



UNICAMP

JOSILENE ANDRADE RAMOS

**DIVERSIFICAÇÃO E INOVAÇÃO EM PRODUTOS BASEADOS NA
BIODIVERSIDADE: A EXPERIÊNCIA DA NATURA S.A**

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(a) Prof.(a) Dr.(a) JOSÉ MARIA FERREIRA JARDIM DA SILVEIRA

**Campinas
Dezembro de 2011**



UNICAMP

JOSILENE ANDRADE RAMOS

**DIVERSIFICAÇÃO E INOVAÇÃO EM PRODUTOS BASEADOS NA
BIODIVERSIDADE: A EXPERIÊNCIA DA NATURA S.A**

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(a) Prof.(a) Dr.(a) JOSÉ MARIA FERREIRA JARDIM DA SILVEIRA

**Campinas
Dezembro, 2011**

DEDICATÓRIA

Em certa ocasião meu avô, Miguel Porfirio Ramos disse o seguinte: “ no meu tempo apesar de querer, não consegui passar da 3ª classe (série) porque a minha mãe se quer conseguia comprar um caderno. Farei tudo para que os meus filhos, querendo, se formem...”

Infelizmente, ele não pode presenciar este momento, pois Deus chamou-o para junto já faz quatro anos.

Contudo tenho certeza que ele está olhando, e me protegendo lá do céu.

Avô, esta monografia, esta conquista é para você.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela vida abençoada.

Agradeço também à minha família, que embora distante sempre me apoiou.

Um obrigado especial para Porfírio Duarte Ramos e Maria do Rosário Costa Andrade, meus pais. Não tenho palavras para descrever o quanto orgulho-me de ser vossa filha. Pai obrigada pelo seu amor, amor esse que muitas vezes não consigo enxergar. Mãe, você é meu exemplo, quer como mãe, quer como mulher.

Meus irmãos, Josiane e Josimar Andrade Ramos. Meus anjos, duas graças na minha vida. Agradeço pelas palavras de conforto, pela força que me deram nas vezes que pensei em desistir de tudo. Obrigada pelas palavras de incentivo e por me enaltecer cada vez que conquisto alguma coisa. Alguem disse: “para estar junto não precisa estar perto”, sábias palavras.

Agradeço do fundo do coração ao meu querido professor, orientador e chefe José Maria, pela confiança em mim depositada, pelas oportunidades de aprendizado a mim condedidas.

À amiga, irmã e companheira Fernanda Fernandes muitíssimo obrigada por esses anos de amizade. Com certeza minha graduação não seria a mesma se não fosse sua companhia. Nunca à frente, nunca atrás, simplesmente sempre ao meu lado.

À Ana Paula Xavier, a menina de Marte, agradeço pelas conversas, pelas risadas, pela companhia, enfim obrigada por ser minha amiga.

A pessoas especiais como Romilva Costa, Victor Tavares, Anderson Simões, Pamella Kubotani, Natália Tieme, William Pereira, Victoria Lemos, Leticia Proglof, Alessandra Celani, Lis Aimbiré, William Borgonovi, Danilo Spinola, Kirsten Dauch, Thais Maeda, Felipe Pasini obrigada por me ajudarem a superar a saudade da minha terra Cabo Verde.

Não poderia esquecer os meninos do All Star Moras FC. Obrigada pelas tardes em que me animaram com o seu futebol.

À professora Rosângela Ballini, agradeço profundamente pelas aulas, por ter me ajudado sempre que precisei.

Ao restante dos professores obrigada pelo conhecimento passado.

RESUMO

Dado ambiente competitivo contemporâneo, marcado por um modelo de maior liberalização da economia, o mercado tem exigido das empresas constantes mudanças em seus planos organizacionais e gerenciais. Nesse ambiente de economia cada vez mais volátil e acirramento da concorrência, o mercado induz ou obriga as empresas a elaborarem estratégias visando a obtenção de vantagens competitivas mais duradouras e, desta forma, buscar nichos de oportunidade para seus produtos e serviços.

Concomitante a este processo tem-se verificado a emergência da preocupação com o ambiente e a incorporação de modelos sustentáveis como parte de estratégia competitiva, na medida segundo a percepção das empresas o desenvolvimento de novas oportunidades tecnológicas abertas pelos mercados de produtos naturais são capazes de gerar vantagens competitivas.

Assim esta monografia pretende fazer um estudo de caso em relação à estratégia de diversificação da inovação da empresa Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda, apoiada na exploração da biodiversidade, a fim de verificar se as estratégias adotadas criam uma diferenciação perante a concorrência. Primeiramente se apresenta uma revisão teórica sobre os temas diversificação, desenvolvimento sustentável e inovação tecnológica fazem-se uma análise do panorama e das estratégias de inovação tecnológica do setor de higiene, pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC), para em seguida apresentar a Natura tendo em conta sua história e posicionamento no mercado, quer nacional como internacional, e a partir do cenário apresentado realizar a qualificação e detalhamento das estratégias da empresa, com especial ênfase na inovação direcionada a produtos advindos da biodiversidade brasileira. Destaca-se neste ultimo item a análise do impacto do marco regulatório no acesso à biodiversidade.

Salienta-se que escolha do setor de HPPC pautou-se pelo franco crescimento registrado pelo setor nos últimos anos, e especificamente a Natura, por ser a maior companhia de cosméticos de capital brasileiro, desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos no país.

Palavras chaves: Biodiversidade, diversificação, inovação, Natura SA, setor HPPC

ABSTRACT

Given the contemporary competitive environment, marked by a model of greater liberalization of the economy, the market has required the constant changes in their business plans and organizational management. In this environment of increasingly volatile economy and increased competition, market forces or induces companies to devise strategies aimed at achieving lasting competitive advantages and, therefore, seek niche opportunities for their products and services.

Parallel to this process there has been the emergence of concern for the environment and the incorporation of sustainable models as part of competitive strategy, as far as perceived by firms to develop new opportunities opened up by technological product markets are capable of generating natural advantages competitive.

Thus this thesis aims to make a case study on the strategy of diversifying the company's innovation Industry and Trade Ltd. Natura Cosmetics, based on the exploitation of biodiversity in order to verify that the strategies adopted create a differentiation from the competition. It first presents a literature review on diversity issues, sustainable development and technological innovation to make an analysis of the outlook and strategies of technological innovation in the sector of hygiene, perfumery and cosmetics (HPPC), to then present with Natura account of their story and market positioning, both nationally and internationally, and from the scenario presented detailing the qualifications and conduct of business strategies, with particular emphasis on innovation directed to products coming from the Brazilian biodiversity. On the last item will analyse the impact of the regulatory framework on access to biodiversity.

The choice of sector HPPC was marked by significant growth recorded by the sector in recent years, and specifically to Natura, for being the biggest cosmetics company with Brazilian capital, develops, manufactures, distributes and sells cosmetics, fragrances and products personal hygiene, having a brand that is among the most recognized in the cosmetics market in the country.

Keywords: Biodiversity, diversification, innovation, Natura SA, HPPC sector

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Lista de figuras

Figura 1 – Modelo de estratégia de inovação alinhada.....	9
Figura 2 – Posicionamento da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (CNAE).....	18
Figura 3 – Distribuição das empresas do setor por regiões.....	23
Figura 4 – Organograma atual da Natura.....	33
Figura 5 – Funil de Inovação da Natura (Inovação Aberta).....	54
Figura 6 – Rede de parcerias da Natura em 2010.....	56
Figura 7 – Creme anti-rugas Chronos Flavonóides de Passiflora, loção em creme para rosto (Natura Ekos Papiroba) e a planta da Papiroba, respectivamente.....	57
Figura 8 – Produtos patenteados pela Natura.....	63
Figura 9 – <i>Designs</i> registrados pela Natura.....	63
Figura 10 – Linha Ekos.....	72

Lista de quadros

Quadro 1 – Oportunidades de trabalho gerado (1994-2010).....	22
Quadro 2 – Linha de produtos da Natura.....	37
Quadro 3 – Carteira de patentes – índice de inovação (2009).....	62

Lista de tabelas

Tabela 1 – Crescimento do setor de cosméticos, da Indústria como um todo e do PIB brasileiro (1996-2010).....	21
Tabela 2 – Balança Comercial da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2000-2010).....	24
Tabela 3 – Composição acionária em 2009.....	33
Tabela 4 – Comunidades Fornecedoras (2006-2008).....	40
Tabela 5 – Evolução do <i>Market Share</i> da Natura (2002-2008).....	43
Tabela 6 – Natura na América Latina.....	46

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Crescimento da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (1996-2010).....	20
Gráfico 2 – <i>Market share</i> e intensidade em P&D das 10 maiores empresas do mercado global de HPPC – 2008.....	28
Gráfico 3 – Evolução do <i>market share</i> da Natura em relação aos concorrentes (2004-2010).....	41
Gráfico 4 – Participação das categorias no mercado alvo.....	42
Gráfico 5 – Evolução da Receita Bruta e da Receita Líquida (2004-2009).....	46
Gráfico 6 – Trajetória do Lucro Operacional e do Lucro Líquido (2004-2009).....	47
Gráfico 7 – Evolução do EBITDA da Natura (2007-2009).....	47
Gráfico 8 – Perfil dos colaboradores em P&D em 2009.....	50
Gráfico 9 – Montante de produtos lançados (2007-2009).....	51
Gráfico 10 – Investimentos em inovação, em R\$ milhões (2007-2009).....	52
Gráfico 11 – Matriz Tecnológica da Natura (2010).....	62
ANEXO –Planilha da Matriz tecnológica da Natura.....	86

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1 – DIVERSIFICAÇÃO: INOVAÇÃO EM PRODUTOS COM BASE NA BIODIVERSIDADE.....	2
1.1 Processo de diversificação e sua relação com a inovação.....	2
1.2 Estratégia competitiva e estratégia de inovação.....	8
1.3 Desenvolvimento de produtos e construção de marcas relacionadas com causas sociais e ambientais.....	10
2 – INDÚSTRIA BRASILEIRA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS: PANORAMA E ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO.....	17
2.1 Características e a regulamentação dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil.....	17
2.2 Panorama do setor no Brasil.....	19
2.3 Tecnologia e inovação.....	25
3- A NATURA: HISTÓRIA E POSICIONAMENTO NO MERCADO.....	29
3.1 História e constituição do grupo.....	29
3.2 Principais mercados: Linhas e produtos	34
3.3 A estratégia de negócio da Natura.....	36
3.4 O mercado nacional/ internacional, os principais competidores.....	40
3.5 Análise financeira da empresa.....	46
4 – A VISÃO DE INOVAÇÃO DA NATURA: INOVAÇÃO E BIODIVERSIDADE.....	48
4.1 O sistema de inovação da Natura.....	48
4.2 Desenvolvendo competências organizacionais.....	64
4.3 Biodiversidade e desenvolvimento sustentável.....	68
4.4 O impacto do marco regulatório no acesso à biodiversidade.....	75
CONCLUSÕES.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	82

INTRODUÇÃO

A escolha do tema decorre da crescente importância que as empresas tem dedicado à diversificação como forma de criarem vantagens competitivas em relação às concorrentes.

Concomitante a esse processo, observa-se que a preocupação com a questão ambiental tem levado o setor produtivo a buscar oportunidades de negócios a partir de inovações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Seguindo esta linha, algumas empresas brasileiras do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos vêm incorporando ingredientes naturais da biodiversidade brasileira em seus produtos, em resposta à concorrência intensa com as empresas multinacionais do setor presentes no Brasil, bem como por conta da busca de atuação em mercados internacionais.

O setor de cosméticos vem apresentando um franco crescimento, se configurando num importante segmento. Já em 2007 o Brasil ocupava a terceira posição, no mercado mundial de cosméticos com um total de vendas em cerca de US\$ 22,23 bilhões. No que diz respeito à estrutura industrial, é caracterizada pela forte presença de grandes empresas com elevada participação no mercado mundial, constituindo assim um oligopólio. 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.

Nesse cenário de intensa concorrência, com liderança e poder de mercado de grandes empresas multinacionais, a presença da brasileira Natura entre maiores é digna de destaque. Trata-se da maior companhia de cosméticos de capital brasileiro, desenvolve, fabrica, distribui e comercializa cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, possuindo uma marca que está entre as mais reconhecidas no mercado de cosméticos no país.

É interessante observar que mesmo estando inserida num setor onde a fidelidade dos consumidores se mostra como uma das características fundamentais, ela consegue se expandir rapidamente e alcançar espaços no mercado antes abrangidos pelos concorrentes mais diretos. Para isso, aposta na diferenciação/diversificação dos seus produtos através da inovação principalmente usufruindo da biodiversidade brasileira.

Outra característica merecedora de destaque é o fato de ao contrário da maioria das suas concorrentes ela se baseia na escolha contratual como forma de estratégia.

1 – DIVERSIFICAÇÃO: INOVAÇÃO EM PRODUTOS COM BASE NA BIODIVERSIDADE

Em um cenário de globalização da economia, a possibilidade das empresas atingirem novos mercados para os seus produtos e/ou serviços é cada vez maior, o que é bastante interessante do ponto de vista econômico e estratégico. Por outro lado, esse novo ambiente não só encoraja o surgimento de novos concorrentes como também provoca uma mudança de comportamento em empresas já existentes, gerando uma disputa ainda mais acirrada e exigindo das empresas uma postura competitiva mais ativa, altamente planejada e o mais eficaz possível, Prado (2006).

A inovação tecnológica, em especial a baseada no uso de produtos da biodiversidade tem sido usada pelas empresas como estratégia de diversificação com o intuito de se diferenciarem de suas concorrentes e adquirirem vantagens competitivas.

Assim mostra-se necessário neste primeiro capítulo apresentar o que vem a ser o processo de diversificação, como este se relaciona com a inovação, em que medida constitui uma estratégia competitiva e por fim como se dá a genese de marcas relacionadas e produtos vindos da biodiversidade.

1.1 Processo de diversificação e sua relação com a inovação

O acirramento da concorrência e o aumento e competência dos competidores globais tem dificultado o crescimento das empresas. Neste cenário de alta competição a diversificação das atividades tem se apresentado como uma opção de crescimento e fortalecimento seguida por muitas empresas, que têm como desafio coordenar suas atividades, de forma a competir eficazmente em “diversos mercados”, muitas vezes correlatos, em virtude das possíveis necessidades diferenciadas de estrutura produtiva e comportamento do consumidor.

O processo de diversificação, de acordo com Penrose (1962), envolve desde a disponibilização de recursos produtivos, como máquinas, processos, habilidades e materiais até conhecimento das necessidades e demandas do novo mercado consumidor em que a empresa pretende atuar.

