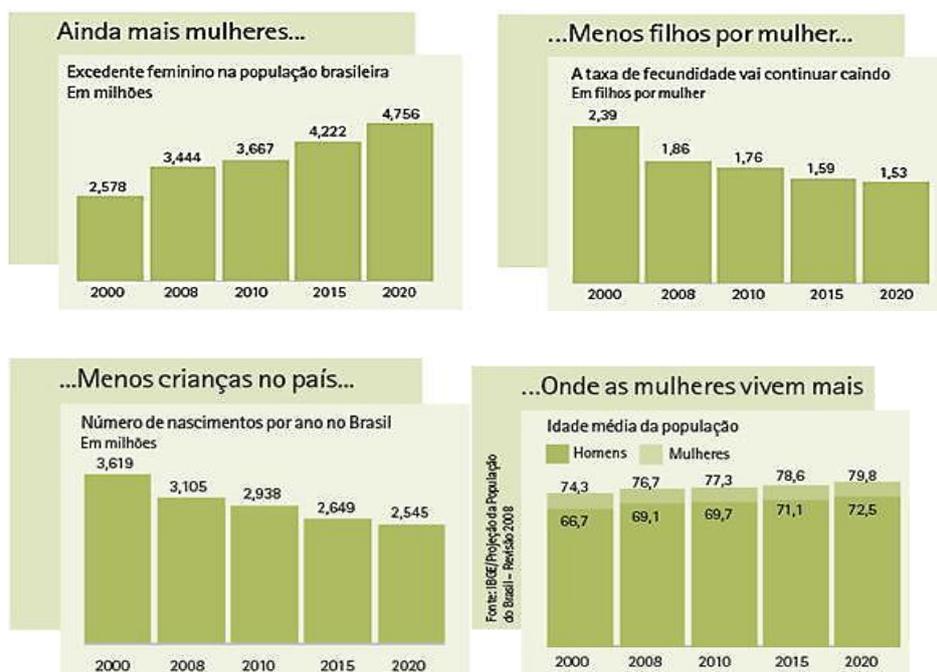
Com as quedas dos níveis de fecundidade e mortalidade nos últimos 40 anos, o Brasil passa por uma fase de transição, fazendo com que o desenho de sua pirâmide etária venha se modificando ao longo do tempo, passando de uma estrutura jovem nas décadas de 1960, 1970 e 1980, para uma estrutura bem menos jovem no período 2005-2010. O gráfico ainda revela uma tendência de que essa transição continue, até que em 2050, a pirâmide de faixa etária se inverta completamente. Associado ao envelhecimento da população está a cultura do bem-estar e da saúde. Cada vez mais as pessoas buscam tomar maiores cuidados com a saúde para que no futuro, tenham menos preocupações com possíveis doenças e problemas ligados ao envelhecimento do corpo. Uma das formas com as quais se busca combater estes efeitos são os produtos de cosmético e beleza, especialmente os produtos de cuidados com a pele, que auxiliam na constituição de uma aparência mais jovem e, portanto saudável.

Segundo dados divulgados, em pesquisa, pelo Data Popular, o total do rendimento dos idosos brasileiros em 2012 deve atingir R\$ 402,3 bilhões. O valor supera, por exemplo, o Produto Interno Bruto (PIB) do Peru no ano de 2010. Entre os

gêneros, os homens são os que possuem maior rendimento, com R\$ 229,77 bilhões, enquanto as mulheres ficam com R\$ 172, 53 bilhões. Parte desse rendimento considerável dos idosos deve-se a formação da “nova classe média”, que viu sua renda aumentar nos últimos anos com o bom desempenho econômico do país: sete em cada 10 brasileiros acima dos 60 anos pertencem ao grupo<sup>9</sup>.

Público alvo da maior parte das empresas do setor, as mulheres representam uma grande oportunidade, devido, entre outros fatores, a sua emancipação, sua ascensão social, sua presença no mercado de trabalho e ao aumento de sua escolaridade. Enquanto no passado o papel da mulher se resumia aos cuidados da casa e da família, hoje seu papel vai muito além. Mais do que seu papel, suas ambições e sonhos são outros. As gerações mais novas buscam realizações antes consideradas aspirações apenas do mundo masculino, como um bom emprego, cargos altos, etc. Esses fatores elevam o consumo deste público, que ainda apresenta um grande potencial a ser explorado. Os dados explicitados nas tabelas a seguir, ilustram essa mudança gradual da sociedade brasileira que têm impactado nos resultados do setor.

### Gráfico 5 – Dados sociais



Fonte: II Caderno de Tendências 2010/2011 de HPPC - Dados IBGE

<sup>9</sup>Reportagem divulgada por: mundodomarketing.com.br em 12/06/2012

## 2.2 – FATOR RENDA

Outro fator com grande peso no crescimento do setor no país é o incremento da renda per capita que, associado ao crescente interesse da população às questões de saúde, tem incentivado investimentos cada vez maiores das empresas de cosméticos. O setor de higiene e cosméticos está inserido numa categoria de produtos definida como Bens-salário. Esse nome se deve ao fato de ter elevado peso na estrutura de produção e emprego industriais, e também ao seu impacto sobre o salário real e poder de compra dos consumidores. A oferta de tais produtos com preços relativos baixos e a maior facilidade de acesso a uma cesta de consumo diversificada acarreta em ganhos de bem-estar para a sociedade, principalmente para as camadas de menor renda (Perspectivas de Investimentos na Indústria – Projeto PIB). É importante destacar que os bens-salário apresentam uma elasticidade-renda inferior ao de bens de consumo duráveis, sobretudo se comparados aos bens de maior valor e mais dependentes do crédito. No entanto no caso do setor de HPPC, mais do que o aumento da renda, os mecanismos de transferência de renda como o “Bolsa Família” e aumento do nível de emprego resultaram em uma elevação na massa salarial e, conseqüentemente no contingente de novos consumidores das classes mais baixas.

O aumento do consumo nas classes C e D têm representado um importante vetor de crescimento para o setor de HPPC no país. Segundo levantamento da consultoria Data Popular, publicado, no fim de janeiro de 2011, pelo Valor Econômico, os gastos da classe C com artigos de higiene pessoal e beleza já superaram os das classes A e B. Dos R\$ 43,4 bilhões desembolsados na compra de produtos e serviços do setor em 2010, R\$ 19,8 bilhões foram realizados pela nova classe média, composta em maio de 2011 por 105 milhões de pessoas. Tal valor representa 45,6% do gasto total contra 36,6% das classes A e B.

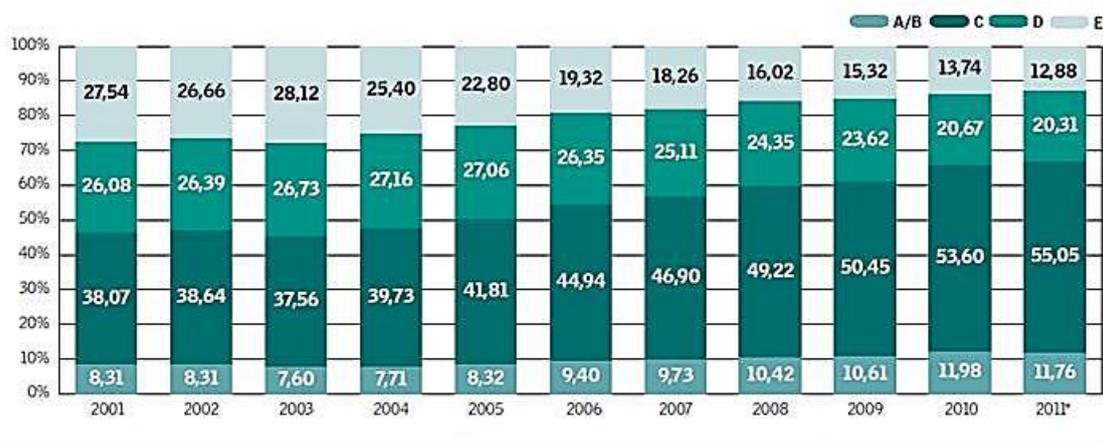
De acordo com o estudo “O observador Brasil 2012”, divulgado pela Cetelem BGN, empresa do grupo BNP Paribas, o número de brasileiros que ascenderam à classe C chegou a 40,3 milhões entre 2005 e 2011. Com isso, a classe C, em apenas sete anos, passou de 38% para 55% da população<sup>10</sup>. Tal movimento explicitou uma oportunidade para as empresas focarem suas atenções neste público ávido por consumir e aproveitar o aumento em sua renda diversificando cada vez mais sua cesta de consumo. Segundo o economista André Braz da Fundação Getúlio Vargas, em

---

<sup>10</sup>Pesquisada divulgada por: [www.revistapegn.globo.com](http://www.revistapegn.globo.com) em 22/03/2012

entrevista a Agencia do Estado, o aumento de renda do trabalhador na última década fez com que o consumidor mais pobre deslocasse seus gastos para outros tipos de consumo ao invés de concentrá-lo, principalmente, em alimentos<sup>11</sup>.

**Gráfico 6 – Evolução da população por classe econômica**



Fontes: Análise Setorial – Valor econômico. Dados: Centro de Políticas sociais da FGV a partir dos microdados da PNAD e PME/IBGE

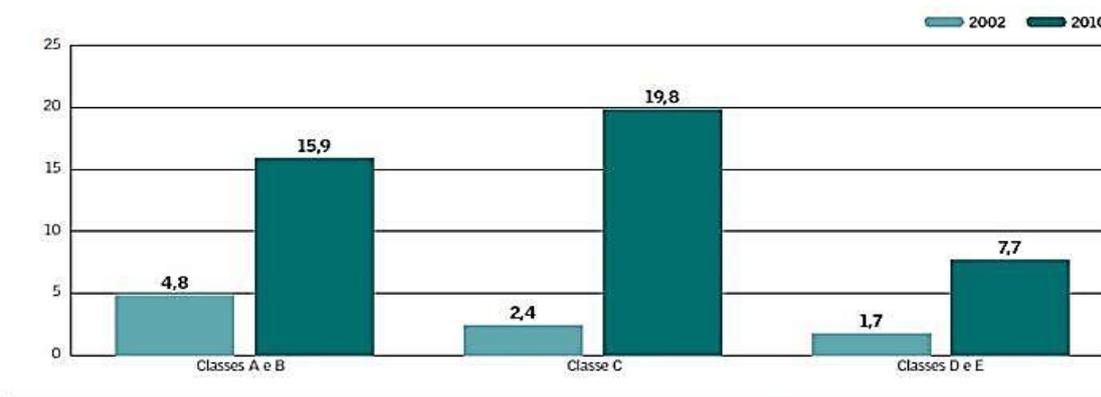
A evolução das classes econômicas no Brasil, explicitada pelo gráfico 6, mostra um achatamento das classes D e E, enquanto a classe C apresenta um aumento significativo na participação do total da população, chegando a 55% em 2011. Esse movimento tem grande impacto no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, pois nos últimos anos, a classe C foi a que apresentou maior crescimento nos gastos com os produtos do setor. Em 2002, a classe que mais gastava com tais produtos eram as classes A e B com 54% do gasto total, seguida da classe C com 27% e das classes D e E com 19%. Em 2010 a liderança dos gastos passou para a classe C com 45,6% do gasto total, seguido das Classes A e B com 36,6% e da classe D e E com 17,8%. Em termos absolutos todas as classes tiveram aumento nos gastos, no entanto o crescimento observado na classe C foi muito superior às demais. Enquanto a classe C contribuiu com um gasto 8,2 vezes maior do que em 2002, as classes A e B tiveram gasto 3,3 vezes maior.

Em dados divulgados no levantamento Hábitos de Consumo Brasileiro, divulgado pela a Agência Estado, a intenção de compra de consumidores da classe C subiu de 15% em janeiro do ano passado para 24% em janeiro deste ano. Foi o maior

<sup>11</sup> <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia+geral,cresce-intencao-de-consumo-da-classe-media,105461,0.htm>

avanço entre as faixas de renda pesquisadas pela Fecomércio-Rj/Ipsos. O gasto médio do brasileiro com alimentação, higiene e limpeza também foi impulsionado pelo maior interesse da classe média em compras, crescendo 14,5% no período, de R\$ 365,54 para R\$ 418,56, em valores atualizados<sup>12</sup>. O gráfico a seguir traz a evolução dos gastos por classe econômica.

**Gráfico 7 – Evolução dos gastos por classe econômica (em R\$ bilhões)**



Fontes: Análise Setorial – Valor econômico. Dados: Instituto Data Popular.

### 2.3 – INVESTIMENTO

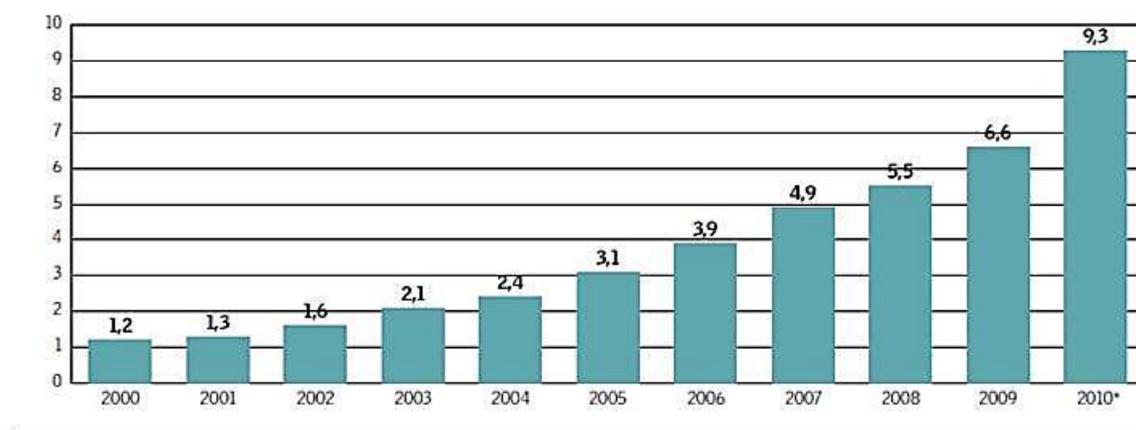
Mesmo contando com o incremento da massa salarial e com o envelhecimento da população, as empresas do setor não assumem uma posição passiva em relação ao aumento de suas vendas. Em um mercado competitivo como o brasileiro, a briga por espaço é intensa e exige esforços por parte das empresas para que não percam *share* de vendas. Nesse sentido o investimento em ampliação e modernização da produção, inovação em produtos e marketing se faz extremamente necessário para atender ao crescimento da demanda, que não só cresceu como se tornou mais criteriosa e exigente na hora da compra. Hamel e Prahalad (1995) defendem que cada negócio será afetado de maneira diferente, mas todos estarão sujeitos ao impacto de um subconjunto dessas forças e as empresas precisam ter uma intenção estratégica - uma aspiração amplamente compartilhada, uma meta que seja clara e a obsessão de vencer: é esse o combustível que impulsiona o motor. Ainda de acordo com os autores para obter liderança no setor, a empresa precisa ser capaz de reinventar seu setor. Para reconstruir

<sup>12</sup><http://economia.estadao.com.br/noticias/economia+geral,cresce-intencao-de-consumo-da-classe-media,105461,0.htm>

a liderança, a empresa precisa ter a capacidade de ficar diferente – “ser” realmente diferente - após ter conseguido “pensar” diferente.

O fato dos produtos de diferentes marcas serem substitutos próximos acirra ainda mais a disputa pela preferência do consumidor. As empresas então buscam atrair consumidores com constantes inovações em produtos, tornando-os cada vez mais multifuncionais e com versões cada vez mais personalizadas em termos de idade, tipo de pele, cor de pele, etc. Por uma questão de sobrevivência, é essencial que o setor invista permanentemente em desenvolvimento, lançamento e relançamento de produtos, bem como em publicidade e marketing. A concorrência é acirrada, os produtos costumam ser substitutos próximos e a inovação é tratada como prioridade para quem não quer ficar defasado em relação a concorrência e aos desejos do consumidor. O processo de inovação é um dos motores do crescimento dessa indústria. Para fazer frente a um mercado em franca expansão e cada vez mais dinâmico os fabricantes de produtos de beleza precisam investir em tecnologia de ponta, se quiserem se destacar dos concorrentes, a fim de garantir lançamentos realmente inovadores. Para tanto, passou a ser mais frequente a criação de laboratórios próprios para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, como ocorre na Natura e no O Boticário. Na Natura, de acordo com seu relatório anual de 2011, 2,7% do faturamento da empresa foi destinado a atividades inovativas. Enquanto no Boticário são reservados de 2,5% a 3,5% de seu faturamento anual para serem aplicados em desenvolvimento de novos produtos.

**Gráfico 8 - Investimentos totais do setor de higiene e beleza – Em R\$ bilhões**



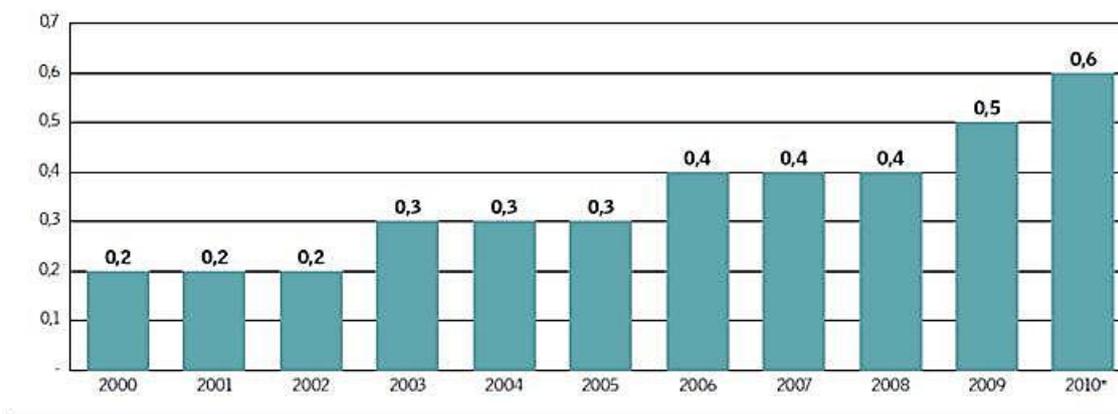
Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados de Abihpec e Booz&Company

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos é parceiro de universidades, incorporando constantemente os avanços da medicina, da química e da biotecnologia. Tais parcerias colaboram para a elaboração de pesquisas que podem resultar em oportunidades de implementar uma novidade no mercado que, se bem sucedida, resultará em ganhos para a empresa pioneira. A tendência atual do setor é a utilização de matérias primas renováveis e que tenham ligação com a biodiversidade brasileira, buscando atender a um público que procura efeitos rápidos, simplicidade na aplicação, naturalidade dos resultados e produtos saudáveis. As pesquisas para inovação em produto passam desde busca por novas matérias primas, e vão até utilização de alta tecnologia, como por exemplo, a nanotecnologia. Segundo o diretor de pesquisa e desenvolvimento da empresa O Boticário, Richard Shwarzer, em entrevista a publicação Valor Setorial de novembro de 2011, devido a sua estrutura nanométrica, a nanotecnologia promove a distribuição mais rápida e eficaz nas diferentes camadas da pele, potencializando os resultados desejados.