Salienta-se que as oportunidades de diversificação moldam a forma como a empresa coordenará suas atividades, assim como o desenvolvimento de todo o processo. Neste aspecto é importante avaliar dois aspectos dinamizadores deste processo: o aprendizado organizacional – que codifica a informação e conduz à produção de

conhecimento – e a inovação – propiciada pelo aprendizado que, por sua vez, pode culminar em novos produtos e, conseqüentemente, em diversificação.

O ponto principal no processo de diversificação é identificar de que forma ocorrerá a relação entre mercado e base tecnológica – áreas de especialização – que, segundo Penrose (1962), pode ser de três formas:

- a) Entrada em um novo mercado, com novos produtos, usando a mesma base tecnológica;
- b) Expansão no mercado em que atua, com novos produtos, baseados em uma tecnologia diferente da que possui;
- c) Atuação em novo mercado, com novos produtos, baseados em uma área tecnológica diferente.

Ainda segundo a referida autora as imperfeições de mercado, influenciam opção pelo processo de diversificação, pois com o aumento da concorrência os mercados tornam-se menos lucrativos devido aos investimentos contínuos que as empresas precisam fazer, seja por oportunidades de investimento – como a implantação de melhorias por conhecimentos desenvolvidos – ou pela necessidade de renovação de produtos devido ao declínio dos antigos, assim como a acomodação do mercado para os produtos existentes e o crescimento insuficiente para suprir a capacidade interna da empresa para crescimento.

Penrose (1962) apresenta a seguinte definição:

[...] una empresa diversifica sus actividades productivas cuando comienza la producción de nuevos artículos sin abandonar por completo sus antiguos productos. Dentro de tal diversificación se incluye la fabricación de productos intermedios cuando sean lo bastante diferentes de los otros artículos producidos para implicar alguna variación importante en el programa de producción o de distribución de la empresa. La diversificación incluye así los aumentos en la variedad de los productos finales obtenidos, en la integración vertical y en el número de áreas básicas de producción en que la empresa atua. (PENROSE, 1962,p.121)

Segundo a definição de diversificação mencionada, há incremento no número de áreas básicas de produção em que a empresa opera. A forma como as empresas diversificam suas atividades determina quais serão as novas áreas básicas e, conseqüentemente, as conduz a uma estratégia de diversificação, moldada de acordo com seus recursos internos e mercado de atuação.

Por outro lado, Bateman e Snell (1998) classificam em duas categorias as estratégias de diversificação:

- a) Diversificação concêntrica: almeja a entrada em novos negócios, relacionados ao negócio principal da empresa. É mais plausível a utilização de competências e habilidades existentes, que podem caracterizar uma vantagem competitiva, dado que em se tratando de negócios relacionados, é alta a possibilidade de transferência de tecnologia e capacitações para o novo mercado;
- b) Diversificação por conglomerados: refere-se à expansão para negócios não relacionados entre si. O intuito é minimizar os riscos devido a flutuações de mercado em um setor específico, e se dá na maioria das ocasiões, pela aquisição de empresas da cadeia produtiva do setor.

Penrose (1962) sublinha que, indiferente à estratégia de diversificação adotada, o processo de diversificação tende a ter menor produtividade, ou mesmo a ser ineficiente, quanto maior o número de atividades a que for submetido um dado volume de recursos, entretanto, ressalta que firmas diversificadas possuem, teoricamente, um menor grau de vulnerabilidade em relação a ambientes de tecnologia e custos mutáveis, pois podem migrar sua produção para uma variedade de produtos que lhe permitam efetuar uso mais lucrativo de seus recursos em caso de mudança.

Segundo a autora, a denominada concorrência da criatividade, ocorre devido à busca constante por produtos novos, tanto por parte de fabricantes, como por parte dos consumidores. Sendo assim, novos produtos são lançados constantemente, sendo estes melhores ou apenas diferentes, de forma que as empresas que são capazes de persuadir os consumidores de que o novo produto é melhor que o anterior, têm a possibilidade de aumentar ou criar uma nova demanda, criando um processo circular de desenvolvimento de novos produtos o que, por sua vez, contribui para o crescimento das empresas, estabelecendo características que motivam ou restringem o processo de diversificação, assim como determinando sua relação com a concorrência.

O desenvolvimento de novos produtos motivou muitas empresas a investirem em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Por outro lado, as decisões estratégicas em diversificação, especialmente no que tange aos gastos em P&D, tendem a serem orientadas por fatores organizacionais e de ambiente, como estrutura de *marketing*, disponibilidade de tecnologia própria, disponibilidade de recursos, proteção por patentes, entre outros, dependendo também da oportunidade tecnológica apresentada

para que resulte em produto. A intensidade dos gastos em pesquisa e desenvolvimento varia de acordo com os diferentes tipos de estratégias adotadas pelas empresas, assim como pelo ingresso em indústrias que possuem, como característica, baixa intensidade de atividades de P&D.

A necessidade de alcançar uma nova competência, diferente da qual a empresa já possui, é o que caracteriza a diferenciação entre as bases tecnológicas, desta forma, é intrínseco a cada firma o conjunto de atividades que constituem sua base tecnológica.

O grupo de consumidores que a empresa espera atingir com o mesmo programa ou plano de vendas é chamado de mercado de atuação ou área de mercado. A área de mercado é classificada especificamente pelo tipo de cliente que atende, não dependendo da variedade de produtos fornecidos a estes clientes. A autora friza que uma das oportunidades de diversificação reside na relação entre a firma e seus clientes.

O relacionamento direto com o cliente contribui para que novas oportunidades de diversificação sejam identificadas, na medida em que a firma fornecedora aprende mais sobre a aplicação de seus produtos e identifica novas possibilidades de mercado, assim como novas competências técnicas para seus recursos.

Com isso, o processo de diversificação pode ou não envolver a fabricação de produtos que utilizem a mesma base tecnológica ou a atuação em uma área de mercado conhecida. A avaliação destes aspectos pode ser um fator determinante do sucesso deste processo.

De forma similar, Brost e Kleiner (1995) ressaltam, que as oportunidades específicas para diversificação, também determinam a direção em que uma empresa escolhe diversificar, definidas pelas necessidades de consumidor alvo, pelo segmento alvo do consumidor, e as tecnologias usadas para atingir as necessidades do cliente no segmento alvo escolhido. Tais escolhas podem envolver modificações em um ou mais dos objetivos chave que definem o negócio.

A pesquisa de novos materiais, métodos e meios de produção sempre estiveram presentes na indústria, entretanto, a abordagem sobre o desenvolvimento da pesquisa estruturada e da criação de “laboratórios industriais” está mais direcionada à empresas especializadas que precisam utilizar sua *expertise* para criar novas necessidades ou antecipar tendências no mercado, diversificando através da inovação, ao produzir novas versões de seus produto.

A utilização dos esforços de vendas para divulgar novos produtos traz a vantagem do relacionamento pré-estabelecido com consumidor, a qual novas entrantes

não possuem. Este estreito relacionamento contribui com o processo de diversificação devido à possibilidade de adequação dos produtos ofertados e desenvolvimento e oferta de novos produtos, contribuindo também para a solução de problemas do cliente.

Apesar da possibilidade de sucesso da diversificação baseada na forte presença num determinado mercado, tornasse necessário que a empresa possua ou procure o desenvolvimento de suas bases tecnológicas para alcançar habilidades que sustentem sua entrada e posicionamento em novos campos de tecnologia diferenciada, seja de materiais, processos ou produtos.

De modo geral, o sucesso e, conseqüente, o crescimento das firmas diversificadas estão, segundo Guimarães (1982), diretamente relacionados à capacidade da empresa de, ao iniciar novas atividades, possuir qualificação técnica adequada e acesso a insumos em condições que lhe permita apresentar custos competitivos, assim como, capacitações que lhe assegurem a adequação à competição no novo mercado, seja para conquistar novos clientes ou superar preferências pelos produtos das firmas que já atuam neste mercado.

Assim sendo, observa-se no processo de diversificação, a estreita relação entre o sucesso do processo e crescimento da firma.

Na tentativa de relacionar a diversificação com a inovação observa-se que, criar e sustentar vantagens competitivas são necessidades primárias em mercados altamente competitivos, com isso, a inovação torna-se fator importante na construção de uma vantagem competitiva sustentável, dado que a capacidade de inovar produtos, processos e modelos de negócio, pode afetar toda a dinâmica de uma indústria, gerando um efeito contínuo de inovação a ser expandido em toda cadeia de valores, mudando não somente a estrutura da indústria, mas criando novas indústrias.

Conforme Schumpeter (1983) a inovação pode estar relacionada à produção de novos bens ou dos mesmos, de uma forma diferente, fazendo novas combinações, com o intuito de obter lucros extraordinários, dada a criação de vantagem competitiva em relação a outros agentes. O autor determina cinco formas de inovação, relacionadas ao produto, ao processo produtivo, à criação de novos mercados, ao desenvolvimento tecnológico e à entrada de novos agentes, são eles: a produção de novos bens, introdução de novos métodos de produção, criação de um novo mercado, descoberta de novas fontes de matéria-prima e estabelecimento de uma nova organização produtiva.

Tidd, Bessant & Pavitt (2001) propõem inovação como um processo do negócio principal, associado à renovação, sendo uma atividade genérica, com intuito de prover o crescimento da empresa e sua sobrevivência.

Todavia vale frisar que a inovação é relativa, na medida em que um produto ou processo pode apresentar alto grau de novidade em um setor industrial, enquanto que, em outros, já é utilizado há algum tempo. Desse modo a inovação pode beneficiar empresas que diversificam em atividades não relacionadas à atividade principal, em segmentos ou diferentes setores.

Pavitt (1984), explica que as mudanças tecnológicas que geram processos inovativos podem ser explicadas por três estruturas caracterizadas por: domínio do fornecedor, produção intensiva e base científica.

Segundo o autor as tipologias apresentadas explicam os principais elementos que caracterizam o processo de inovação, como as exigências dos clientes e as possibilidades de apropriação, a compreensão do comportamento das empresas quanto à diversificação, o relacionamento dinâmico entre tecnologia e estrutura industrial, e formação, no nível empresa, região e país, de habilidades e vantagens tecnológicas, que podem culminar em processos inovativos.

Tigre (2006) afirma que o aprendizado organizacional busca desenvolver as capacitações produtivas, organizacional e tecnológica, que constitui um processo cumulativo, porém, necessita de organização e de capacitação prévias para que ocorra a absorção e disseminação de informações. Desenvolvimento tecnológico próprio, tecnologia incorporada, conhecimento codificado, contratos de transferência de tecnologia, conhecimento tácito e aprendizado cumulativo seriam as fontes de aprendizado e tecnologia mencionadas pelo autor.

Complementando, Lundvall (2003) defende que o aprendizado por interação é considerada como a forma mais importante de aprendizagem no sistema econômico, visto que os aprendizados por utilização, *learning by using*, e por execução, *learning by doing*, são obtidos internamente, o que gerará processos inovativos exclusivamente dependentes, enquanto que a interação contribuirá para inovações influenciadas por diversas fontes e usuários, resultando em produtos mais adequados e de maior aceitabilidade.

Nielsen e Lundvall (2003) destacam a inovação como um processo de criação de conhecimento, onde investimentos em P&D e treinamento refletem a configuração organizacional da empresa, assim como a velocidade e direção da criação de

conhecimento. Desta forma, estabelecer a empresa como uma organização de aprendizado promoverá criação de conhecimento, desde que haja interação horizontal e comunicação dentro e entre os limites da empresa.

1.2 Estratégia competitiva e estratégia de inovação

Consideradas de suma importância nas estratégias de diferenciação, competitividade e crescimento, a adoção de estratégias de inovação nas empresas está estreitamente ligada à geração de conhecimento capaz de produzir produtos e serviços para o mercado que culminem em vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus competidores. Na opinião de Quadros (2005), a estratégia de inovação busca identificar, desenvolver e/ou adquirir as competências necessárias para que o organismo de inovação da empresa seja uma fonte produtiva de recursos para a sustentação de sua vantagem competitiva.

Nesse sentido, Burgelman *et al* (2001) mostram que a inovação tecnológica de uma empresa deve decorrer da integração das atividades tecnológicas e de desenvolvimento de produtos e processos, associados às capacidades administrativas para tornar a inovação possível. Segundo esses autores, a estratégia de inovação deve contemplar a busca de invenções, descobertas e tecnologias, resultados de experimentações e de uma base sistemática de atividades de P&D, bem como prover inovações tecnológicas, resultantes do esforço de desenvolvimento de produtos e processos, além do desenvolvimento de capacidades administrativas para gerenciar tais atividades.

Seguindo a mesma linha, Quadros (2005) sugere, que “quando a inovação (e não apenas a tecnologia) se apresenta como a medida de sucesso de uma empresa, é necessário que a estratégia de desenvolvimento de produtos, processos e serviços e a estratégia tecnológica estejam organicamente integradas e alinhadas à estratégia competitiva da empresa, em suas várias dimensões”, assim como se expõe na figura 1.

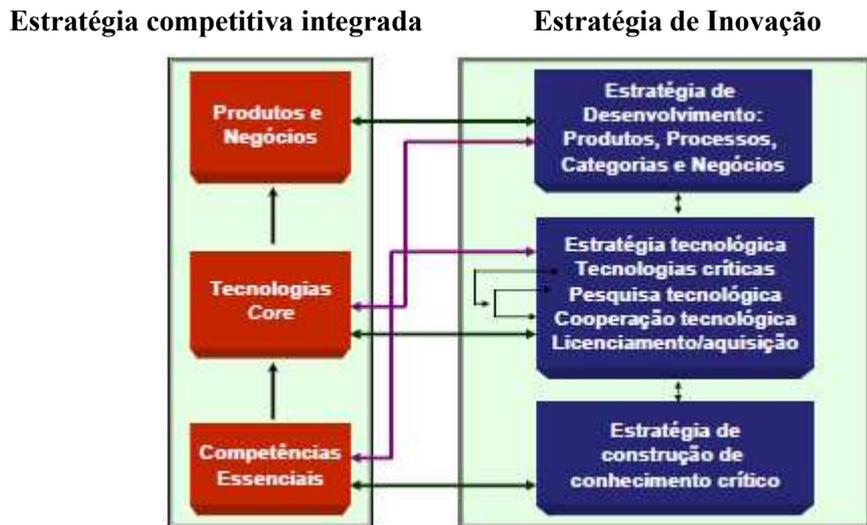


Figura 1 – Modelo de estratégia de inovação alinhada

Fonte: Quadros (2005)

O *Modelo de Estratégia de Inovação Alinhada* de Quadros (2005), evidência a interdependência entre que as estratégias competitivas e de inovação. Para o autor, o componente crítico do modelo está em relacionar a estratégia tecnológica e a estratégia de desenvolvimento com os distintos níveis estratégicos da organização: o nível da competição em negócios/mercados específicos com novos produtos e serviços e o nível das competências críticas que se traduzem em tecnologias críticas. Assim sendo, o referido modelo procura interligar os diversos componentes da estratégia de inovação da empresa (a estratégia de desenvolvimento, a estratégia tecnológica e a estratégia para geração de conhecimento) com os diversos níveis de estratégia competitiva.

Especialmente no que tange às estratégias de natureza tecnológica, Freeman (1975), que as empresas operam dentro um espectro de possibilidades tecnológicas para a geração de inovações derivadas do crescimento da ciência e dos mercados. Nesse sentido, dentro de seus limites, as empresas se valem de estratégias tecnológicas alternativas que oferecem fortes impactos em suas estratégias competitivas, como: i) ofensiva: a empresa procura alcançar liderança técnica e de mercado em relação aos seus concorrentes na introdução de novos produtos; ii) defensiva: a empresa procura adaptar-se sobre os avanços ou lacunas técnicas introduzidos por seus concorrentes, incorporando alguns incrementos técnicos que diferenciem seu produto, normalmente a um custo mais baixo; iii) imitativa: a empresa busca marchar no mercado atrás de tecnologias já estabelecidas por seus concorrentes; iv) dependente: a empresa diferencia seus produtos a partir de solicitação/orientação de clientes (produção dedicada); v)

tradicional: a empresa não privilegia avanços técnicos, trabalhando eventuais avanços estéticos sobre o produto; e vi) oportunista: a empresa detecta nichos de mercado emergentes, não atendidos e que não exijam um desenho completo das atividades de P&D.

Decidir a posição competitiva que se deseja alcançar, que estratégia de inovação seguir para consegui-la, além dos recursos necessários para criar inovações, é um dos mais complexos conjuntos de decisões que as empresas enfrentam atualmente e, nesse contexto, a capacidade de inovação assume um papel crucial. Segundo Quadros (2008), capacidade de inovação se define pela competência em adquirir e desenvolver novas tecnologias e integrar conhecimentos tecnológicos e de mercado, ou mobilizá-los junto a seus parceiros externos, a fim de servir seus clientes com novos produtos, processos, serviços e modelos de negócio que sejam sustentavelmente diferenciados. Para tanto, é preciso adotar um processo roteirizado e sistematizado de gestão da inovação tecnológica, alinhado à estratégia competitiva da empresa.

1.3 Desenvolvimento de produtos e construção de marcas socialmente responsáveis.

A diversificação através da inovação em produtos com base na biodiversidade tem ganhado espaço atualmente nas estratégias de diferenciação e crescimento/expansão das empresas.

A relação entre empresas e meio ambiente sempre foi complexa e alvo de controvérsias, além de ser objeto de discussões em nível mundial por diversos atores que direta e indiretamente atuam sobre esse debate (Layrargues, 2000). Se anteriormente a vigia a questão: como pode uma empresa ser competitiva apesar da emergência de novos vínculos ambientais, atualmente a pergunta é feita os seguintes moldes: Como uma empresa pode se tornar mais competitiva optando pela direção da sustentabilidade (Mazini e Vezzoli, 2002). Para Andrade (1997) e Donaire (1995), os principais fatores que contribuíram para uma mudança no comportamento ambiental em vários setores produtivos são:

- ✓ A disponibilidade e a difusão de inovações tecnológicas para as empresas e a preocupação destas na seleção de tecnologias menos poluentes, vislumbrando a conscientização e as movimentações dos

“pluri-interessados” ou *stakeholders* (consumidores, sociedade, governo, articulações de órgãos internacionais, concorrência);

- ✓ O aumento da competição acirrada entre as empresas;
- ✓ A indução da legislação de regulação ambiental, exigindo das empresas a inserção da dimensão da preservação ambiental nas atividades da organização.

Oportunidades de negócio baseadas em inovações voltadas para a sustentabilidade começaram a ser levantadas graças à emergência da questão ambiental. Se por um lado a intervenção do poder público, qual seja, na perspectiva do controle ou na taxaço oriunda de processos regulatórios, por outro lado também, a possibilidade de construir vantagens competitivas, ao desenvolver e incorporar produtos e processos ambientalmente mais limpos, associando valores de sustentabilidade à imagem e reputação da empresa e conferindo um aumento de credibilidade, contribui para que as empresas se movimentem nessa direção.

Contemporaneamente é sinalizada a necessidade do entendimento sobre as mudanças tecnológicas e a difusão das tecnologias ambientais, o gerenciamento de uma estrutura regulatória flexível e a formulação de políticas que promovam as mudanças requeridas por uma nova ordem mundial de compatibilidade ambiental e econômica, em contraposição à idéia preservacionista que alegava as tecnologias inerentemente estáticas, bem como o inevitável esvaziamento dos recursos ambientais.

A incorporação de modelos sustentáveis de uso e exploração dos recursos é tido com um diferencial capaz de gerar vantagens competitivas. Deste modo, estas empresas têm tentado integrar os princípios e práticas do desenvolvimento sustentável em seu contexto de negócio, conciliando as dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade no aproveitamento do potencial da biodiversidade. No entanto, este tipo de estratégia requer investimentos em inovação, seja esta tecnológica ou organizacional.

É neste cenário que se inserem, por exemplo, as atuais estratégias de algumas empresas nacionais atuantes em setores diferentes, como manejo florestal, extratos naturais, cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, as quais vêm procurando acompanhar e aproveitar o uso econômico da biodiversidade no desenvolvimento de novas trajetórias abertas por este mercado.

É comum empresas realizarem parcerias com as comunidades locais, a fim de, realizar a extração da matéria-prima por meio de planos de manejo sustentáveis e

garantir a auto-suficiência econômica das comunidades. A mudança da percepção da questão ambiental tornou esse aspecto uma importante fonte de aproveitamento de oportunidades técnico-econômicas, em contraposição a concepções mais conservadoras, para as quais a preservação e/ou a não agressão ao meio ambiente incorre em custos adicionais e onera a produção.

O *marketing* societal apresenta um papel muito importante no estabelecimento e na consolidação de um novo conjunto de valores e demandas, consoantes com padrões de consumo associados aos produtos “ambientalmente corretos (Corazza, 1996).

Estratégias empresariais baseadas no ambientalismo são paradigmas emergentes e desafiam a visão ortodoxa de que objetivos ecológicos e de mercado são incompatíveis.

A busca de uma postura ambientalmente responsável por parte das empresas pode estar associada à possibilidade de ampliar a reputação e imagem no mercado, por meio de ações éticas e de responsabilidade social/ambiental corporativa (Vinha, 2002). Assim, a associação da reputação e imagem da empresa com os valores do desenvolvimento sustentável projetada aos seus *stakeholders* (funcionários, fornecedores ao longo da cadeia produtiva, clientes, consumidores, governo, sociedade, concorrentes, mercado financeiro, imprensa, acionistas e comunidades) pode ser entendida como sendo um valioso ativo estratégico na busca de vantagens competitivas, desde que seja articulado e apresentado de maneira diferenciada ou complexa a todas as partes interessadas. Isso significa que esse recurso, quando transformado por capacidades inovadoras, deve oferecer valor e ser raro, inimitável, insubstituível e intransferível para sustentar vantagens competitivas (Hart, 1995; Dierickx e Cool, 1989).

Não obstante, tendo em conta que as respostas estratégicas que essas estabelecem não são uniformes, o aproveitamento das oportunidades vindas da internalização dos princípios da sustentabilidade para a competitividade da empresa dependerá de como ela trabalhará as variáveis do desenvolvimento sustentável de maneira distintiva em relação aos seus concorrentes. Sendo assim, as estratégias empresariais para as questões ambientais são consequência das escolhas feitas pelas empresas em relação a como pretendem responder e/ou se antecipar às pressões de seu ambiente de negócios, bem como de características que são intrínsecas de cada setor, qual seja, regulatórias, de mercado, competitivas, relacionadas à cadeia produtiva, entre outras (Souza, 2002). Cabe assim fazer uma breve discussão sobre a atuação das

empresas frente às questões ambientais, caracterizada pelos principais tipos de estratégias empresariais a seguir expostas:

- a) **Estratégia reativa:** as ações empresariais são resultado de imposições institucionais e regulatórias, portanto, não vão além da conformidade legal. Dada a ausência da percepção sobre as demandas ambientais duráveis que compensem investimentos para tal internalização, há um baixo ritmo de inovação promovido pela empresa, (Meredith, 1994). Essa estratégia está estreitamente associada à atuação empresarial sob a perspectiva dos procedimentos *end-of-pipe*, que têm como solução o controle da poluição após a geração de emissões e dos problemas ambientais por meio de sua diluição, ou seja, pela dispersão dos poluentes que assegurem uma diluição até os chamados níveis “seguros” (chaminés, emissários). A avaliação da eficiência do controle da poluição é realizada depois do desenvolvimento de produtos e processos (portanto, de forma *ad hoc*) e, nesse sentido, não há implicações diretas desse procedimento sobre os produtos e processos de produção das empresas.
- b) **Estratégia proativa (ofensiva):** a empresa visualiza oportunidades de mercado com a internalização da variável ambiental, por meio de mudanças incrementais em seus produtos e processos (Nascimento, 2000; Meredith, 1994).

Em relação aos produtos a diferenciação se dá através de características ecologicamente melhoradas.

Quanto aos processos produtivos, a empresa pode buscar introduzir alguns elementos de prevenção da poluição e/ou reduzir o uso de recursos naturais. Concomitantemente, a estratégia proativa induz o gerenciamento das pressões impostas pelo Governo, sociedade e entidades ambientalistas, monitorando-as para o cumprimento das Leis, bem como para construir credibilidade na divulgação de informações quanto aos benefícios ambientais de seus produtos e/ou processos. O fato da internalização da variável ambiental verificar-se de maneira incremental, sob o ponto de vista tecnológico, e a busca da diferenciação não estar pautada em estratégias e ações distintas e/ou em investimentos muito significativos, tornam essa estratégia de fácil cópia pelos concorrentes e limitada para a obtenção de competitividade no longo prazo pela empresa.

- c) Estratégia inovativa: nessa estratégia, há uma intensificação do ritmo de inovação, ao envolver o desenvolvimento, produção e comercialização de novos produtos que promovem mudanças substanciais de *performance* ambiental. A questão ambiental é incorporada nas questões centrais da empresa e vista como um elemento crítico de diferenciação e de construção de vantagens competitivas (Nascimento, 2000; Miles & Covin, 2000; Sharma, 2000).

Cabe também analisar o foco que essas iniciativas podem assumir, isto é, as estratégias das empresas na direção das questões ambientais podem ser dirigidas para processos (*process-driven*) e dirigidas a produtos (*product-driven*) ou a ambos. Segundo Souza (2002), quando direcionadas ao processo produtivo, as iniciativas ambientais focam na minimização e, no limite, eliminação dos impactos ambientais nos produção da empresa e podem se traduzir no redesenho do processo produtivo, no sistema de distribuição ou na diminuição de resíduos, permitindo deste modo a redução de custos pelo uso mais eficiente dos recursos. Já quando voltadas para produtos miram o desenvolvimento de produtos ambientalmente saudáveis ou a redução do impacto ambiental dos produtos.

Em setores produtores de bens de consumo, como é o caso do setor em análise nesta monografia, o setor de HPPC, é de se esperar que as empresas tendam a dirigir o foco de suas iniciativas sustentáveis em seus produtos, pois permitem maior visibilidade dessas ações ao consumidor final, além da possibilidade de contribuir para a reputação corporativa (Vilha, 2009).

Assim como já foi referido ao longo do capítulo, as estratégias de construção de marcas e de posicionamento de produtos no mercado estão contemplando cada vez mais a associação de valores emocionais vinculados aos princípios do desenvolvimento sustentável (Pringle e Thompson, 2000).

Assim, a atividade de *marketing* enfrenta um novo desafio para ofertar produtos caracterizados como sustentáveis: i) reexaminar suas ferramentas e objetivos no sentido de captar a evolução da sensibilidade do consumidor em relação às questões ambientais e sociais, buscando antecipar suas possíveis influências sobre as motivações e hábitos de compra; e ii) identificar de que maneira é possível oferecer produtos capazes de alcançar essa sensibilidade de consumo.

Na visão de Rainey (2006), produtos sustentáveis são aqueles que levam em consideração aspectos sociais, ambientais e econômicos dentro de seus atributos. Já

Manzini e Vezzoli (2002), defendem que produtos sustentáveis são produtos que promovem os princípios do desenvolvimento sustentável. Diante das definições aqui expostas, nesta monografia trabalha-se com a idéia defendida por Manzini e Vezzoli.

São duas, as possíveis reações em relação à aquisição de produtos associados às questões ambientais apresentadas pelo consumidor: i) uma postura emocional, diretamente associada a sua “experiência” com meio ambiente ao consumir um produto; e ii) uma postura racional, levando em consideração as características, atributos e *performance* do produto, Dias (2007). Em função disso, é possível adotar estratégias de posicionamento de marcas baseadas nos reflexos racionais e emocionais do consumidor, ou optar por uma combinação dos dois. O posicionamento baseado em reflexos racionais procura atuar na perspectiva do oferecimento de informações predominantemente técnicas ao consumidor, ressaltando as características e a *performance* do produto, além de indicar seu baixo impacto ao meio ambiente. Já o posicionamento baseado em reflexos emocionais busca associar a marca e o produto como condutores de ‘experiências’ do consumidor para com o meio ambiente, como sentimentos ligados ao bem-estar e saúde.

Ainda segundo o mesmo autor algumas considerações importantes sobre o uso dessas estratégias de posicionamento de marcas voltadas às questões ambientais devem ser feitas. Levando em conta que o baixo impacto que o produto pode gerar ao meio ambiente não é percebido como benefício individual imediato ao seu comprador, torna-se limitada à utilização isolada da estratégia de posicionamento baseada em reflexos racionais. Portanto, uma estratégia de posicionamento de marca que combine o alcance dos dois referidos tipos de reflexos tende a obter reações mais positivas do consumidor, pois a dimensão emocional aproxima o cliente da marca, e a dimensão racional consolida sua fidelidade. Finalmente, é importante ressaltar que o posicionamento de marcas de produtos voltados às questões ambientais deve vincular-se, necessariamente, a atributos ambientais, que sejam consistentes e reais, ou caso contrário, a percepção do consumidor tende a ficar comprometida no médio e longo prazo.