Quando se trata de grandes empresas nacionais, a inovação em produto é, na sua maior parte, realizada nos laboratórios de pesquisa da própria empresa de cosméticos. Mesmo que uma parcela da inovação seja proveniente dos fornecedores (de especialidades químicas) ou de convênios com universidades, uma fase da formulação deve ser feita pela empresa proprietária da marca e responsável pela comercialização dos produtos. Evidentemente, os produtos dessas empresas são diferenciados e possuem um alto conteúdo tecnológico, sobretudo aqueles nos quais há a participação de nano partículas e aqueles com função dermocosmética. Nesses casos, o rigor na formulação e nos testes é muito maior, dado o alto valor que recebem esses produtos no mercado. As grandes empresas do setor e, principalmente, as empresas transnacionais adotam estratégias definidas com relação ao desenvolvimento de novos produtos investindo em centros próprios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e/ou parcerias extramuros e com processos de gestão do conhecimento estruturados. Já as pequenas e médias empresas muitas vezes não dispõem de capital necessário para a realização de investimentos de P&D ou de uma situação econômico-financeira que permita assumir os riscos inerentes ao desenvolvimento de novos produtos. (A. F. de SOUZA, M. C.; GORAYEB, D. S. 2009). O Brasil tem apresentado grande avanço no desenvolvimento de produtos. Por conta desta evolução constante, algumas multinacionais passaram a levar, para outras subsidiárias, itens criados aqui. O status das subsidiárias locais se

alterou devido a uma combinação de fatores, como custo competitivo e alta produtividade, além de técnica aprimorada e importância do mercado brasileiro.

**Gráfico 9 – Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) - Em R\$ bilhões**



Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados de Abihpec e Booz&Company

Além das inovações nas fórmulas dos produtos, as empresas procuram se diferenciar em outros pontos que impactam na decisão de compra do consumidor como o visual do produto. A globalização vem provocando sensíveis mudanças no comportamento do mercado. Qualidade e preço passaram a condição de pressuposto enquanto inovação e design consolidaram-se, efetivamente, como fatores diferenciais decisivos para a competitividade empresarial. Diante das inúmeras opções presentes nas gôndolas do mercado, se destacam os produtos daquelas empresas que perceberam a importância de fatores antes não considerados como impulsionadores de venda, como a embalagem. As relações de custo e benefício são frequentemente calculadas na hora da compra e, portanto a embalagem, único meio de comunicação presente neste momento auxilia a formar a percepção de qualidade versus preço necessária para se tomar qualquer decisão. Segundo Fábio Mestriner, coordenador do núcleo de estudos da embalagem da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em entrevista a publicação Valor Setorial de novembro de 2011, o papel da embalagem é agregar valor e aumentar a competitividade entre as categorias de produtos, tornando o desenho industrial em estratégia de negócio.

Nos últimos 10 anos os valores dos investimentos do setor em P&D tiveram um grande aumento, saltando de R\$ 200 milhões em 2000 para R\$ 600 milhões em 2010. Ainda assim os investimentos em P&D constituem apenas 6% do total de investimento do setor, que ainda tem grande parte dos esforços voltados para marca

(marketing) com 65% do total, seguido de investimentos em ativos (ampliação das operações) com 29%. Uma marca forte é consequência de inúmeros fatores que contribuem para formação de uma identificação da empresa com o consumidor, formando, em muitos casos, uma relação de lealdade. Além dos esforços em marketing para divulgação da marca, dos produtos e da cultura da empresa, grande parte da ligação entre o consumidor e uma empresa vem da percepção, por parte do consumidor, de que os produtos de determinada marca, satisfazem suas necessidades com qualidade. Como visto anteriormente, o desenvolvimento de novos produtos é de extrema importância, na medida em que serão responsáveis por confirmar a expectativa criada pelas campanhas de marketing e, através das novidades incorporadas, deverão, além de satisfazer antigos consumidores, atrair os novos.

A percepção de que as empresas devem estar constantemente buscando novas formas de desempenhar suas atividades ou inovar seus produtos e/ou estrutura de produção, pode ser observada em Schumpeter (1942). Para o autor, o capitalismo é um sistema que por sua própria natureza não pode ser estacionário. Ele é evolutivo e está em permanente transformação. Esta dinâmica transformadora se baseia na concorrência das empresas, que atua como elemento propulsor do dinamismo. A disputa por espaço neste ambiente em mutação passa, necessariamente pelas inovações. Schumpeter pensava no monopólio, não como o oposto da concorrência, mas sim como o próprio motivo fundamental da concorrência. Ou seja, a liderança de uma empresa em um determinado mercado é consequência de sua capacidade em ser única ou singular naquilo que faz. Portanto, ao tentar estar à frente da concorrência, promovendo inovações ou mudanças em sua estrutura ou produto, a empresa busca uma posição monopolística.

A inovação é utilizada como principal arma para enfrentar a concorrência. Se implementada com sucesso, ao invés de nivelar os capitais, promove contínua diferenciação, em decorrência de um processo de formação de vantagens comparativas e posições monopolísticas. Movidos pela busca do lucro extraordinário, as empresas almejam, através das vantagens competitivas obtidas pelas inovações, uma condição de monopólio temporário que lhes permita dominar maior parcela do mercado.

O terceiro capítulo terá como tema central a inovação e sua importância para o estabelecimento de vantagens competitivas. Inovar permite estar à frente da concorrência, e estar à frente da concorrência significa ter maior domínio sobre o mercado. A decisão de inovar, na grande maioria dos casos, faz parte de uma estratégia estabelecida por uma empresa que busca se desenvolver. Por isso, é interessante tratar de conceitos como estratégia e diferenciação antes de tratar de inovação.

### **CAPITULO 3 – INOVAÇÕES COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

O mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou forte crescimento nos últimos anos, sendo inclusive, mais intenso do que o crescimento apresentado pela indústria geral e pela economia brasileira. Vários fatores foram determinantes para tal evolução. Alguns fatores são externos como o envelhecimento da população e o aumento da renda. Outros fatores foram determinados pela própria atuação das empresas do setor, como a alta taxa de investimento em diferenciação, principalmente em inovação. As inovações tem papel decisivo no crescimento, na medida em que o tornam sustentável, gerando vantagens competitivas e condições monopolísticas temporárias àquelas empresas que tratam a inovação como parte importante de sua estratégia.

Para tratar do tema de inovação como estratégia competitiva é interessante conceituar, primeiramente, a estratégia competitiva e sua importância para a criação de uma vantagem sustentável que permita, a uma determinada empresa, estar à frente da concorrência. Em seguida será apresentado o conceito de diferenciação e sua importância na estratégia empresarial. Por fim, será tratado o tema de inovação, e seu caráter decisivo no estabelecimento de vantagens competitivas.

#### **3.1 – ESTRATÉGIA**

Há um tempo, o conceito de estratégia estava diretamente ligado à área militar, onde a organização e o planejamento se fazem extremamente necessários para vencer um inimigo. No entanto, o cenário cada vez mais competitivo da área empresarial, fez com que as empresas buscassem estar cada vez mais preparadas para enfrentar os desafios de um mercado com intensa competição. Estabelecer uma estratégia tornou-se a chave para o sucesso ou insucesso de uma empresa.

Definir uma estratégia envolve desde a escolha do mercado no qual a empresa irá atuar, levando em conta seus pontos fortes e fracos, chegando à implementação das ações competitivas. Ou seja, a estratégia deve ser adaptada ao contexto no qual se aplica.

Segundo Porter, M (1985) a concorrência tem papel central na obtenção de sucesso ou fracasso por parte das empresas na medida em que determina a adequação das atividades que podem contribuir para o desempenho das mesmas, como inovações,

uma cultura coesa, etc. O autor define estratégia competitiva como a busca por uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Porter considera que a estratégia competitiva está baseada em duas questões centrais. A primeira é a atratividade das indústrias no que diz respeito a sua rentabilidade em longo prazo e aos fatores determinantes desta atratividade. A segunda questão trata dos determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Num primeiro olhar, estas duas questões podem dar a impressão de que cada indústria tem sua característica específica e, portanto não pode ser alterada. No entanto, embora a atratividade da indústria seja, em parte, reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influencia, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Desta forma Porter entende que tanto a atratividade quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, desde que escolha uma estratégia competitiva adequada. Sendo assim a estratégia não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modela-lo em favor da empresa.

Bruce D. Henderson, em “As Origens da Estratégia” (1989) define estratégia como a busca de um plano de ação para estabelecer vantagem competitiva. Esta busca tem início no processo de autoconhecimento, na percepção do que é a empresa e o que ela tem no momento. Henderson defende que os competidores mais perigosos são aqueles que têm maior número de fatores semelhantes, tornando as diferenças a base para o estabelecimento de uma vantagem sobre os demais competidores.