Os produtos do setor em análise são envolvidos por atributos emocionais em sua essência, isto é, o consumo de produtos dessa natureza não está associado apenas à necessidade, mas, sobretudo, a ‘desejos’ e ‘sonhos’, traduzidos por expectativas associadas à vaidade. Dado este cenário, para Gobé (2002), o posicionamento de marcas de produtos dessa natureza deve se comunicar com os consumidores por meio de

valores que atuem no nível dos sentidos e das emoções capazes de satisfazer a esfera emocional do cliente/consumidor.

Para Pringle & Thompson (2000), é necessário, todavia não suficiente que os consumidores saibam o que um produto ou serviço faz, ou que imagens ele transmite ao comprador, na estratégia de construção de marcas e de posicionamento de produtos que associem valores sociais e ambientais. Precisam ter conhecimento sobre “em quê” a empresa produtora dos produtos “acredita” e que ações ela “promove” em torno dessas causas. Desse ponto de vista, o desenvolvimento de produtos que carreguem atributos racionais e emocionais voltados às questões ambientais dialoga com a definição de integralidade de produto postulada por Clark e Wheelwright (1995), e que se refere à consistência que o produto deve apresentar entre o seu conceito e sua função/aplicação, componentes, materiais e *performance*. A integralidade de produto se reveste da idéia de que todas as dimensões do produto ‘o que é o produto’, ‘o que ele faz’, ‘para quem ele é idealizado’, e ‘o que ele significa para o cliente’, devem ser consistentes e refletir o conceito que o produto promove para seus clientes/consumidores. No caso em discussão, integralidade significa que as características intrínsecas do produto devem ser consistentes com as experiências do consumidor com o meio ambiente e os valores da sustentabilidade, criando uma identidade do consumidor com o produto.

CAPÍTULO 2 – INDÚSTRIA BRASILEIRA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS: PANORAMA, ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Mostra-se importante nesta monografia analisar a dinâmica do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), a fim de se conhecer a disposição das empresas, suas estratégias em relação á concorrência especialmente no que toca a estratégias de diferenciação através da inovação. Sendo assim este capítulo primeiramente exporá as características e a regulamentação dos produtos produzidos pelo setor para em seguida oferecer um panorama setorial e por fim falar das estratégias de inovação a nível do desenvolvimento de produtos.

2.1 Características e a regulamentação dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil

Segundo Coutinho *et al* (2002) existe uma falta de consenso em relação à definição mais precisa do setor, ou seja, dificuldade de se delimitar a indústria de cosméticos, o que em última instância influencia na avaliação de alguns dados e no comportamento estratégico de algumas empresas. Portanto, a decisão quanto a que medidas são possíveis para melhorar a estrutura e a logística fica prejudicada.

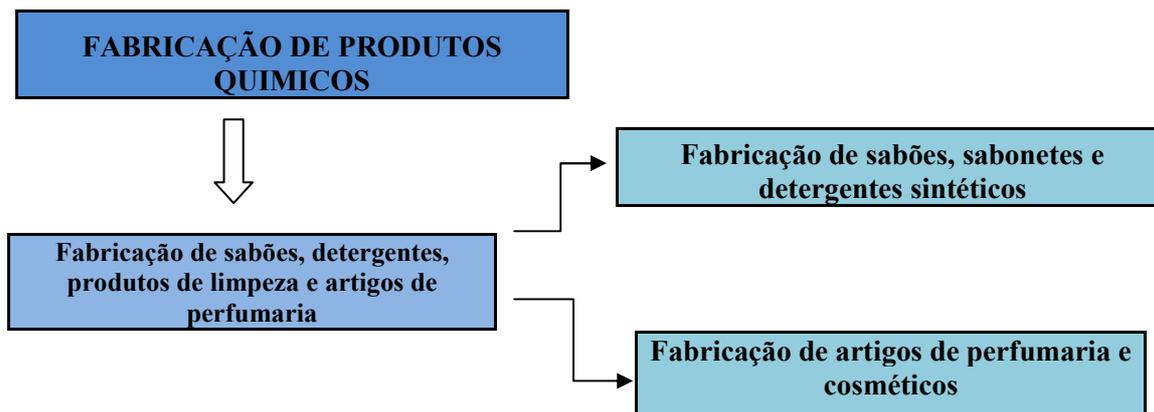
Ainda de acordo com os referidos autores a dificuldade de delimitação da indústria de cosméticos reflete-se na fragilidade das classificações do setor, já que dentro da Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE), utilizada tanto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na elaboração da Pesquisa Industrial Anual (PIA), como pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), para os dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), existe um código específico para a atividade de fabricação de produtos cosméticos, que é a Classe 2473-2, fabricação de artigos de perfumaria e cosméticos.

A despeito da falta de consenso, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) – órgão que regulamenta o setor no Brasil, classifica os produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos brasileiros de maneira bastante convergente com as definições adotadas por órgãos reguladores ao redor do mundo.

Assim, ela define:

“Cosméticos, produtos de higiene e perfumes como preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado”.

Os segmentos nessa indústria são definidos segundo o objetivo para quais os produtos destinam. A CNAE classifica a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos como um conjunto de segmentos da indústria química, como exposto na figura a seguir:



Fonte: IBGE - CNAE 1.0 (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), 2008.

Figura 2- Posicionamento da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (CNAE)

Segundo a referida classificação, a categoria de sabões, sabonetes e detergentes compreende a fabricação de: i) sabões em diversas formas: em pó, líquida, em escamas e em barras; ii) sabonetes nas formas líquida e em barras; iii) suavizantes de tecidos; iv) glicerina; e v) detergentes nas formas em pó e líquida, para uso industrial e doméstico. Já a segunda categoria, artigos de perfumaria e cosméticos, compreende a fabricação de perfumes, produtos de beleza e higiene pessoal, tais como: i) perfumes, águas de colônia, desodorantes e sais de banho; ii) cosméticos e produtos de maquiagem; iii) dentífrícios e preparados para higiene pessoal, iv) shampoo e outros produtos capilares; v) depiladores, bronzeadores e protetores solares; e vi) preparados para manicure ou pedicure.

A ANVISA, na Resolução nº 79, de 28 de agosto de 2000, classifica os produtos finais do setor de acordo com os riscos que os mesmos possam oferecer aos seus usuários, estabelecendo diferentes implicações para aprovação e comercialização no mercado. No Risco Nível 1 enquadram-se produtos que podem oferecer baixo risco ao usuário, como sabões, shampoos, cremes de barbear, loções pós-barba, escovas de dente, fios dentais, pós, cremes de beleza, loções de beleza, óleos, *make-up*, batom, lápis para os lábios e delineadores, produtos para os olhos e perfumes. Os produtos que podem apresentar risco potencial aos seus usuários, como shampoo anticaspa, cremes dentais anticárie e antiplaca, desodorantes íntimos femininos, desodorantes de axilas, esfoliantes químicos para pele, protetores para os lábios com proteção solar, certos produtos para área dos olhos, filtros UV, loções bronzeadoras, tinturas para cabelo,

descolorantes, clareadores, produtos para ondulação permanente, produtos para crescimento de cabelos, depiladores, removedores de cutícula, removedores químicos de manchas de nicotina, endurecedores de unhas, repelentes de inseto e todos os produtos para bebês, se enquadram em Risco Nível 2.

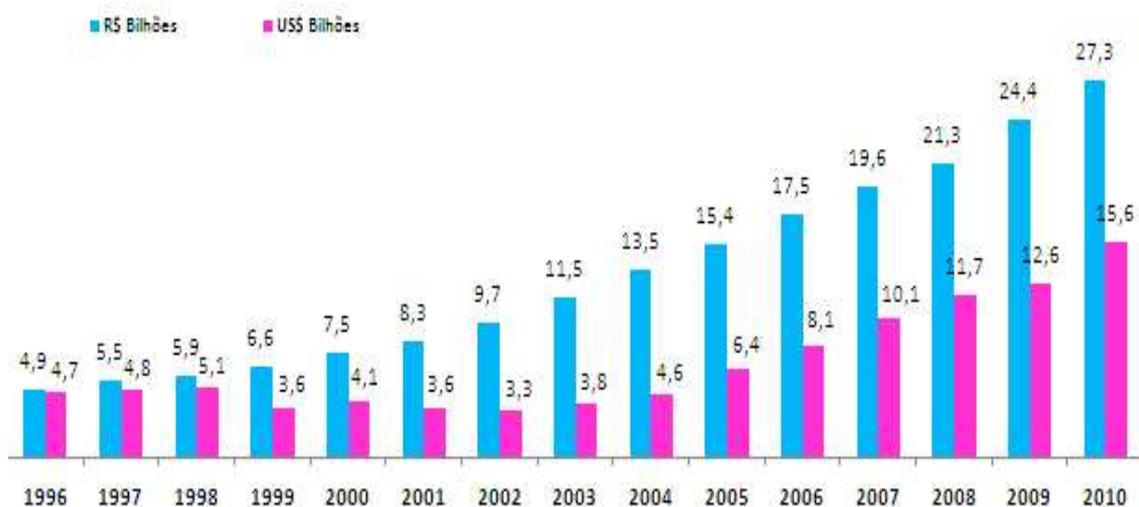
Atualmente, os produtos de Risco Nível 1 não necessitam de pré-análise antes da sua comercialização. Além de responsabilizar-se pelo produto e pelas informações transmitidas ao consumidor, o fabricante precisa somente notificar à ANVISA do lançamento do produto. A comunicação sobre o lançamento de produtos dessa categoria assim como a assinatura do termo de responsabilidade com a ANVISA pode ser concluído via internet. Entretanto, caso a ANVISA exija alguma documentação referente ao produto, a empresa precisa apresentar um dossiê completo em 48 horas, sob pena de suspensão e retirada do produto no mercado e, dependendo do caso, ter as instalações fechadas. Com relação aos produtos de Risco Nível 2, estes precisam ser analisados com antecedência pela ANVISA, estabelecendo um prazo de 30 a 60 dias para comunicar seu parecer para liberação ou não da venda.

2.2 Panorama do setor no Brasil

Fato merecedor de destaque nesta monografia é o elevado dinamismo que o setor vem conquistando nos últimos anos, na medida em que a produção brasileira de cosméticos vem apresentando crescimento de forma bastante positiva, contribuindo para que o setor se torne cada vez mais atraente a novos investimentos.

Segundo dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), durante o período corrido entre 1996 e 2010 o setor apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,5%, tendo passado de um faturamento "*Ex-Factory*" (saído de fábrica, sem adição de impostos), de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 27,3 bilhões em 2010.

A queda das vendas em dólares no período entre 2000 e 2002 deveu-se a desvalorização do real. Entre 2003 e 2007 por outro lado observou-se valorização da moeda nacional. O forte crescimento em dólar nos recentes anos foi motivado por esta valorização do real, em conjunto com o crescimento deflacionado no mercado interno superior aos dois dígitos. Registra-se o crescimento acelerado nos últimos 5 anos.



Fonte: ABIHPEC, 2010

Gráfico 1- Crescimento da Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (1996-2010)

Varias mudanças no mercado consumidor têm contribuído para o crescimento do setor, dentre os quais se destacam:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A 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;
- Aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão saudável e de jovialidade;
- Aumento na participação masculina no consumo de produtos de beleza e higiene pessoal;
- A elevação do nível de emprego e, conseqüentemente, da renda;
- Consumidores de baixa renda diminuíram o consumo da economia informal e dos canais desorganizados e passaram a optar por marcas conhecidas e por produtos distribuídos em canais de venda formais e organizados.

Fazendo um paralelo entre o crescimento do setor de cosméticos, da indústria como um todo e o crescimento da economia brasileira chega-se à conclusão que nos últimos anos o setor apresentou crescimento bem mais vigoroso que o restante da

indústria e do PIB como um todo (10,5% de crescimento médio no setor contra 3,1 a.a. do PIB Total e 2,7% a.a. da Indústria Geral).

Tabela 1 – Crescimento do setor de cosméticos, da Indústria como um todo e do PIB brasileiro (1996-2010)

Variação anual - Em porcentagem (%)			
ANO	Indústria		Setor
	PIB	Geral	Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	13,9
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5
2004	5,7	8,3	15
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4	2,8	15
2007	6,1	4,9	9,4
2008	5,1	4,3	7,6
2009	-0,2	-5,5	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: IBGE - Banco Central – ABIHPEC- Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Conforme informações da ABIHPEC, do total de 1.659 empresas do setor, apenas 20 são de grande porte, com faturamento anual líquido acima de R\$ 100 milhões, representando 73% do faturamento total do setor, o que demonstra que o setor possui características de oligopólio.

Embora não explicita quais são as empresas, é possível depreender que integram esse rol, Natura, Unilever, Avon, Procter & Gamble, Boticário, Colgate-Palmolive, L'Oréal, Johnson & Johnson, Beiersdorf Nívea, líderes do setor, com marcas fortes e que, juntas, respondem por aproximadamente 65% do mercado.

Note-se, que com exceção de Natura e de O Boticário, empresas nacionais, as demais empresas estão entre as dez maiores líderes mundiais.

As oportunidades de trabalho criadas pelo setor cresceram 278,9% nos últimos 16 anos (1994- 2010). A Indústria apresentou um crescimento de 125,9% em relação a novos empregos.

Quadro 1 – Oportunidades de trabalho gerado na indústria de cosméticos (1994-2010)

OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000)				
	1994	2010	% CRESC. 16 ANOS	% CRESC. MÉDIO 2010/1994
Indústria	30,1	68,0	125,9	5,6
Franquia	11,0	34,0	209,1	7,8
Consultora Venda Direta	510,0	2.700,0	429,4	11,8
Salões de Beleza	579,0	1.480,0	155,6	6,5
Total	1.130,1	4.282,0	278,9	9,3

Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF, IBGE e FEC-Fundação Euclides da Cunha.

Observa-se que o setor tem gerado empregos principalmente na área de serviços (consultora de venda direta, franquia e salões de beleza).