A formulação de uma estratégia então pode ser entendida como algo essencial para aquelas empresas cuja ambição seja superar a concorrência, estabelecendo vantagens que permitam obter lucros extraordinários. Uma estratégia bem sucedida pode levar empresas ao sucesso de suas operações, no entanto, o oposto também é válido. Ou seja, se mal sucedida pode levar ao fim das operações de uma empresa, caso esta não consiga reverter a situação a tempo.

Uma empresa que não traça nenhuma estratégia está no “meio termo”. Sendo assim, não possui qualquer vantagem competitiva, levando-a a um desempenho abaixo da média. Estar no “meio termo” normalmente é consequência da relutância da empresa em fazer escolhas (Porter, M., 1985). Portanto, definir seus pontos fortes e reconhecer as oportunidades da indústria na qual a empresa está inserida, são passos cruciais na definição de uma estratégia bem sucedida. Segundo Porter, a importância de

qualquer ponto forte ou ponto fraco é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou sobre a diferenciação. Para ele, baixo custo e diferenciação são os dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir.

### 3.2 – DIFERENCIAÇÃO

Uma empresa se diferencia da concorrência se puder ser singular em algo valioso para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. O fato de ser diferenciada permite a empresa estipular um preço-prêmio ou vender maior volume de um produto a um determinado preço ou ainda obter maior lealdade do consumidor. A diferenciação será bem sucedida se o preço-prêmio cobrado pelo produto e/ou serviço disponibilizado pela empresa superar o custo adicionado pelo fato de ser singular.

Embora a diferenciação envolva qualidade, seu conceito é muito mais amplo. Qualidade normalmente é associada ao produto físico, enquanto que a estratégia de diferenciação procura criar valor para o consumidor através de toda sua cadeia de valores. Segundo Michael Porter, em seu livro “Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior”, para uma empresa atingir a singularidade em determinada atividade, ela depende de uma série de condutores básicos. Sem eles não é possível desenvolver meios para a criação de novas formas de diferenciação ou para diagnosticar o grau de sustentabilidade da diferenciação existente. Porter classifica os principais condutores de singularidade, por ordem de importância:

- **Escolhas Políticas:** As empresas fazem escolhas de políticas com relação às atividades a serem executadas e a como executá-las, por exemplo: desempenho e característica de produtos oferecidos, tecnologia empregada na execução de uma atividade, qualidade dos insumos adquiridos, nível de experiência do pessoal empregado, etc.
- **Elos:** A singularidade tem sua origem nos elos dentro de uma cadeia de valores ou nos elos com fornecedores e com canais que são explorados por uma empresa. Os elos resultam em singularidade quando o modo como uma atividade é executada interfere no desempenho da outra.
- **Oportunidade:** Se aproveitar de alguma situação específica para estabelecer singularidade

- **Localização:** Locais estratégicos, de maior conveniência para o consumidor, por exemplo.
- **Inter-Relações:** Compartilhamento de atividades de valor com unidades empresariais irmãs.
- **Aprendizagem e vazamento:** Como executar uma atividade da melhor maneira. Alcançar uma qualidade consistente em um processo de fabricação pode ser conduzido pela aprendizagem.
- **Integração:** Nível de integração pode tornar uma empresa singular. Integração de atividades de valor faz com que a empresa tenha melhores condições de controlar o desempenho das atividades ou de coordená-las. Por exemplo, oferecer serviços internamente ao invés de terceirizá-los.
- **Escala:** Economias de Escala
- **Fatores Institucionais:** Boa relação com sindicato, por exemplo.

Os condutores de singularidade variam de acordo com as atividades. Eles interagem para determinar qual o nível de singularidade de uma determinada atividade. Para sustentar a diferenciação as empresas devem ter consciência de quais condutores fundamentam sua singularidade, na medida em que cada condutor oferece um grau de sustentabilidade diferente. Pode ser mais fácil para a concorrência imitar escolhas políticas do que singularidades referentes a inter-relações ou exploração de elos da cadeia de valor, por exemplo. Compreender os fatores que fazem da empresa singular também garante que esta não mine suas causas.

### 3.2.1 – CUSTO DA DIFERENCIAÇÃO

Buscar a singularidade se faz extremamente necessário àquelas empresas que almejam estabelecer vantagens competitivas sobre seus concorrentes, para então gozar de lucros extraordinários. No entanto, para ser singular a empresa deve incorrer em alguns custos. Geralmente a diferenciação é dispendiosa, pois a singularidade exige que a empresa execute atividades de valor de uma melhor forma que sua concorrência, o que demanda investimento.

O gasto com esforços em diferenciação afetam os condutores de custo. Estes variam de empresa para empresa, sendo assim se a concorrência tem posição relativa

diferente com respeito a importantes condutores de custo, então o custo para atingir a singularidade em determinada atividade irá diferir. Uma empresa organizada e que aloca seus recursos de maneira mais eficiente tem vantagem sobre seus concorrentes na busca pela vantagem competitiva. Por outro lado, existem esforços para tornar uma atividade singular que resultam em redução de custos, por exemplo, uma inovação que ainda não foi adotada pelos concorrentes, como um novo processo mais automatizado que aumenta a produtividade e a qualidade na produção de determinado produto. Retomando a ideia de Porter de que os dois tipos básicos de vantagem competitiva são baixo custo e diferenciação, ao diferenciar-se e ao mesmo tempo reduzindo seu custo, uma empresa está no caminho certo para obter vantagem sustentável sobre seus concorrentes. Uma empresa que não busca melhorias e que não promove investimentos seja para redução de custos, seja para se diferenciar, em pouco tempo estará defasada de seus concorrentes, que em meio ao ambiente competitivo buscam se sobressair e estão constantemente promovendo mudanças com o objetivo de atrair mais consumidores e alavancar suas vendas.

Na visão de Schumpeter (1942), o capitalismo é visto como um sistema evolutivo que está em permanente transformação e onde a produtividade é crescente. Segundo o autor, o capitalismo é um sistema que nunca pode estar estacionário. Sendo um dos autores centrais no estudo da concorrência sob condições oligopolísticas<sup>13</sup>, procurou explicitar o caráter progressivo do sistema capitalista. Em sua visão a concorrência se constituía de um processo de ruptura e transformação, que se situa no centro do dinamismo capitalista. Para ele era claro o papel da busca pelo lucro extraordinário ou da condição de monopólio temporário na introdução de inovações.

Ao assumir que o capitalismo é um sistema não estacionário e que o desejo de superar a concorrência em busca do lucro extraordinário promove a introdução de novas maneiras de realizar uma atividade, seja de maneira mais eficiente, de menor custo ou de modo singular, Schumpeter avalia que a concorrência se revela como o motor de um processo contínuo de mutação. A economia se caracteriza pelo comportamento cíclico, portanto se faz necessária a introdução de uma quebra de paradigma que permita ao sistema evoluir. Esta quebra de paradigma foi denominada por Schumpeter como *destruição criadora*.

---

<sup>13</sup>Em Schumpeter, encontra-se “a melhor e mais rica teoria econômica da concorrência, ainda que incompleta” (Possas et al., 1995, p. 277).

”O capitalismo (...) é, pela própria natureza, uma forma ou método de mudança econômica, e não apenas nunca está, mas nunca pode estar estacionário. (...) O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria” (Schumpeter, 1942, p.112).

Diante de um processo de enfrentamento, as empresas buscam manter seu *marketshare* utilizando todas as armas possíveis. Schumpeter entende que a principal arma da concorrência para obter vantagens competitivas é a inovação, por conduzir a tendência de modificar a base produtiva, os produtos e a própria estrutura de mercado na busca pela valorização do capital. Inovar consiste em fazer algo de uma forma diferente da qual vinha sendo feita. Ou seja, novas mercadorias, novas técnicas de produção, novas fontes de suprimento, novos meios de transporte, novas fontes de energia, novos mercados, novas formas de organização, etc. Em outras palavras, novos modos mais eficientes que os velhos.

A concorrência através de inovações altera a estrutura e a própria existência das empresas na medida em que se constitui de uma poderosa alavanca que no longo prazo dá lugar a uma vantagem decisiva de custo ou qualidade, aumenta a produção e produtividade e reduz preços, desestabilizando as estruturas de mercados existentes.

### **3.3 – INOVAÇÃO**

O processo inovativo se caracteriza por ser descontínuo e irregular, com concentração de surtos de inovação, os quais influenciam diferentemente os diversos setores da economia em determinados períodos. Além de não obedecer a um padrão linear, contínuo e regular, as inovações possuem também um considerável grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e suas consequências são desconhecidas a priori. Revelam, por outro lado, um caráter cumulativo, tendo em vista que a capacidade de uma empresa realizar mudanças e avanços, dentro de um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas características das tecnologias que estão sendo utilizadas e pela experiência acumulada no passado (Dosi, 1988).

Segundo Simantob (2003, p.20) é possível dividir as inovações em dois grandes grupos: inovação radical e incremental. Entende-se a inovação radical como o

desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova, ou seja, quebra de um paradigma. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados. A introdução da máquina a vapor, no final do século XVIII, ou o desenvolvimento da microeletrônica, a partir da década de 1950, são alguns exemplos de inovações radicais. Estas e algumas outras inovações radicais impulsionaram a formação de padrões de crescimento, com a conformação de paradigmas tecno-econômicos (Freeman, 1988).

A inovação de caráter incremental refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial (Freeman, 1988). Grande parte das inovações incrementais é imperceptível para o consumidor, podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. O aperfeiçoamento de processos de produção, o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais e componentes na produção de um bem podem ser considerados inovações incrementais.