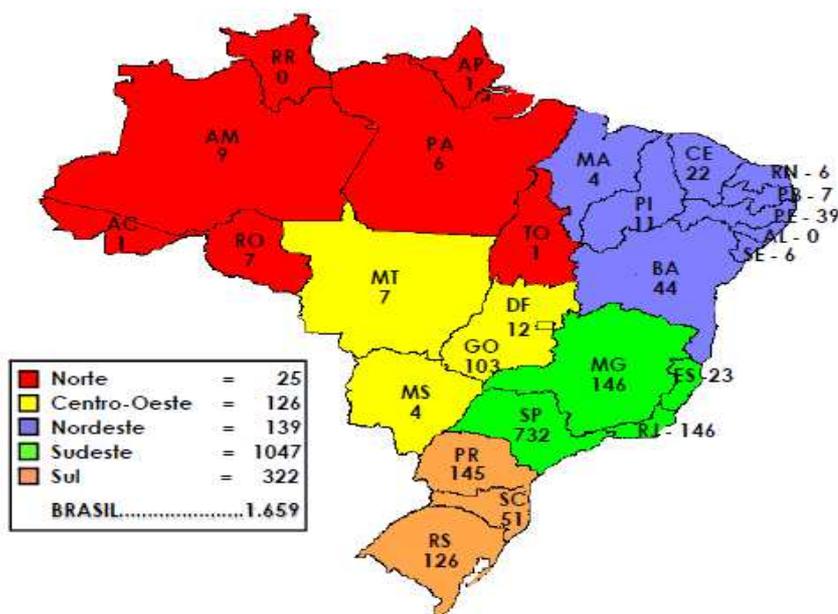
Quanto aos canais de distribuição, as vendas dos produtos são feitas a partir de três modalidades:

- a) **Canais tradicionais de vendas**, como o comércio varejista - lojas especializadas, supermercados (responsáveis por cerca de 40%) e farmácias - com participação de 68,2%, segundo dados da ABIHPEC;
- b) **Porta-a-porta** (vendas diretas porta-a-porta no sentido estrito evoluiu para uma imensa rede de representantes autônomas que se utilizam de catálogos para vender diretamente ou expandir suas vendas a partir de “sub-redes”), com participação de 27,6% e peso importante da multinacional Avon e da Natura;
- c) **Franquias**, com participação de 4,2%, com presença importante de O Boticário, e, mais recentemente, comercialização via internet, celulares e televisão.

Dos três canais de distribuição de produtos do setor, o canal de venda direta é o que demonstra maior taxa de crescimento. Estas seguem em constante crescimento no país, a uma taxa de expansão de 21,2% sobre o mesmo período de 2009, que fechou em R\$ 9,7 bilhões. Descontada a inflação do período, o crescimento real obtido foi de 16,4%. O mercado brasileiro de vendas diretas fechou o ano de 2009 com um crescimento de 18,4%, movimentando um volume de R\$ 21,8 bilhões. A referida taxa de crescimento é consequência do aumento do contingente de consultoras. Se ao final de

2009 o contingente era de 2,255 milhões consultoras, em 2010 registrou-se um aumento de aproximadamente 92%, atingindo o patamar de 4,28 milhões de consultoras.

O setor também apresenta concentração no nível das regiões como se pode observar pela imagem abaixo. A maior parte das empresas atuantes no setor se concentra na região sudeste, mais especificamente nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.



Fonte: ABIHPEC 2010

Figura 3- Distribuição das empresas do setor por regiões

Em relação ao mercado mundial de HPPC, conforme dados do Euromonitor de 2009, o Brasil ocupava a terceira posição, movimentando US\$ 28,4 bilhões (preço ao consumidor), um crescimento de 3,2%, em relação a 2008. É o primeiro mercado em desodorante; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene oral, proteção solar, perfumaria e banho; terceiro em produtos para cabelos e cosmético cores; sexto em pele e oitavo em depilatórios.

Em 2009 os Estados Unidos lideravam o ranking mundial, com venda de US\$ 58,9 bilhões, embora obteve uma retração de 1,3%. O segundo lugar era ocupado pelo Japão, que atingiu os US\$ 39,9 bilhões e crescimento de 6,6%. China, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Espanha e Rússia completavam os dez maiores mercados mundiais, que somavam US\$ 230,37 bilhões, num mercado de US\$ 350,3 bilhões

A tabela a seguir mostra a balança comercial dos produtos de HPPC nos últimos dez anos, demonstrando um crescimento acumulado de 275% nas exportações entre

2000 e 2010, enquanto que as importações cresceram 216% no mesmo período. O déficit comercial do setor, que atingiu US\$ 163,1 milhões em 1997, 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, que resultou em US\$ 3 milhões de déficit em 2010. A perspectiva para 2011 é de um aumento considerável no déficit comercial.

Tabela 2- Balança Comercial da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2000-2010)

ANO	IMPORTAÇÃO		EXPORTAÇÃO		SALDO
	US\$'000	% CRES	US\$'000	% CRES	
2000	220.374	6,8	184.748	10	-35.626
2001	199.533	-9,5	191.510	3,7	-8.022
2002	152.284	-23,7	202.755	5,9	50.471
2003	150.279	-1,3	243.888	20,3	93.610
2004	156.830	4,4	331.889	36,1	175.059
2005	211.658	35	407.668	22,8	196.010
2006	294.568	39,2	488.835	19,9	194.268
2007	373.440	26,8	537.497	10	164.057
2008	465.794	24,7	647.885	20,5	182.090
2009	456.175	-2,1	587.575	-9,3	131.400
2010	696.487	52,7	693.318	18,0	-3.169
%Crescimento	216,0		275,3		
% Média	12,2%		14,1%		

Fonte: ABIHPEC, 2010.

A América do Sul tem sido o principal mercado brasileiro para os produtos do setor, porém, dada a conquista de mercados não tradicionais, a participação das exportações para os países Sul-Americanos foi reduzida entre 2001 e 2004. O aumento na participação de 2005 a 2009 foi provocado pela recuperação da economia argentina. Em 2009 a participação da América do Sul sobre o total das exportações brasileiras desse setor era de 75,6%.

A América Latina representa, ainda de acordo com o Euromonitor, de preços ao consumidor, 15,3% do mercado mundial de HPPC. O Brasil detém 8,1% desse total, representando 53% das vendas da região (2009) com crescimento de 3,2% comparado a 2008. O segundo país com melhor desempenho no bloco é o México, com apenas 2,1% de participação no mercado mundial, com resultado negativo de 12,4% comparado ao ano anterior.

2.3 Tecnologia e inovação

Para a análise desse tema exige-se a separação das empresas de cosméticos em três grupos:

- a) Empresas de pequeno e médio porte
- b) Grandes empresas nacionais
- c) Grandes empresas estrangeiras.

Segundo Garcia *et all* (2009) as pequenas e médias empresas concentram seus investimentos na gestão da marca, da imagem e no acesso aos canais de distribuição, deixando para empresas de terceirização o estágio da fabricação e da formulação de novos produtos.

Algumas que atuam no mercado há pouco tempo não fazem investimentos em capacidade produtiva, tampouco em laboratório de pesquisa, pois contam com empresas de terceirização e com laboratórios de pesquisa com elevada capacitação e profissionalismo (sobretudo na questão do sigilo com relação à fórmula).

No que diz respeito às grandes empresas nacionais, a maioria usufrui dos próprios laboratórios de pesquisa para a inovação em produto. Mesmo que uma parcela da inovação seja proveniente dos fornecedores (de especialidades químicas) ou de parcerias com universidades, uma fase da formulação deve ser feita pela empresa proprietária da marca e responsável pela comercialização dos produtos. Os produtos são diferenciados e possuem um alto conteúdo tecnológico, sobretudo aqueles nos quais em que há a participação de nanopartículas 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.

O desenvolvimento de produtos com ingredientes naturais tem sido um importante foco de pesquisa nas grandes empresas nacionais.

Em 2000 a Natura lançou a linha Natura Ekos. A linha é composta por produtos de cuidados pessoais e produtos para perfumação de ambientes a base de extratos vegetais e óleos essenciais de guaraná, castanha-do-pará, andiroba, cupuaçu, pitanga, maracujá, buriti, breu-branco, priprioca, entre outros. Pelo fato de usar matérias-primas vegetais e óleos extraídos sem danificar a natureza, trata-se de um apelo de preservação da biodiversidade brasileira e sustentabilidade. Em 2007 lançou a Linha Natura Ekos Brumas de Leite: três hidratantes líquidos e de rápida absorção devido à sua fórmula nanotecnológica, disponível nos ativos de castanha-do-brasil, maracujá e andiroba. A empresa já vinha fazendo pesquisas na área de nanotecnologia desde 2004.

Lançada primeiramente na América Latina em seguida na França, em 2008, a linha *Amor América*, baseada na biodiversidade latinoamericana, é constituída por duas fragrâncias baseadas nos ativos Palo Santo, proveniente da região do Altiplano Andino (Argentina, Chile, Peru e Equador) e Paramela, um arbusto aromático encontrado na Patagônia.

Seguindo a mesma linha que a Natura, O Boticário e a Avon usam extratos vegetais e óleos essenciais em algumas de suas linhas.

Para o desenvolvimento desses tipos de produtos além da formulação, a pesquisa engloba a busca por novos grãos, sementes, plantas e alimentos que tenham propriedades cosméticas. Assim sendo, torna-se necessário um trabalho conjunto entre as áreas de botânica e agricultura, além dos conhecimentos em química.

Alguns fornecedores de matéria-prima disponibilizam soluções com esses tipos de ingredientes, no entanto, são soluções acessíveis a todo o mercado, cabendo assim, à empresa de cosméticos formular produtos diferenciados a partir dessas substâncias. Esse é objeto de pesquisa principal das grandes empresas com laboratórios próprios ou de laboratórios de pesquisas que prestam serviços para grandes empresas. Sendo assim, dado o alto conteúdo tecnológico e a especialização das atividades de pesquisa, em geral, a criação de um novo princípio ativo é proveniente de grandes empresas fornecedoras de matéria-prima e, a transformação desse princípio ativo em um cosmético, ocorre nos laboratórios das grandes empresas de cosméticos.

Embora não se possa conceituar este setor como um setor intensivo em ciência e tecnologia, a indústria de HPPC apresenta uma dinâmica setorial que proporciona expressivas vantagens competitivas para empresas que incorporam a inovação em suas estratégias de médio e longo prazo, (Garcia *et all* 2009).

A compreensão do importante papel da inovação dentro da indústria de HPPC suscita um olhar mais amplo do conceito. Assim, aplica-se aqui a proposta do Manual de Oslo, que, em sua terceira edição, de 2005, expande o conceito de inovação. Essa publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que busca a padronização a nível global dos conceitos de inovação, inclui agora, além das inovações de produto e processo, as inovações organizacionais e de *marketing*.

Faz-se importante aqui ressaltar que, segundo o referido manual, uma simples troca de embalagem que traga ao produto nova funcionalidade pode ser considerada inovação de produto. Ainda que um novo *design* de embalagem não confira a um produto novas funcionalidades ou utilidades, poder-se-ia caracterizar a mudança como

uma inovação de *marketing*. Além disso, a introdução de novos canais de venda, bem como novas técnicas de promoção, são também caracterizadas como inovações de *marketing*.

Contudo, para a maioria dos produtos da indústria, a tentativa de isolamento dos ganhos provenientes da inovação, ou seja, a busca da diferenciação e, conseqüentemente, de lucros econômicos, é obtida pela consolidação de marcas fortes. Além da fixação de identidade de marca, outra estratégia também presente nessa indústria é o encurtamento artificial do ciclo de vida de produtos ou de gerações de produtos. Nesse sentido faz-se necessário um aporte considerável de recursos financeiros de giro, o que impõe significativas barreiras às empresas de menor porte, empurrando-as, assim, para posições competitivas mais acirradas e, portanto, menos favoráveis. Salienta-se que a necessidade de investimentos em P&D estende-se para as empresas de pequeno porte, se o objetivo é a inserção com produtos diferenciados.

Ainda em referencia ao conceito amplo de inovação apresentado pelo Manual de Oslo, vale frisar a possibilidade da inovação nos canais de venda. A inovação se daria também quando competidores fossem capazes de conceber maneiras mais eficazes de levar seus produtos até seus clientes. Se o novo canal de vendas, além de inovador, for de difícil imitabilidade pelos concorrentes, a empresa que o concebeu terá, então, construído uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, os investimentos em P&D por parte de empresas brasileiras ainda são muito pequenos em comparação aos das grandes empresas dos países líderes do setor, embora essenciais para se posicionar bem no processo de concorrência,.

A Natura é uma das empresas que mais investem em P&D no país. De fato, a Natura tem utilizado amplamente os benefícios da Lei da Inovação (10.973/04) e Lei do Bem (11.196/05) para promover a inovação. Nos últimos anos investiu em torno de 2,6% da sua receita líquida em inovação. Em 2009 mativeram o índice de inovação em 67,6%. O referido índice mede a representatividade de vendas, no exercício, dos produtos lançados nos últimos dois anos. Em sua estrutura conta com 250 colaboradores diretamente envolvidos com inovação. Possui depósitos de patentes no INPI desde 1982 após 1996 o ritmo de depósitos cresceu fortemente.

Embora exista empresas, como a Natura, que se aproveitam da Lei de Propriedade Industrial (LPI), o número de patentes brasileiras ainda é pouco significativo, sendo que as patentes de “invenções” têm apresentado movimento descendente. O Brasil foi ultrapassado pela Malásia no *ranking* de 2009 do United

States Patent and Trademark Office – USPTO, escritório norte-americano de patentes. No referido ano, o Brasil depositou 103 patentes (considerando todos os setores), contra 1.655 da China, 679 da Índia e 158 da Malásia.

Ferro (2010:96-97) identifica dois perfis de empresas produtoras de HPPC quanto às atividades de P&D e inovação:

- 1) As grandes empresas, (gráfico 2), que investem em torno de 2% a 3% de seu faturamento em P&D e são classificadas como empresas de média e alta tecnologia. São empresas que possuem grandes laboratórios de P&D, cientistas, parcerias com ICTs, centros de pesquisa privados e *start-ups*. Isso faz com que acumulem competências em processos químicos, tecnologias e formulações cosméticas. Além de possuírem grande poder de barganha;
- 2) As pequenas e médias empresas, que são a maioria na composição do setor e que não possuem competências em P&D para alcançar as grandes. Isso as torna fortes dependentes dos fornecedores de matérias-primas, cujas formulações, em geral, são pouco inovativas, mas bastante imitativas do que já existe amplamente no mercado. Elas são sensíveis ao preço dos ingredientes, mas priorizam ativos comerciais como marca, publicidade, *design* de embalagens e canais de distribuição e comercialização.