A partir destes dois grandes grupos as inovações são divididas de acordo com a área na qual serão implementadas. Para Schumpeter (1982), a inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. Seguindo esse conceito ele classifica algumas formas de inovação: a) introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade, com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados; b) introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que, de algum modo, precisa estar baseado numa descoberta científica nova, que pode constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria; d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada. O fator mais relevante na nova economia mundial é o desafio da empresa em inovar constantemente (Porter, M., 1985). O processo de inovar permite que a empresa esteja constantemente criando vantagens para com seus competidores, podendo assim absorver maior parcela do mercado em que atua e conquistar mais consumidores para seus produtos, alavancando suas vendas e obtendo lucro extraordinário.

Um exemplo de inovação organizacional bem visível no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos está relacionado ao canal de distribuição adotado por cada empresa. Clancy e Krieg (2002) afirmam que a participação do canal de distribuição escolhido, dentro de uma dada categoria de produtos, possui alta correlação com o volume de vendas alcançado pelo mesmo. Dos estudos desses autores destacam-se dois pontos importantes; o peso do fator distribuição como determinante da expectativa de vendas e a importância da análise da representatividade do canal escolhido para uma dada categoria de produtos.

No caso da representatividade de um canal de distribuição para uma categoria de produtos poder sofrer alterações com facilidade, temos um indício de que a categoria é pouco sensível à forma de distribuição, ou seja, o canal não é uma barreira tampouco um impulsionador significativo das vendas, sendo assim, não se apresenta como um fator crítico no que se refere a alavancagem dos negócios. Por outro lado, se a representatividade de um determinado canal de distribuição dentro de uma categoria de produtos não se altera de maneira significativa ao longo do tempo, há evidências de que a forma de distribuição adotada tem um papel relevante na determinação das vendas dentro desta categoria, seja pela estrutura de distribuição existente, ou pelos hábitos de compra do consumidor.

Segundo Rosebloom (1999) é cada vez mais difícil a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis através de produto, preço ou comunicação. Em produto, a rápida transferência de tecnologia entre as empresas e a competição global possibilita que empresas competidoras consigam igualdade de condições em design, atributos e qualidade. Em precificação, a habilidade das empresas em operar em todos os lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. E em comunicações, a massiva exposição às pessoas estabelece certa barreira a esse excesso, reduzindo o impacto das mensagens. Inovações que exijam grande preparo e estruturação diferenciada, portanto, oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por sua característica de longo prazo, tanto no planejamento quanto na implementação, por exigirem estrutura de organizações.

A partir da contribuição de Porter, identificamos a importância da diferenciação no processo da concorrência. Através dela, via condutores de singularidade, uma empresa se torna capaz de assumir uma posição de monopólio temporário, ou seja, realizar uma atividade na qual somente ela possui total domínio, e assim extrair lucro extraordinário com a venda de seus produtos e/ou serviços a um

preço-prêmio, justificado pelos esforços na diferenciação. Schumpeter baseou sua teoria na visão de que o sistema capitalista não é estacionário, mas vive ciclos econômicos marcados por mudanças impulsionadas pelas inovações. Para o autor, as inovações são a melhor forma de enfrentar a concorrência, na medida em que promovem mudanças de maior impacto na estrutura vigente, proporcionando a empresa inovadora uma vantagem, em muitos dos casos, mais sustentável e, portanto mais difícil de ser alcançada pela concorrência. A inovação pode ocorrer em qualquer um dos condutores de singularidade. Bain (1956) destacou a importância das vantagens em economias de escala e vantagens de diferenciação, mas a forma mais contundente de concorrência é a inovação, como enfatizou Schumpeter (1942).

O quarto capítulo apresenta o caso de uma das maiores empresas brasileiras do setor, e que tem sido reconhecida não só pela qualidade de seus produtos e/ou serviços, mas também por suas práticas inovadoras e por sua cultura fortemente baseada em atividades sustentáveis. Sua conexão com temas atuais tais como responsabilidade social e preocupação com meio ambiente, têm forte apelo com os consumidores e se constituem de fatores chave para seu sucesso. O capítulo a seguir, portanto, explicita alguns dos aspectos que fizeram essa empresa alcançar esse patamar no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

## **CAPITULO 4 – EMPRESA**

O caráter oligopolizado do mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos forma um ambiente exigente e com intensa competição que sofre com pressões do lado da demanda, na qual os consumidores exigem alta qualidade e preços baixos, e também do lado da oferta, na qual acontece a competição com rivais nacionais e internacionais. Neste contexto, a tecnologia representa um dos fatores mais importantes para aumentar a competitividade das empresas dentro e fora do país. O avanço tecnológico permite o lançamento de produtos inovadores com características superiores às da concorrência (inovação de produto), além de impactar na redução de custos de produção e de preços ao consumidor (inovação de processo). A competição global e o acelerado desenvolvimento tecnológico reduzem drasticamente o ciclo de vida dos produtos, forçando as empresas a inovarem mais rápido e a desenvolverem produtos e serviços cada vez mais eficientes.

Estudos realizados por diversas instituições apontam para um intenso crescimento no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos para os próximos anos, com destaque para América Latina que, segundo a Euromonitor, deverá representar um terço do crescimento absoluto mundial deste mercado até 2014, ultrapassando a América do Norte. Espera-se que este forte crescimento seja liderado pelo Brasil, gerando 55% das vendas da categoria e 71% dos ganhos absolutos com as vendas.

Neste capítulo observaremos um importante player do mercado, analisando as inovações em sua estrutura e em seus produtos, que possibilitaram intenso crescimento e geraram forças para que continuasse desempenhando papel de destaque no cenário nacional e, quem sabe no futuro, no cenário internacional também.

### **4.1 – NATURA**

**Visão:** “A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a

construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo”<sup>14</sup>.

**Razão de ser:** “Nossa Razão de Ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar/estar bem”. “Bem-estar” é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. “Estar bem” é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo<sup>15</sup>.

#### 4.1.1 – HISTÓRIA

Com quatro décadas de existência, a Natura alcançou uma posição privilegiada. É hoje um dos maiores fabricantes brasileiros de cosméticos, produtos de higiene e de perfumaria e, principalmente, reconhecida pelo seu comprometimento com a qualidade dos produtos e serviços que desenvolve, produz e comercializa e com a qualidade das relações que mantém com seus diferentes públicos. Além disso, a empresa é reconhecida por seus esforços em ações relacionadas à sustentabilidade, buscando, em toda sua cadeia de produção implementar inovações que permitam realizar as mesmas atividades, mas com impactos negativos menores para a sociedade e para o meio ambiente.

Uma pequena loja e um laboratório inaugurados em 1969, em São Paulo, deram origem a um complexo industrial e a uma força de vendas formada, ao final de 2011, por 1,4 milhão de revendedoras autônomas (as Consultoras Natura), tanto no Brasil como no exterior. A Natura é a maior fabricante brasileira de cosméticos e produtos de higiene e beleza e líder no setor de venda direta no Brasil, com uma receita anual superior a R\$ 5,5 bilhões. Sediada em Cajamar, São Paulo, a companhia conta com quase 7 mil colaboradores, que atuam nas operações do Brasil, Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. O desenvolvimento sustentável orienta a maneira de a empresa fazer negócios desde sua fundação em 1969. A paixão pelas relações fez a companhia adotar a venda direta como modelo de negócios e atualmente reúne mais de 1,421 milhão de consultoras, sendo 1,175 milhão no Brasil e cerca de 246 mil no exterior, que disseminam a proposta de valor da empresa aos consumidores.

---

<sup>14</sup>scf.natura.net

<sup>15</sup>scf.natura.net ou Relatório anual atual 2011

**Tabela 8 – Número de consultoras da Natura no Brasil e no mundo**

Consultoras*	2010	2009	2008
Brasil	1.028,7	879,7	730,1
Argentina	53,2	46,5	37,3
Peru	45,5	42,6	35,2
México	41,2	31,2	20,0
Chile	31,0	24,5	17,5
Colômbia	19,0	13,0	5,9
França	2,5	1,4	0,8

Fonte: Análise Setorial – Valor econômico. Dados: Natura

#### **4.1.2 – O PODER DA SUSTENTABILIDADE**

Para a Natura, inovação é um dos pilares para o alcance deste desenvolvimento sustentável. No ano passado, destinou R\$ 146,6 milhões a atividades relacionadas à inovação e lançou 164 itens (média de 2,2 itens novos por dia), atingindo um índice de inovação, percentual da receita proveniente de produtos lançados nos últimos 2 anos, de 64,8%.

A linha Ekos, criada em 2000, representou uma importante inovação tanto entre os produtos da Natura quanto para os concorrentes que, devido ao grande sucesso da nova linha, buscaram desenvolver produtos similares a fim de não perder espaço no mercado. Ekos foi uma das pioneiras em ressaltar, valorizar, preservar e difundir o patrimônio natural, cultural e social do Brasil, pesquisando as tradições, culturas e ativos da biodiversidade brasileira.

Através da união do conhecimento tradicional à tecnologia verde, a linha Natura Ekos busca a preservação do patrimônio ambiental e cultural brasileiro. Os ativos da linha, obtidos de maneira sustentável, oferecem benefícios comprovados cientificamente para o corpo e para os cabelos. A preocupação com o tema do meio ambiente não é exclusividade da Natura, é, também, cada vez maior no Brasil e no mundo. A difusão do tema contribuiu para a valorização da marca Natura, principalmente no mercado nacional, através dos resultados positivos obtidos após a implementação de uma gestão ambiental eficaz; da criação da linha Ekos e o uso sustentável da biodiversidade brasileira e a comunicação de seus valores socioambientais para seus consumidores. O consumidor com maior nível de instrução é

um formador de opinião que acaba por influenciar a sociedade brasileira, e independente do fato de termos uma grande parcela da população em níveis de subsistência, o certo é que o mercado tem verificado o aumento do “consumo ambiental” através de experiências bem sucedidas de empresas que trabalham com este nicho de mercado. Segundo Marcelo Cardoso, vice-presidente de desenvolvimento organizacional e sustentabilidade da Natura Cosméticos, colocar a sustentabilidade no centro da estratégia do negócio não só cria uma boa imagem diante dos consumidores, como também gera lucro. Cardoso ressalta que a mentalidade em torno da implementação de atividades sustentáveis deve ter foco na criação de uma proposta de valor, gerando percepção por parte do consumidor e, portanto proporcionando mais lucro e mais valor ao invés, apenas, de custos mais elevados.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), já citados anteriormente neste trabalho, para obter liderança no setor, a empresa precisa ser capaz de reinventar seu setor; para reconstruir a liderança, a empresa precisa ter a capacidade de ficar diferente – “ser” realmente diferente -, após ter conseguido “pensar” diferente (p.309). Nos últimos anos, a discussão de temas como o aquecimento global, incitou a conscientização em relação à preservação de recursos naturais disponíveis no planeta, resultando na formação de um novo nicho de mercado, pouco explorado no passado. Em um cenário marcado pelo aumento do poder aquisitivo do brasileiro, o amadurecimento de ideias sustentáveis demanda que empresas desenvolvam projetos e promovam mudanças de hábitos de consumo. Segundo pesquisa do Ibope, realizada com 10.36 pessoas entre julho de 2011 e fevereiro de 2012 nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Fortaleza e Brasília, de ambos os sexos, pertencentes às classes AB, C e DE com idades entre 12 e 75 anos, 70% dos brasileiros dizem estar dispostos a pagar mais por um produto saudável para o meio ambiente ou mesmo dispostos a mudar o estilo de vida para beneficiar o planeta (61%). Aquelas empresas com maior habilidade para lidar com esse cenário, e aproveitar as oportunidades para se reinventar ou ser diferente de seus concorrentes, serão coroadas com melhores resultados em suas respectivas atividades.

Já há alguns anos, temas como sustentabilidade e políticas ambientais são importantes para a formação da imagem de uma empresa. A maneira como o mercado percebe a imagem de uma empresa é, em grande parte, consequência da forma como a empresa comunica suas ações e suas ideologias. Se efetuadas de maneira eficiente, tais ações podem se constituir de um grande diferencial na busca por consumidores.

Empresas que efetivamente mantêm a qualidade e entregam o prometido garantem quase sempre uma boa imagem, ou seja, não basta se comunicar bem, a boa imagem está associada principalmente ao *core business* da empresa. Se uma empresa falha em entregar os produtos que produz ou serviços que presta com qualidade, a percepção do mercado não será positiva, mesmo com intensivos esforços em comunicação.

#### 4.1.3 – NATURA EKOS

Em 2011, Natura Ekos inaugurou uma nova fase através de mudanças pontuais, visando ressaltar ainda mais, suas características naturais. O novo produto promoveu a inversão do logo, que passa a ser aplicado na vertical, a marca convida os consumidores a mudarem seu olhar sobre o futuro, apresentando-lhes possibilidades de conciliar o cuidado pessoal e o cuidado com o planeta, o prazer e a sustentabilidade.

O relançamento de Ekos traz uma nova linha de cabelos (shampoo de pitanga, maracujá, castanha e cacau) e de corpo (néctar de buriti, maracujá e andiroba e polpas de maracujá, cacau e castanha) inspiradas nas tradições dos ativos e com benefícios cientificamente comprovados. Seguindo a tendência mundial de cuidados com o meio ambiente e atuação cada vez mais forte da sustentabilidade como oportunidade de negócio, a linha Ekos usufrui da natureza, que passa a ser ainda mais reconhecida como um grande reservatório de inovação. A concentração de ativos nas fórmulas dos produtos foi aumentada, sendo dosados sob medida para preservar a biodiversidade, gerar mais renda para as comunidades fornecedoras e entregar benefícios aos consumidores. “Chegamos a uma concentração ideal de ativos nas fórmulas, de modo que os produtos entregam o resultado esperado, as comunidades fornecedoras passam a ter mais demanda e, portanto, melhor renda, e isso sem forçar a natureza a produzir mais do que o necessário”, explica Cristiane Carnelos, do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da Natura, especializada na categoria de cabelos<sup>16</sup>.

A linha apresenta mudanças também nas embalagens, que são inspiradas nas garrafas dos mercados tradicionais e valorizam o sensorial e as cores dos produtos. Possuem uma tampa twist e um rótulo-bula, que conta histórias da biodiversidade e das comunidades fornecedoras para os consumidores. Somado às mudanças estéticas e

---

<sup>16</sup><http://www.naturaekos.com.br/tecnologiasverdes/entenda-o-movimento-de-vegetalizacao-de-natura-ekos/>

práticas das embalagens, existe a preocupação com o meio ambiente, muito difundida dentro da cultura da empresa, sendo assim a empresa procura reduzir o impacto ambiental, produzindo embalagens feitas de PET 50% reciclado pós-consumo. Ou seja, a cada duas embalagens de Natura Ekos produzidas, uma embalagem de mesma massa já utilizada é retirada do lixo e reciclada. Os cartuchos de papel também passaram a utilizar 40% de papel reciclado pós-consumo, preservando mais árvores em pé. Além disso, as embalagens dos refis e dos condicionadores são feitas com Plástico Verde, produzido a partir da cana de açúcar, uma fonte renovável e não poluente. A Natura, desde a criação da Linha Ekos, entrou num círculo virtuoso de processos, onde sua estratégia tem como diferencial competitivo a reunião de todas as suas ações relacionadas ao bem estar bem, conceito básico da empresa<sup>17</sup>.

#### **4.1.4 – GESTÃO DA INOVAÇÃO**

A inovação está no centro da criação de valor para a Natura e está difundida em todos os pilares estratégicos da companhia. A Inovação pode ser observada em seus produtos, modelos comerciais e sistema de gestão. O objetivo da empresa é que a inovação crie um fluxo de experiências de bem estar bem que ultrapassem as expectativas de seus públicos. A percepção por parte dos consumidores é extremamente importante, pois no limite, são eles que determinam o valor gerado pelos esforços inovativos realizadas pela empresa. Entende-se inovação de forma ampla, permeando todas as áreas da empresa - pesquisa científica e desenvolvimento de tecnologias, conceitos e produtos, estratégia comercial e também o sistema de gestão e as novas formas de relacionamento com os públicos. A inovação está inserida na cultura da empresa, e por isso não deixa de busca-la, gerando valores não só monetários, mas de aprendizado também.

Devido ao seu caráter inovador, tanto em relação aos produtos quanto em relação aos processos, a Natura usufruiu, nos últimos anos, de um aumento de produtividade. A padronização dos processos, melhoria nos fluxos de informações e alinhamento estratégico, foram fatores que tiveram grande peso neste ganho de produtividade. Esta organização também é observada no processo de inovação da empresa. A Natura utiliza um método para a gestão das informações e novas idéias que

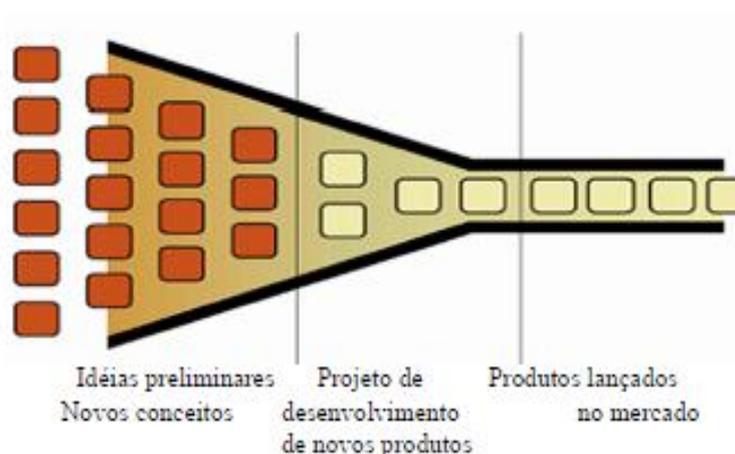
---

<sup>17</sup><http://www.naturaekos.com.br>

possam levar a uma inovação efetiva, chamado Funil de Inovação. Esse funil de inovação é baseado num trabalho produzido por pesquisadores da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, adaptado para a realidade da Natura. O Funil de Inovação consiste no desenvolvimento de novos conceitos e produtos através da identificação das necessidades e oportunidades apresentadas pelo mercado.

A primeira etapa do processo é a captação e a documentação das idéias que podem originar um novo produto. O modelo se estende até a etapa de avaliação do desempenho do lançamento no mercado. Entre estes pontos as idéias passam por varias etapas que visam selecionar as melhores propostas de inovação. As etapas são: o desenvolvimento do conceito, desenvolvimento de design, fragrância ou fórmula até sua conversão em protótipos, consolidação do protótipo e cálculo de custos e dos investimentos, implantação do projeto como estratégia de lançamento, produção e posterior avaliação da performance do produto no mercado. O funil é abastecido com idéias provenientes das mais diversas fontes, por exemplo, por meio da indicação de colaboradores, na concepção do Marketing, área de tecnologia de conceitos avançados, por sugestão dos cientistas da Natura ou por sugestões enviadas ao Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor. A complexidade das ideias varia, mas todas são tratadas da mesma forma, ou seja, percorrendo todas as etapas que constituem o Funil de Inovação.