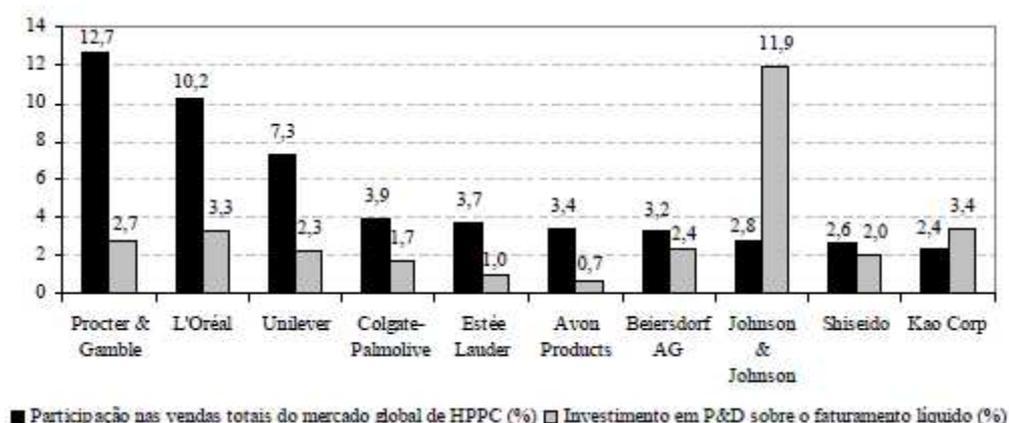


Gráfico 2 – Market share e intensidade em P&D das 10 maiores empresas do mercado global de HPPC – 2008

Nota: Média e DP da intensidade em P&D: 3,1; 3,2. Média e DP da intensidade e P&D sem as empresas J&J (de perfil mais farmacêutico, portanto com intensidade em P& naturalmente maior): 2,2; 0,9. Fonte Ferro (2010:97).

Diante do exposto, verifica-se a importância crucial dos investimentos em atividades de P&D para a competitividade das empresas atuantes na indústria de HPPC.

Todavia questões regulatórias relacionadas à segurança do produto, questão ambiental, demanda por cosméticos orgânicos ou naturais, crescimento dos cosmecêuticos, produtos antiidade e étnicos, condicionam a inovação no setor, (Kumar, 2005 *apud* Ferro, 2010).

A fabricação de novos produtos depende da descoberta de novos compostos e ativos, bem como da combinação desses ingredientes de formas diferentes. Mas para isso, é preciso disponibilidade de laboratórios tecnologicamente avançados e de profissionais altamente qualificados. Portanto, a oferta de novos produtos depende de conhecimento acumulado, capacidade tecnológica e investimentos significativos e contínuos em P&D.

CAPÍTULO 3- A NATURA: HISTÓRIA E POSICIONAMENTO NO MERCADO

A Natura Cosméticos S.A. tem como *slogan* a expressão “bem-estar/estar bem” para definir sua razão de ser ou mesmo sua essência. Sendo assim, conforme reconhecimento da própria companhia, pode-se dizer que os pilares que sustentam a boa atuação nos negócios são em especial o produto e o relacionamento. Dado que é conhecida como um caso de excelência ao longo das próximas páginas descrever-se-á a sua estratégia de crescimento, desde a sua fundação, em 1969, até os dias atuais.

3.1 História e constituição do grupo

A empresa Natura SA teve sua gênese em 1969. A empresa que até 12 de Janeiro de 1970 tinha como razão social Industria e Comercio de Cosméticos JeBerjeaut resultou da sociedade entre Luiz Seabra e Jean Pierre Berjeaut.

O grupo iniciou a década de 1990 investindo maciçamente em programas de qualidade e tecnologia.

Por força da combinação do congelamento do Plano Collor e da recessão, a empresa passou por grandes mudanças. Neste cenário, Luiz Seabra e Guilherme Leal adquirem as cotas de participação da acionista Yara Pricoli.

O processo de conquista de mercados internacionais iniciado em 1982, no Chile, se estendeu para Argentina, Peru e Portugal, em finais de 1992.

O destaque do ano seguinte fica a cargo do lançamento da linha “Mãe e Bebê” (produtos para beleza da mãe e o bem estar do bebê).

Em 1995, a evolução das vendas da Natura foi superior ao crescimento verificado no mercado de cosméticos, perfumes e de higiene pessoal (excepto fraldas e absorventes higiênicos). Enquanto o faturamento do mercado apresentou uma evolução de 65,9% o incremento da Natura atingiu a marca dos 90%.

Do final da década se destacam a participação da empresa na Fundação do Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social; a criação do Conselho de Administração (1998); adesão à política de uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma de pesquisa e desenvolvimento e por fim a aquisição da empresa Flora Medicinal, tradicional fabricante de fitoterápicos.

Os anos 2000 iniciam-se e a Natura situa-se entre as dez empresas que são referência em responsabilidade social.

A Natura mantém a posição de marca melhor avaliada entre seus concorrentes, de acordo com o resultado de uma pesquisa conduzida pelo instituto TSB&B, Pesquisa e Consultoria S/C Ltda, em cinco itens: *top of mind*, conhecimento espontâneo, conhecimento estimulado, marca preferida e marca recomendada.

Em 2001, inaugurou o complexo industrial de Cajamar no estado de São Paulo para pesquisa, desenvolvimento, treinamento e logística de suas operações. A conclusão da fábrica proporcionou flexibilidade e eficiência produtiva, além de reduzir necessidades de investimento para futuras expansões.

A empresa continuou em franca expansão, tendo a Natura Brasil registrado crescimento anual de 36%, Natura Argentina 100% e a Natura Peru gerado lucro, em 2003.

O ano de 2004 constitui marco extremamente importante para a empresa na medida em que a 21 de Maio obtiveram registro como companhia aberta junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Três dias se passaram e realizou-se a primeira oferta pública de ações (ação NATU3), as quais passaram a ser negociadas no Novo Mercado, o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&F).

A Natura optou pela abertura de capital através da oferta secundária das ações porque os acionistas controladores acreditavam que tal movimento permitiria a criação de liquidez para os seus investimentos, além de consolidar a posição da companhia no mercado interno e facilitar a expansão internacional a longo prazo. A negociação das ações na bolsa, também era vista pelos controladores como uma oportunidade de

exposição do negócio aos investidores internacionais, uma vez que após a oferta pública inicial, a empresa tende a melhorar seu grau de risco de crédito.

Um dado interessante sobre a abertura envolve o percentual de 20% das ações – não incluídas as ações adicionais – que foram destinadas a investidores não institucionais (investidores pessoas físicas e jurídicas, residentes e domiciliadas no Brasil, clubes de investimento registrados na BOVESPA). A empresa preocupou-se com a pulverização das ações para esse tipo de investidor, que acabou ficando com 13,3% da oferta, enquanto os investidores estrangeiros tiveram participação de 67,2%, a maior participação.

Ressaltasse que o preço de distribuição foi de R\$36,50 por ação ordinária, dos quais R\$1,14 por ação foi destinado à comissão. Sendo uma operação realizada por meio de distribuição secundária, a empresa não recebeu qualquer recurso em decorrência da realização da oferta, sendo o valor líquido resultante da venda das ações ordinárias repassado integralmente aos acionistas vendedores.

As ações da Natura tiveram uma forte valorização, fechando 2004 em R\$ 75,84/ação (valor 108% maior do que o preço de lançamento) e R\$ 102,98/ação em 2005, valorização de 182%.

Desde 1999 a Natura já adotava práticas de governança corporativa, valorizando a relação com seus acionistas e colaboradores. Enquanto companhia fechada, já produzia um relatório anual que obedecia aos parâmetros da Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA), ainda que não fosse obrigatório. Em 2003, seu Relatório Anual recebeu diversas premiações, sendo considerado o melhor relatório anual de companhia fechada pela ABRASCA, ganhou o primeiro lugar em prêmio concedido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), além de ter recebido o prêmio Balanço Social, na categoria regional São Paulo, da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), da Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), e do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

A empresa também foi a primeira companhia brasileira a adotar, na íntegra, os métodos de divulgação recomendados pelo *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização criada por diversas instituições multilaterais para o desenvolvimento de um padrão comum global para a divulgação voluntária dos impactos econômico, social e ambiental das organizações.

Em 2005 merecem destaque o fato da receita bruta consolidada da empresa ter ultrapassado o patamar de US\$ 1 bilhão, o início das operações da marca Natura no México e na França, e Alessandro Carlucci assumiu a carga do Diretor – Presidente da Natura no lugar de Pedro Passos. Este passou a ocupar a co-presidência do Conselho Administrativo ao lado de Luiz Seabra.

Em 2008 realizaram ajustes no processo de expansão internacional, tendo como principal foco acelerar o crescimento nos mercados em que atua na América Latina.

Com mais de quatro décadas de existência, a Natura alcançou posição privilegiada no seu mercado de atuação se tornando atualmente a maior fabricante de cosméticos e produtos de higiene e perfumaria do Brasil e a líder no setor da venda direta. Destaca-se, aliás, que a venda direta é opção da empresa desde 1974.

Em 2009 consolidaram o grupo executivo e introduziram as Unidades de Negócios (UN) e Unidades Regionais (UR). Com isso, segundo a diretoria, aproximaram a Natura das necessidades locais das consultoras, consultores e consumidores finais, regionalizando o marketing e impulsionando o desempenho.

As operações internacionais cresceram 42,8% em moeda local ponderada, e as atividades na Argentina, no Chile e no Peru alcançaram um *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) Pró Forma de R\$ 8,9 milhões. Como resultado, obtiveram crescimento de 18,6% na receita líquida e ganho de *market share* no mercado doméstico.

No mesmo ano, foi realizada uma oferta pública secundária de ações, que ampliou de 26,2% para 39,5% a parcela do capital total da Natura disponível para negociação no mercado, ao preço R\$ 26,50 por ação, o que resultou em aproximadamente R\$ 1,5 bilhão.

Tabela 3- Composição acionária em 2009

Acionistas	Participação (%)	Quantidade de ações
Colaboradores	60,00	258.017.219
Ações em Tesouraria	0,00	655
Ações dos Administradores	0,50	2.323.878
Ações em Circulação	39,50	169.932.709
Total de Ações	100,00	430.274.561

Fonte: www.natura.net.br

A figura 4 mostra o organograma atual da empresa.

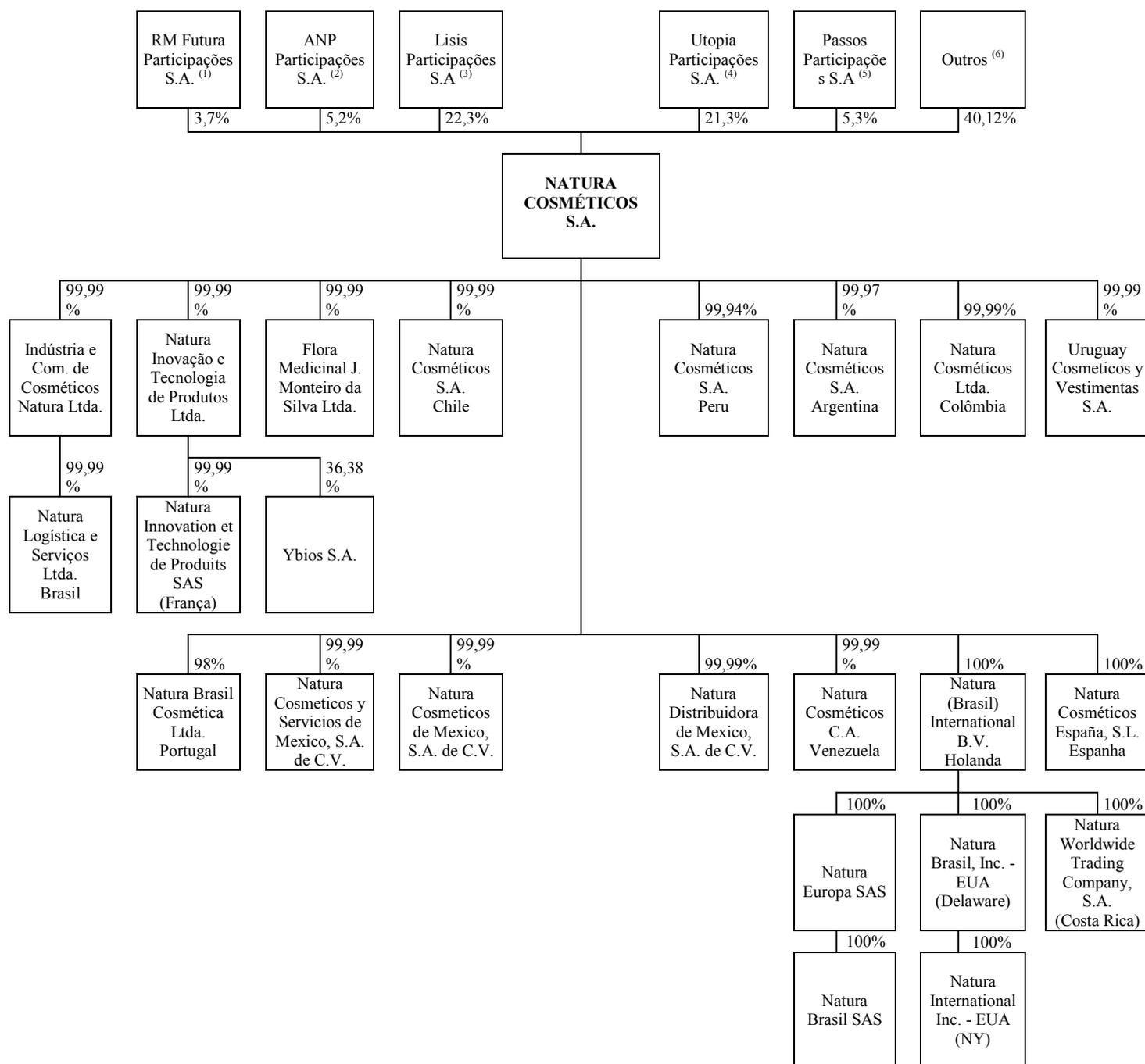


Figura 4 – Organograma atual da Natura

⁽¹⁾ Sociedade controlada por Ronuel Macedo de Mattos.

⁽²⁾ Sociedade controlada por Anizio Pinotti.

⁽³⁾ Sociedade controlada por Antonio Luiz da Cunha Seabra.

⁽⁴⁾ Sociedade controlada por Guilherme Peirão Leal.

⁽⁵⁾ Sociedade controlada por Pedro Luiz Barreiros Passos.

⁽⁶⁾ Compreende os acionistas pessoas físicas Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos, Anizio Pinotti e Ronuel Macedo de Mattos, os administradores, as ações em tesouraria e o *free-float*.

Fonte: Natura

Por fim de acordo com a Comissão Nacional de Atividades Económicas (CNAE) o setor de atuação da Natura agrupa-se na Seção C (Indústrias de Transformação), Divisão 20 (Fabricação de produtos químicos), Grupo 20.5 (Fabricação de defensivos agrícolas e desinfestantes domissanitários), Classe 20.52-5 (Fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal)

3.2 Principais mercados: Linhas e produtos

Com relação às linhas de produtos, a Natura se diferencia das outras empresas ao promover a utilização conjunta de seus produtos, garantindo aos consumidores um resultado mais satisfatório e completo, e criando desse modo vantagens competitivas.