**Figura 1 – Gestão da Informação – Funil de Inovação**



Fonte: Wheelwright, Clark (1992)

Cada unidade de negócios da Natura reúne representantes de áreas distintas que tem o papel de consolidar e centralizar as informações. Isto garante a interação

entre as áreas nos níveis estratégicos e operacionais, por meio de equipes de projeto, compostas por pessoas de diferentes departamentos. Estas equipes têm a responsabilidade de se reunir com frequência para monitorar o progresso, trocar experiências e contribuir com perspectivas diferentes sobre as soluções e os riscos. Além disso, a empresa conta com Comitês de Inovação em cada unidade de negócio, composto pelo diretor da unidade de negócios e seus respectivos gerentes. O intuito destes comitês é discutir projetos em desenvolvimento ou projetos que já estão no "funil produto" (novos conceitos e nosso processo de desenvolvimento de produto) e carteiras.

Ao administrar de forma organizada toda e qualquer ideia com potencial para se tornar uma inovação em produto e/ou processo, a Natura estabelece o grau de importância da inovação em suas atividades. Por traz da criatividade existe uma série de fóruns e ferramentas nas quais as novas idéias são exaustivamente trabalhadas para que sejam aprovadas no Funil de Inovação, atingindo o status de inovação. A empresa mostra ter total conhecimento do tipo de mercado no qual está inserida, e que tipo de ações deve promover para continuar crescendo e assim manter sua liderança no setor.

#### **4.1.5 – PARCERIAS EXTERNAS**

Entre 2007 e 2011 a Natura apresentou um forte crescimento, fazendo sua receita líquida saltar de R\$ 3 bilhões para R\$ 5,5 bilhões, aumentando inclusive a participação de suas operações internacionais, que passaram de 4,4% a 9%. Apesar de seu desempenho no ultimo ano não ter correspondido totalmente a suas expectativas, com um crescimento de 9%, obteve um lucro líquido recorde de R\$ 830,9 milhões<sup>18</sup>. O fato de um crescimento de 9% não atingir as expectativas mostra a intensidade com que o setor vem se desenvolvendo nos últimos anos, superando grande parte dos demais setores da economia. O sucesso de suas operações é consequência da estratégia que contempla uma constante busca de soluções inovadoras não só na concepção de produtos, mas também na gestão dos impactos ambientais e no modelo comercial. Assim como outras empresas do mesmo setor e de outros setores da indústria, a Natura procura estabelecer parcerias com universidades e institutos de pesquisa com o intuito de incorporar conhecimento de ponta aos seus produtos, aproveitando-se dos avanços científicos mais recentes, capazes de gerar um diferencial em sua produção.

---

<sup>18</sup>Dados divulgados em: [www.revistapesquisa.fapesp.br/2012/05/11/ciencia-a-flor-da-pele/](http://www.revistapesquisa.fapesp.br/2012/05/11/ciencia-a-flor-da-pele/) - Edição 195 - Maio de 2012

Seu modelo de pesquisa e desenvolvimento busca incorporar diferentes pontos de vista ao privilegiar a conexão entre especialistas de diversas áreas e formações acadêmicas. Segundo Victor Fernandes, diretor de ciência, tecnologia e idéias e conceitos da Natura em artigo divulgado pela FAPESP, “uma das belezas da ciência é que ela tem uma linguagem relativamente estruturada que torna possível a conversa entre cientistas de áreas diferentes”. Sua área tem foco de atuação em quatro grandes frentes de pesquisa: ciências clássicas e avançadas de pele e cabelos, tecnologias sustentáveis, design de experiências e bem-estar e relações. Segundo Victor Fernandes, “a metodologia de conhecimento Natura é estruturada com esses quatro elementos”.

Em sua busca por se desenvolver cada vez mais, a Natura procurou novas formas de inovação, nas quais possa encurtar os ciclos de pesquisa e inovação. Sendo assim, a exemplo de empresas de ramos diversos, aderiu ao conceito batizado de inovação aberta. Este conceito foi criado por Henry Chesbrough, professor e diretor executivo do Centro de Inovação Aberta da Universidade de Berkeley, no livro *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, lançado em 2003. Segundo João Furtado, membro da Coordenação Adjunta de Pesquisa para Inovação da FAPESP e professor da Escola Politécnica da USP a inovação aberta é uma tendência, cada vez mais comum, em que empresas buscam fora dos seus limites empresariais novas oportunidades, tanto em instituições e universidades como em pequenas empresas de base tecnológica e também em relação aos consumidores, aos mercados e aos clientes.

Buscando se aprofundar no conceito de inovação aberta, a Natura criou o programa Natura Campus, uma plataforma que existe há sete anos para aumentar a conexão com a geração de inovação. A primeira versão do programa em 2003 foi uma parceria com a FAPESP para pesquisas sobre biodiversidade financiadas pelo Programa Parceria para Inovação Tecnológica (Pite). O programa foi lançado em 2006, propiciando um espaço no qual a proposta era a formação de redes de inovação da empresa com a comunidade científica. Entre seus parceiros externos estão a USP e as universidades Estadual de Campinas (Unicamp), Estadual Paulista (Unesp), Federal de São Paulo (Unifesp), Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (Ipen), Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), MIT, Centro Nacional da Pesquisa Científica (CNRS) e Universidade de Lyon 1, ambos da França. Colaborações com pequenas empresas de base tecnológica e a captação de

recursos de financiadoras de pesquisa também fazem parte do modelo de parcerias em rede da Natura. Segundo dado divulgado pela FAPESP, mais de 65% do portfólio de projetos de tecnologia da empresa é feito com parceiros externos.

O setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos é característico pela parceria entre grandes e pequenas empresas. Seu trabalho em conjunto permite ao setor ser heterogêneo, ou seja, permite que empresas médias e pequenas convivam com as grandes nacionais e multinacionais do mercado. Entre elas não existe uma relação de competição, mas sim de colaboração na medida em que a grande empresa enxerga a possibilidade de terceirizar parte de sua produção e realizar parcerias, visando ganhos de produtividade, e eficiência, enquanto a pequena ou média empresa tem a possibilidade de se especializar em determinados nichos de mercado, nos quais as grandes empresas não atuam. As empresas parceiras desenvolvem materiais e soluções para embalagens, óleos essenciais e até novos ingredientes para os nossos produtos. Atualmente a Natura conta com mais de 100 empresas parceiras que atuam em diversos projetos.

No entanto a parceria com universidades não visa somente absorver conhecimento, mas também disseminá-lo. A estratégia de comunicação da Natura com a comunidade científica passou por uma estruturação há um ano e meio. A empresa busca cada vez mais contribuir à sociedade com a divulgação de resultados obtidos através de pesquisas realizadas pela empresa e pelas universidades parceiras. Um dos exemplos é a ampliação do número de artigos científicos publicados pelos pesquisadores, após garantir a propriedade intelectual com o depósito de patente. Desde 1969, quando a primeira loja da Natura foi criada, foram publicados 40 artigos. Sendo seis publicações no último ano.

Os esforços em Pesquisa e Desenvolvimento têm dado resultado. Além do reconhecimento por parte dos consumidores, que se reverte em forte crescimento da empresa e em sua posição de liderança no mercado o esforço inovativo da Natura também foi reconhecido em pesquisa realizada pela revista norte-americana Forbes, na qual a empresa foi listada como uma das 10 companhias mais inovadoras do mundo em 2011. Única empresa brasileira a figurar na lista, ficou com o oitavo lugar, bem próxima de posições conquistadas pela Apple (5º lugar) e Google (6º).

**Tabela 9 – As 10 empresas mais inovadoras**

Rank	Company	5-Year avg. Sales Growth (%)	5-Year Avg. Net Income Growth (%)	Enterprise Value (\$Bil)	Innovation Premium
1	<i>Salesforce.com</i>	39.5	78.7	20.7	75.1
2	<i>Amazon.com</i>	32.0	37.6	92.7	58.9
3	<i>Intuitive Surgical</i>	43.4	36.4	13.4	57.6
4	<i>Tencent Holdings</i>	69.0	75.4	46.5	52.3
5	<i>Apple</i>	35.1	60.7	303.4	48.2
6	<i>Hindustan Unilever</i>	10.0	4.0	15.5	47.7
7	<i>Google</i>	35.0	37.1	138.1	44.9
8	<i>Natura Cosméticos</i>	17.0	13.5	10.2	44.5
9	<i>Bharat Heavy Electricals</i>	27.2	25.0	19.5	43.6
10	<i>Monsanto</i>	13.4	44.7	41.3	42.6

Fonte: Revista Forbes - <http://www.forbes.com/special-features/innovative-companies-list.html>

Para chegar a este resultado os pesquisadores levaram em conta a “inovação premium” de cada uma. Ou seja, avaliou-se o quanto os investidores têm apostado na alta das ações acima do valor de mercado, com base nas expectativas em relação aos resultados futuros com inovação (futuros produtos, serviços e mercados inovadores). A lista contém apenas empresas com pelo menos 10 bilhões de dólares em capitalização de mercado, e que gastam no mínimo 1% de sua base de ativos em pesquisa e desenvolvimento e ter sete anos de dados públicos registrados.

Uma das estratégias da Natura para manter o ritmo de inovação é disseminar entre seus colaboradores essa cultura, criando um entendimento comum de todos os sobre os processos. Com o apoio de instrutores de diferentes áreas da própria Natura e de instituições de ensino renomadas, a empresa busca capacitar seus colaboradores em temas ligados à inovação e dissemina novas práticas para que tenham em mãos as ferramentas necessárias para dar continuidade a este ímpeto inovador da empresa. O objetivo final é estabelecer um ambiente inspirador, criativo e em constante evolução e renovação dos processos.

A cultura inovadora, aliada a cultura do “bem estar bem” e da sustentabilidade, criou uma identificação forte com o consumidor, que vê a empresa não só como a empresa que faz os produtos que consome, mas também como um exemplo de que é possível produzir e ter sucesso, sendo inovador e executando práticas sustentáveis. Além disso, o fato de ser uma grande empresa brasileira e se utilizar muito

bem da biodiversidade do país, seja para incorporar em seus produtos ou para promoção da marca, contribui para a identificação da Natura com seu consumidor final. O bom desempenho econômico somado a gestão da marca e sua pró atividade em relação a temas atuais como a sustentabilidade, levaram a Natura a ser uma das marcas mais das marcas mais valiosas do Brasil, segundo ranking realizado pela empresa Brand Analytics em parceria com a revista “Isto É Dinheiro” e Millward Brown. A Natura alcançou a posição de quinta marca mais valiosa do país em 2011.

**Tabela 10 - Ranking de marcas brasileiras**

	Marca	Intangíveis		Contribuição da Marca		Valor da Marca	
		2010	2011	2010	2011	2010	2011
1	 Petrobras	88.011	111.735	0,3	0,3	9.670	13.421
2	 Itaú	36.034	60.422	1,3	1,2	6.671	9.600
3	 Bradesco	30.206	38.910	1,5	1,4	7.450	8.600
4	 Banco do Brasil	20.971	26.418	1,3	1,6	5.531	8.259
5	 Natura	7.274	11.339	3,5	3,4	3.063	4.612
6	 Skol	3.816	6.534	3,6	3,5	2.722	4.579
7	 Brahma	1.764	2.848	3,6	3,1	1.259	1.996
8	 Sadia	1.854	3.911	1,5	1,7	814	1.969
9	 Perdigão	2.459	3.844	1,4	1,7	1.033	1.959
10	 Vale	61.303	97.464	0,1	0,1	702	1.949

Fonte: Site - <http://www.brandanalytics.com.br>

## CONCLUSÃO

As perspectivas para o futuro do mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos são otimistas. Baseados no cenário atual, os agentes do setor esperam que o forte ritmo de expansão se mantenha nos próximos anos. Os principais motores do crescimento, abordados no segundo capítulo deste trabalho, não aparentam ter atingido seus limites e contribuem para a expectativa de evolução positiva do mercado. Portanto a tendência é que o incremento da renda, através da manutenção da política de reajuste do salário mínimo causa impacto positivo no consumo das famílias, especialmente de bens de consumo não duráveis. Além disso, o aumento do emprego, avanço da mulher no mercado de trabalho, incorporação das classes C e D/E ao consumo de cosméticos, entre outros, tendem a continuar contribuindo para alavancar o crescimento do setor, apoiados em sua cultura inovativa, que incentiva o intenso investimento em melhorias e desenvolvimento tanto de produtos quanto de processos.

O mercado brasileiro, atualmente o terceiro maior do setor no mundo, tem atraído cada vez mais a atenção da indústria internacional, cujos principais mercados são Estados Unidos e Europa, que estão estáveis ou em desaceleração. Este contexto é favorável ao crescimento do consumo das categorias de produtos em que o Brasil ainda tem grande potencial de expansão, comparado com outros mercados mais maduros e que não tem mais espaço para comportar tamanho crescimento.

A indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresenta grande potencial competitivo devido ao seu extenso mercado, e à existência de uma estrutura industrial diversificada e complexa, com capacidade para atender a maior parte do seu consumo. Assim como foi tratado no primeiro capítulo, o setor nacional tem características de oligopólio na medida em que é composto por grandes corporações internacionais, companhias nacionais bastante competitivas e inúmeras pequenas e médias indústrias, que operam em nichos específicos de mercado. O dinamismo do mercado e a forte competição incentivam o crescimento, que conforme foi observado é intenso e contínuo, apresentando crescimento médio de dois dígitos nos últimos 15 anos. Este cenário, somado às externalidades, tem impulsionado as vendas de produtos e serviços de higiene e beleza. O expressivo incremento da economia, com a consequente evolução positiva dos indicadores de emprego e renda e a ampliação das operações de crédito às pessoas físicas geraram um impacto favorável no consumo desses itens.

Tamanho dinamismo atrai novas empresas, tanto nacionais quanto estrangeiras que buscam se aproveitar deste boom de crescimento. Para não perder espaço frente à concorrência e para avançar no mercado as companhias já atuantes procuram reforçar os seus investimentos.

Atualmente grande parte das grandes empresas do setor tem direcionado suas estratégias para a América Latina, em especial ao Brasil, onde inúmeros fatores, já citados anteriormente, contribuem para a atratividade do mercado brasileiro. O potencial do mercado nacional possibilitou que o setor obtivesse um bom posicionamento em vários segmentos, como infantil, de desodorante, perfumaria, banho, cuidados masculinos, higiene oral. A participação brasileira nestes mercados levou o país à posição de terceiro maior mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo, somente atrás do Japão, que está cada vez mais próximo, e dos Estados Unidos.

Outro grande atrativo para os investimentos de empresas nacionais e multinacionais é o fato do país ser fonte de inúmeros princípios ativos e insumos naturais. Com a popularização de temas como “Sustentabilidade” as empresas tem buscado incorporar tais insumos em seus produtos e inclusive, produzir de maneira sustentável, alertando para os cuidados com o meio ambiente, estimulados pela preocupação ambiental e ecológica dos consumidores. Pesquisas indicam que os consumidores estariam mais propensos a comprar produtos de empresas que se preocupem com estes temas, fazendo com que esse movimento seja, também, uma estratégia para aumentar as vendas. Desse modo, os produtos que tenham efeitos menos nocivos ao meio ambiente e que são social e eticamente corretos têm tido maior aceitação entre os consumidores. Além da vasta flora brasileira, investimentos em pesquisa, marketing e novas tecnologias foram centrais para que o mercado de cosmético nacional alcançasse a posição que tem atualmente. Além disso, o país apresenta grande potencial de desenvolvimento de formulações específicas para nichos, como produtos para o público masculino, infantil, adolescente, “melhor idade” (acima de 50 anos), raças negra, hispânica e outras e diversas classes sociais e faixas de renda.

Dadas as características do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos brasileiro, estabelecer vantagens competitivas sustentáveis é crucial àquelas empresas que buscam prosperar neste mercado. Os impulsionadores do crescimento como o aumento da massa salarial, maior participação da mulher no mercado de trabalho e o amadurecimento da população contribuem para o bom desempenho do setor, mas para que as empresas aproveitem toda a potencialidade de desenvolvimento,

é necessário que haja constantes investimentos em P&D aliados a parcerias com universidades e outras empresas, criando estruturas fundamentais para sustentar o crescimento por um período mais longo. A partir das pesquisas e parcerias são criadas as inovações, responsáveis por gerar saltos de crescimento, proporcionando a empresa inovadora vantagens competitivas que lhe permita gozar de lucros extraordinários.

## BIBLIOGRAFIA

<[www.abevd.org.br](http://www.abevd.org.br)> acesso em: 25/set/2011

<[www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br)> acesso em: 25/set/2011

A. F. de SOUZA, M. C.; GORAYEB, D. S. (2009) - *Projeto Perspectivas do investimento no Brasil - Bloco: Produção, Sistema Produtivo: Bens Salário, Coordenação: Renato Garcia Documento Setorial: Higiene e Cosméticos*

Análise Setorial – Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – Perspectivas, mercados e afins. Valor Econômico, 2011.

CLANCY, Kevin J. e KRIEG, C. Peter *Marketing contra intuitivo*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOSI, G. ‘The nature of the innovative process in Dosi’, in G., etalii (eds), *Technical Change and Economic Theory*. Pinter Publishers, London, 1988.

FLEURY, A. (1999) - “*Gerenciamento do Desenvolvimento de Produtos na Economia Globalizada*”. In: Anais do I Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produto, Minas Gerais.

FREEMAN, C. “Introduction”, in Dosi, G. , Nelson, R., Silverberg, G. E Soete, L. (eds) *Technical Change and Economic Theory*, London, Frances Pinter, 1988.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã..* 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HENDERSON, Bruce D. *As origens da estratégia*. In: MONTGOMERY, Cynthia A, PORTER, Michael E. (Org). **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. (2001) - *O Processo da Estratégia*, 3ª ed., Bookmann, Porto Alegre.

Pesquisa Industrial Anual 2009. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channels: a Management View.* , 1999

SCHUMPETER, J. A. (1982) - *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Coleção os Economistas. Abril Cultural. São Paulo.

SCHUMPETER, Joseph. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Geroage Allenand Unwin, 1942.

SIMANTOB, Moysés, Roberta Lippi. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Globo, 2003.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B..Revolutionizing product development. 10. ed. New York: The Free Press, 1992.