Atualmente o portfólio conta com aproximadamente 740 *Stock Keeping Unit* (SKU).

As diversas linhas de produtos agrupam-se nas categorias de maquiagem, tratamento para rosto e corpo, banho, óleos corporais, perfumaria, cabelos, proteção solar, infantil e higiene oral:

- **Fragrâncias:** oferecem 13 (treze) marcas de fragrâncias e perfumes femininos, incluindo Ekos, Humor, Amor América, Kriska, Kaiak, Biografia e Sintonia. Também oferecem 13 (treze) linhas de fragrâncias e perfumes masculinos, incluindo Natura Homem, Horus, Due, Humor e Kaiak;
- **Crems e loções:** a linha Chronos, oferece uma gama completa de opções para tratamento da pele do rosto, bem como uma variedade de loções para o corpo das marcas Natura Ekos, Natura Tododia e Erva Doce;
- **Maquilagem:** comercializam um grande portfólio de produtos de maquilagem sob as marcas Natura Diversa, Natura Faces e Natura Aquarela;
- **Desodorantes:** põem à disponibilidade do consumidor desodorantes sob 13 (treze) marcas distintas, incluindo desodorantes perfumados que são extensões das linhas de fragrâncias feminina e masculina e a marca Erva Doce, além de óleos para banho;

- Produtos para o cabelo: no mercado de produtos para os cabelos, a empresa compete principalmente através das marcas Natura Ekos e Natura Plant;
- Sabonetes para as mãos: presentes no ramo de sabonetes líquidos para as mãos em 1984 com Erva Doce, atualmente oferecem seis diferentes marcas de sabonete com destaque para Natura Tododia e Natura Ekos;
- Protetores solar: além da linha de proteção solar Fotoequilíbrio, oferecem protetores solares específicos para pele infantil;
- Produtos para barba: comercializam cremes de barbear e produtos pós-barba que são extensões das linhas de fragrâncias masculinas.

Merece destaque a linha de cosméticos masculinos da Natura. A empresa foi uma das primeiras a apresentar ao mercado uma linha de cosméticos destinada para esse público em 1988, com o lançamento de anti-rugas. Além das fragrâncias masculinas, hoje a empresa conta com produtos para barbear, rosto e para o corpo.

Atualmente homens encaram a vaidade como uma coisa positiva e com um menor grau de preconceito, isso porque o mercado de trabalho exige deles boa aparência e jovialidade. Mais fies aos produtos que as mulheres, normalmente têm um número reduzido de fragrâncias e geralmente quando iniciam o uso de uma marca, usam o produto até terminar e normalmente fazem a recompra. Dada essa característica a conquista do mercado masculino de cosméticos se apresenta como parte da estratégia de segmentação de mercados da empresa.

Destaca-se a Linha“Natura VôVó. Esta é indicada para avós e avôs de todas as idades, não sendo, porém, uma linha para o público sênior, pois não há produtos com tecnologias antissinais ou que tragam benefícios específicos para essa faixa etária. O público alvo é, mais precisamente, avós que tenham entre 49 e 56 anos com netos de 7 a 14 anos. São 6 opções de produtos: uma colônia femina e outra masculina, sabonete líquido para o corpo, hidratante cremoso para o corpo, creme para as mãos e braços e álbum de memória.

Segundo a empresa dentro das Linhas se destacam algumas marcas que simbolizam, de maneira mais evidente, a sua visão de mundo e transmitem os seus valores. São elas: Natura Chronos, Natura Ekos, Mamãe e Bebê, Linha Naturé, TodoDia e Natura Sève.

Quadro 2- Linha de produtos da Natura

Foto	Linha de Produtos	Descrição
	<p>Chronos</p>	<p>A linha <i>Chronos</i> inclui uma variedade de produtos de limpeza, tonificação e hidratação da pele além de produtos antissinais, divididos em categorias para mulheres de 30 a 45, 45 a 60 e 60 ou mais.</p>
	<p>Natura Ekos</p>	<p>A linha <i>Natura Ekos</i> utiliza recursos biodiversidade brasileira. São biodegradáveis e utilizam vidros e embalagens que contêm material reciclado e refis que além da diminuição do impacto ambiental, oferecem economia e aproveitamento de embalagens. <i>Natura Ekos</i> cobre a maior parte dos segmentos de mercado nos quais atuam, incluindo sabonetes, xampus, condicionadores, hidratantes e perfumes.</p>
	<p>Mamã e Bebê</p>	<p>A linha <i>Mamã e Bebê</i> de produtos para higiene pessoal dentre os quais shampoos, cremes, óleos, sabonetes e águas de colônia para o bebê, foi desenvolvida para afirmar o valor do vínculo existente entre mãe e filho. Os ingredientes, texturas, fragrâncias, cores, formas e funções desses produtos são desenvolvidos para o bebê e para a mulher grávida.</p>
	<p>Linha Naturé</p>	<p>A linha <i>Naturé</i> é composta por sabonetes, produtos para cabelo e perfumaria, para crianças (meninas e meninos). A linha infantil revela a “descoberta do mundo” pelas crianças de três a sete anos (conceito que lançamos em 1998) e também desperta, por meio de brincadeiras e histórias sobre a água, as primeiras noções de consciência ambiental de forma lúdica e divertida.</p>
	<p>TodoDia</p>	<p>Expressa em sabonetes, desodorantes e hidratantes, a linha <i>TodoDia</i> oferece uma grande variedade de produtos desenvolvidos para uso diário em diversos segmentos. Esta linha segue uma tendência mundial no uso cosmético de ingredientes naturais como o leite, o açúcar e o mel.</p>
	<p>Perfumaria Natura</p>	<p>Constitui-se por fragrâncias diferenciadas e conceituais, o que inclui óleos essenciais próprios, perfumes, desodorantes e emulsões hidratantes perfumadas. Uma variada e ampla seleção oferecem alternativas para ambos os sexos, todas as idades e estilos, contemplando as diferenças nas preferências dos consumidores.</p>

Fonte: www.natura.net.com

3.3 A estratégia de negócios da Natura

Uma das principais estratégias da Natura está associada à forma como é feita a venda de seus produtos, baseada no sistema de venda direta.

O atendimento personalizado era feito inicialmente pelo próprio Seabra que, para não perder o controle sobre a qualidade do atendimento, optou por recrutar “Consultoras de Beleza” entre as clientes da loja.

A estratégia de venda direta, além de compatível com a sofisticação dos produtos Natura, de preço considerável e com refinados mostruários, tornou-se muito eficiente, pois as “Consultoras Natura” (CN) representam a principal ligação da companhia com o consumidor final e o principal veículo de disseminação dos conceitos e dos valores da marca. Foi uma estratégia que gerou bons resultados, pois essa rede de consultoras foi crescendo de forma surpreendente ao longo dos anos.

A título de informação sobre o rápido crescimento no número de “Consultoras Natura”, em 1980 já era uma rede constituída por 2 mil consultoras espalhadas pelo Brasil. A partir de 1990 esse número passou para 50 mil consultoras e, em 1997, a Natura já era a maior empresa brasileira de cosméticos com aproximadamente 145 mil consultoras no Brasil e cerca de 10 mil na América Latina.

Ao longo dos anos 2000 manteve-se a tendência de aderência de novas consultoras, tendo a empresa ultrapassado, em 2009, a marca de 1 milhão de consultoras e consultores, sendo 879,7 mil no Brasil e 159,2 mil nas operações internacionais. No Brasil, a ampliação da base das CNs em 2009 foi de 20,5%, e fora do país esse crescimento foi de 33,2%.

É interessante observar que as “Consultoras Natura” dispõem de certa autonomia na hora de negociar descontos ou oferecer prazos aos clientes. Isso ocorre porque a Natura fixa um preço padrão em cada produto de 70%, e a diferença de 30% fica com a própria revendedora que pode decidir como negociar sua venda, levando em consideração a necessidade de cada cliente. Com isso, a Natura consegue atingir vários níveis de classe social, apesar de atender predominantemente as classes A e B.

Além de dar toda assistência às CN, a empresa também tem especial atenção em relação aos fornecedores. Pretende estabelecer cada vez mais parcerias de longo prazo, pois a segundo valores da empresa os fornecedores são elos fundamentais de sua cadeia de valor.

Vislumbram-se como seus principais fornecedores Total Pack Indústria e Comércio Ltda., K&G Indústria e Comércio Ltda., Razzo Ltda., Lipson Cosméticos Ltda., Higident Br Indústria e Comércio Ltda. e A.W. Faber Castell S.A.

Os canais exclusivos de venda direta associado à força de sua marca geram boas margens de crescimento das vendas, conquistando o *market share* dos canais de distribuição convencionais.

A maioria dos produtos é produzida no centro integrado de pesquisa, produção e logística em Cajamar. Para a produção e a distribuição dos produtos, a empresa adquire insumos, serviços e materiais indiretos de uma grande gama de fornecedores localizados em diversas regiões do País e também no exterior.

Utilizam sete companhias diferentes (Araçatuba, Cometa, Mercúrio, Dias, Rodofly, Utilíssimo e Patrus) e o serviço nacional de correios para o transporte dos produtos às residências das CN, o que contribui para uma melhor racionalização da entrega de produtos.

No Brasil, o tempo de entrega varia de um a dois dias corridos na Região de São Paulo Capital e de quatro a cinco dias corridos para localidades mais distantes da Região de São Paulo. A entrega nas regiões mais longínquas do Brasil, como por exemplo, na cidade de Novo Progresso (PA), pode levar até onze dias corridos.

No presente momento a Natura conta com uma ampla rede de distribuição de seus produtos e seus estabelecimentos estão localizados em Itapeçerica da Serra (SP), Matias Barbosa e Uberlândia (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE), Canoas (RS) e Simões Filho (BA). Essa rede de distribuição possibilita a melhoria dos serviços prestados às CN, reduzindo o tempo de entrega, ampliando ainda a capacidade de separação dos pedidos.

É relevante salientar que a Natura possui 26 comunidades parceiras, localizadas nas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil e em um país da América Latina (Equador). Ao todo, reúnem 2084 famílias. Esse conjunto de comunidades caracteriza-se por uma grande diversidade, tanto cultural, quanto socioeconômica. Além disso, estão localizadas em diferentes ecossistemas e apresentam diferentes formas de organização social e institucional. Fazem parte desse público desde pequenos grupos de agricultores familiares no Sul do Brasil até comunidades tradicionais extrativistas com grande número de famílias no Norte do País.

Além da compra de insumos, a empresa elabora contratos de repartição de benefícios e, em alguns casos, apóia financeiramente o desenvolvimento destes fornecedores e suas cadeias produtivas.

Tabela 4- Comunidades Fornecedoras (2006-2008)

Comunidades Fornecedoras	2006	2007	2008
Comunidades com as quais a Natura se relaciona	16	19	23 ⁽¹⁾
Famílias beneficiadas	1234	1.684	1.895

Recursos destinados (R\$)	2006	2007	2008
Fornecimento	722.264	863.647	2.239.182 ⁽²⁾
Repartição de benefícios	300.000	324.716	1.136.017 ⁽³⁾
Fundos e apoios	204.478	755.126	671.868
Uso de imagem	36.410	38.409	10.248
Capacitação	20.000	49.409	18.042
Certificação e planos de manejo	49.450	41.700	23.347
Estudos e assessorias	504.661	396.137	129.482

⁽¹⁾ O aumento se deve à entrada das comunidades no México, além de duas comunidades fornecedoras que atendem a Unidade Industrial de Benevides (PA).

⁽²⁾ O significativo aumento do valor de compra de insumos deve-se à inclusão das compras da Unidade Industrial de Benevides (PA) junto às comunidades daquela região.

⁽³⁾ O aumento expressivo do valor de Repartição de Benefícios deve-se ao fato de termos pago, por liberalidade da Companhia, os contratos que ainda aguardam pareceres do CGEN – Conselho de Gestão do Patrimônio Genético. Os valores desembolsados tiveram bases de cálculos com períodos acumulados desde o lançamento dos produtos previstos em cada contrato.

Fonte: Natura

A cadeia de abastecimento também inclui empresas beneficiadoras, que transformam os insumos, provenientes das comunidades, em matérias-primas para nossos produtos. No caso da unidade industrial de óleos e massa de sabonetes da Natura em Benevides, no Pará, este relacionamento se dá atualmente de maneira direta com quatro comunidades fornecedoras.

"Cultivar relações éticas e transparentes, manter diálogo aberto e franco, estreitar vínculos para melhorar a qualidade de nossas relações", é um dos lemas da empresa, buscando ao longo da trajetória, estabelecer um relacionamento ético, verdadeiro e transparente com os consumidores, colaboradores e consultores/as, fornecedores e outros parceiros que vêm ajudando na construção da marca Natura.

Visando aprimorar a qualidade dessas relações, iniciou-se a elaboração dos princípios de relacionamento da Natura, um documento que inspira e orienta as ações com públicos fundamentais para empresa e traz, de uma forma mais concreta, suas crenças, visão e razão de ser.

O conteúdo dos princípios conforme é apresentado no site da empresa está dividido em:

- ✓ Princípios básicos: contemplam temas que são à base do relacionamento com todos os públicos. Ou seja, assuntos que permeiam o seu comportamento com todos os interlocutores;
- ✓ Princípios específicos: compromissos e expectativas que depositam no relacionamento com: público interno, fornecedores, consultoras e consultores, consumidores, entre outros;
- ✓ Os princípios básicos somados aos específicos representam uma ferramenta prática e detalhada, que pode subsidiar a tomada de decisões no dia a dia e apoiar o aperfeiçoamento das suas relações.

Por fim cabe ressaltar que a produção de alguns produtos foi terceirizada, tais como sabonetes em barra e líquidos, produtos para cabelo, produtos em embalagem aerossol e alguns itens de maquiagem, além de amostras e brindes.

3.4 O mercado nacional/internacional e os principais concorrentes

A força da marca, produtos de qualidade, as estratégias promocionais, a agressividade de seu *marketing*, lançamentos sucessivos de novos produtos e seu porte, são alguns dos fatores que transformaram a Natura na maior empresa de capital nacional entre os fabricantes de cosméticos.

A maior vantagem competitiva da Natura representa o sistema de vendas diretas, livrando-se das negociações em torno de questões como preço e política comercial que os concorrentes de varejo são submetidos. A prática de baixos estoques com o qual o varejo trabalha, implica em trabalhar apenas com os itens de maior rotatividade, deixando o restante da linha de produtos fora do mercado, o que não ocorre quando há utilização dos consultores como representantes de vendas.

Ela se destaca também pela crescente preocupação como meio ambiente. Aliás, gerar valor para todos os públicos através da transformação dos desafios

socioambientais em oportunidades de negócio constituiu uma das estratégias de crescimento da Natura.

Pretende, nos próximos 3 anos, consolidar a *gestão tripple bottom line*¹ relativa ao desenvolvimento sustentável em seu negócio. Almeja ser vetor de inovação na redução dos impactos ambientais e na promoção do empreendedorismo sustentável. A criação de ambientes indutores de colaboração, que promovam a educação para a sustentabilidade e relações de qualidade, também faz parte de sua estratégia de crescimento.

Nesse quesito a principal estratégia é manter o foco no uso sustentável da biodiversidade, maximizar o valor adicionado à região Amazônica, estimular redes de conhecimento, de cadeias produtivas e o empreendedorismo. Incentivar a produção vegetal com modelos ecológicos, a criação de fundos de desenvolvimento comunitários, a construção de cadeias de valor de preço justo e a remuneração do conhecimento tradicional no Brasil e exterior, são outros elos da estratégia ecológica da Natura.

A partir de 2005 conquistou a liderança no mercado brasileiro, ultrapassando em porcentagem seus concorrentes como a Unilever, a Avon, O Boticário dentre outros.

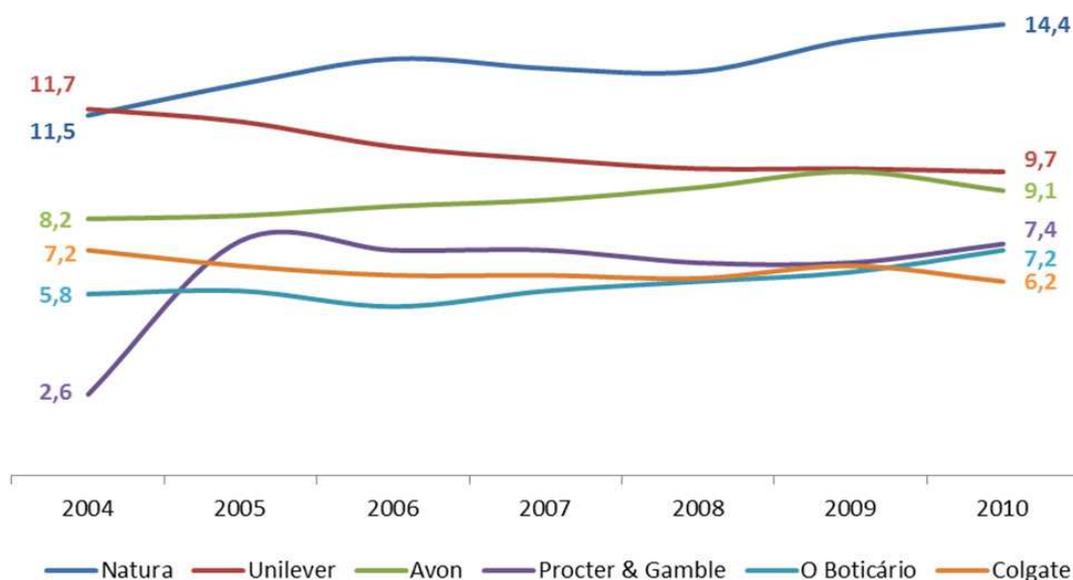


Gráfico 3- Evolução do *market share* da Natura em relação aos concorrentes (2004-2010)

Fonte: Euromonitor, 2009

¹ Criado nos anos 1990 por John Elkington, cofundador da organização não governamental internacional *SustainAbility*, *triple bottom line*, ou *People, Planet, Profit* corresponde aos resultados de uma empresa medidos em termos sociais, ambientais e econômicos. São apresentados nos relatórios corporativos das empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável. *People* refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa. *Planet* diz respeito ao capital natural. É a perna ambiental do tripé. *Profit* trata-se do lucro.

Atualmente a participação das categorias no mercado alvo da Natura é a seguinte:

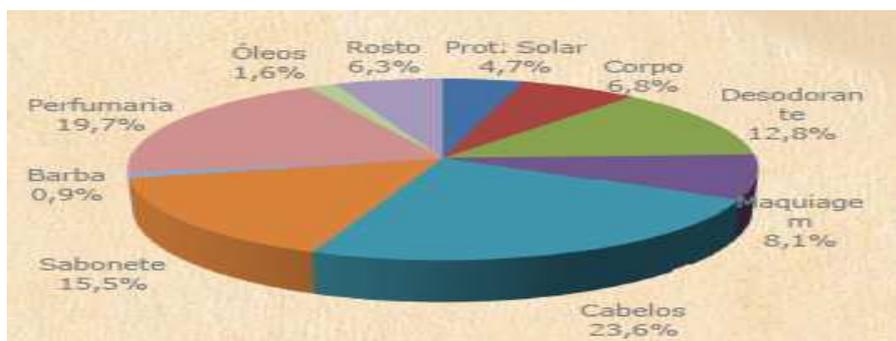


Gráfico 4- Participação das categorias no mercado alvo

Fonte: Sipatesp

O mercado do referido setor no Brasil é acompanhado basicamente por duas instituições: o Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de São Paulo (ABIHPEC/SIPATESP) e a *Euromonitor International*.

As duas instituições utilizam metodologias distintas para definir o tamanho do mercado. A ABIHPEC utiliza a receita líquida das empresas fabricantes do setor. Por sua vez, a *Euromonitor International* utiliza diversas fontes para estimar o mercado total com base no preço praticado junto ao consumidor final, que em 2008 foi de US\$28,8 bilhões.

Assim sendo a tabela abaixo indica a evolução do *market share* da Natura segundo a metodologia utilizada por cada uma das referidas instituições, no período de 2002 a 2008. Observa-se a clara expansão da empresa no mercado brasileiro.

Tabela 5 – Evolução do *Market Share* da Natura (2002-2008)

Market Share da Natura	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ABIHPEC ⁽¹⁾	14,5%	17,1%	19,2%	21,4%	22,8%	22,1%	21,6%
Euromonitor ⁽²⁾	8,7%	10,2%	11,4%	12,3%	13,1%	12,8%	12,9%

⁽¹⁾ *Market share* da Natura no mercado alvo.

⁽²⁾ *Market share* da Natura no mercado total.

Fonte: ABIHPEC 2008

Além da competição com a Avon no mercado de vendas diretas, a Natura também encontra concorrência nas empresas com sistemas de vendas varejistas e franquizadas como L'Oréal, Nívea, Johnson & Johnson, Unilever, Colgate- Palmolive e O Boticário. Essas vendem seus produtos através das cadeias de distribuição de

supermercados, lojas de departamento e farmácias, com exceção do O Boticário, que trabalha com lojas de franquia, sendo normalmente produtos oriundos de produções em massa, com preços mais acessíveis e altas quantidades vendidas.

Avon

É a líder mundial em venda direta de produtos de beleza, tendo mais de cinco milhões de Revendedoras autônomas em todo o mundo e um bilhão de vendas realizadas por ano. Os revendedores Avon atuam nos Estados Unidos desde 1886.

A empresa está presente no Brasil desde 1958, possui uma rede de aproximadamente 800.000 representantes de vendas e possui no país sua segunda maior unidade mundial.

O posicionamento de preço da Avon é diferente do praticado pela Natura. Enquanto sua estratégia envolve ganhar participação de mercado com a venda de produtos mais baratos (destinado à classe C e D), a Natura foca na venda de produtos que possuam alto valor de percepção, permitindo-lhe estipular preços mais altos (classe A e B).

As duas empresas possuem planos de conquistar novos segmentos de mercado. A Natura pretende aumentar a exposição para a classe C enquanto a Avon pretende alcançar a classe B e A. Apesar de abrir oportunidade para crescimento adicional de ambas, há riscos inerentes nesta decisão, pois, as empresas passariam a competir em preço, produtos e clientes, e caso venham realmente a implementar essa estratégia, sinalizariam ao mercado que enxergam um crescimento limitado no atual nicho de atuação.

A Avon, assim como a Natura, também está focada no desenvolvimento de novos produtos com a diferença que grande parte das pesquisas são realizadas no exterior.

Outra diferença entre as competidoras está no tipo de produto vendido. Apesar de vender os mesmos produtos que a Natura, a Avon apresenta nos catálogos de venda uma vasta diversidade de produtos terceirizados como CDs, lingerie, sapatos, utensílios domésticos, chás, entre outros, que também são comercializados por suas consultoras.

Nívea

Parte do grupo alemão Beiersdorf, em 2000, a Nívea Brasil, anunciou em 2000, anunciou investimentos de R\$24 milhões para o lançamento da sua linha de maquiagem

Nívea Beauté, já vendida na época na Europa. A construção de sua primeira fábrica no Brasil foi concluída em 2003 com investimentos de R\$55 milhões e capacidade de produção de 10.000 toneladas ao ano.

É uma das maiores companhias de cosméticos e indústria de higiene pessoal, que utiliza o setor de varejo como canal de distribuição de seus produtos. Os preços praticados são próximos dos competidores no segmento de varejo e da Avon.

Assim como a Natura, a Nívea apresenta uma boa parcela das vendas oriundas de novos produtos, apresentando similaridade com as estratégias da concorrente.

L'Oréal

De nacionalidade francesa, a empresa possui extenso portfólio permitindo-a operar em diferentes nichos de mercado. Possui marcas mais acessíveis ou de massa como *Garnier* e *Maybelline* assim como marcas de alto valor como: *Biotherm*, *Helena Rubinstein*, e *Lancôme Paris*, que juntamente com Chanel, Estée Lauder e *L'Occitane* não representam ameaça à Natura por terem como alvo outro tipo de público.

A empresa é uma das mais eficientes na segmentação e diferenciação dos produtos de acordo com as características do mercado ou nicho que pretende operar. Devido ao seu potencial, pode ser considerada uma competidora de alto nível, tendo capacidade para alterar o atual cenário de cosméticos, principalmente no segmento de fragrâncias, maquiagem e tratamento de pele, que são os mais importantes para Natura. A empresa acredita tanto no potencial do mercado brasileiro, que possui uma fábrica no Rio de Janeiro e outra em São Paulo.

O Boticário

O Boticário é a competidora nacional mais próxima da Natura. Opera com o sistema de franquias, e é um dos líderes de mercado na indústria de perfumes.

A empresa surgiu no final dos anos 70 em Curitiba. Como marca, se tornou forte quando as grandes cidades começaram a se interessar pelo negócio, resultando no sistema de franquias.

Uma das primeiras empresas nacionais a adotar o sistema de *franchising*, possui mais de 900 franqueados no Brasil, gerando cerca de 16 mil empregos diretos e indiretos na rede. Hoje, são mais de 3.000 lojas no país, além da presença internacional em cerca de 600 pontos de venda e 70 lojas exclusivas em outros países (Portugal, Estados Unidos, Japão, Angola, Arábia Saudita, Venezuela, Paraguai, Peru e México).

Os preços praticados pela empresa são idênticos aos da Natura, assim como os produtos, com estratégias de vendas com o conceito de produtos ligados à natureza. A empresa já demonstrou a intenção que poderia operar com um sistema híbrido (varejo e vendas diretas), apesar de não ser fácil nem barato replicar um sistema de distribuição maduro como o da Natura.

Dado que o volume de faturamento, perfil de clientes e estratégias de mercado são diferentes do nicho explorado pela Natura a Unilever, Johnson & Johnson e Colgate-Palmolive não serão detalhadas.

Internacionalmente a Natura está presente na Colômbia, na França, no Peru, no Chile, no México e na Argentina.

A tabela 7 mostra a posição da Natura na América Latina. As bandeiras correspondem respectivamente ao México, à Colômbia, à Argentina, ao Chile e por fim ao Peru.

Tabela 6- Natura na América Latina

					
Tamanho do Mercado Alvo 2009 (USD M)	5.456	2.271	2.254	1.263	998
Tamanho VD 2009 (USD M)	1.724	874	536	246	279
Crecimiento CFT 01-09 (%) CAGR	7%	9%	21%	8%	8%
% VD 2009	32%	38%	24%	19%	28%
Principais concorrentes Varejo	•P&G •Unilever •Colgate-Palm.	•P&G •Unilever •Colgate-Palm.	•Unilever •P&G •L'Oréal	•Unilever •L'Oréal •P&G	•P&G •Unilever •Colgate-Palm.
Principais Concorrentes VD	•Avon •Jafra •Fuller	•Avon •Belcorp •Yanbal	•Avon •Natura •Tsu	•Avon •Belcorp •Natura	•Belcorp •Unique •Avon
Top 3 Categorias Mercado Total	•Fragancias •Cabelo •Rosto	•Fragancias •Cabelo •Corpo	•Cabelo •Desodorantes •Fragancias	•Cabelo •Desodorantes •Fragancias	•Cabelo •Fragancias •Maquiagem
Top 3 Categorias VD	•Fragancias •Maquiagem •Rosto	•Fragancias •Maquiagem •Corpo	•Fragancias •Corpo •Maquillaje	•Fragancias •Maquiagem •Rosto	•Fragancias •Maquiagem •Rosto

Fonte: Natura

A estratégia internacional da empresa baseada no “Modelo Exportação” resultou na boa aceitação da proposta de valor da empresa, no *break even* financeiro na Argentina, Chile e Peru e numa base relevante de 159 mil consultoras em 2009 (versus 20 mil em 2004).

Dado novo ciclo crescimento a estratégia é baseada no “Modelo Localização”, através do qual a Natura almeja alcançar: “Localização” do *marketing mix* (Produtos,

Canal e Comunicação); reconhecimento pelo comportamento empresarial e obter por fim ganhos de eficiência operacional.

3.5 Análise financeira da empresa

Ao analisar o gráfico seguinte atenta-se claramente ao resultado positivo tanto da receita bruta e da líquida operacional da empresa no mercado brasileiro.

Entre 2004 e 2009 a Receita Bruta mais que duplicou, aumentando de R\$ 2.539.657,00 para R\$ 5.789.313,00.

A Receita Líquida por seu turno teve uma variação de aproximadamente 140% (R\$ 1.769.664,00 ao fim do exercício de 2004 para R\$ 4.242.057,00 ao final do exercício económico de 2009).

O bom desempenho da empresa encontra justificativa na expansão do canal de vendas, na melhora da produtividade, na melhora nos processos de prevenção de perdas de produtos o que possibilitou a diminuição de custos. Maiores investimentos em *marketing*, ganhos com as variações cambiais e a redução na alíquota do imposto de renda também impulsionaram o resultado observado.

Atenta-se ao fato de que a despeito da crise financeira mundial ocorrida entre meados de 2008 e 2009 da queda nas taxas de crescimento do PIB, da Indústria e do próprio setor (tabela 1), não se observou uma queda nas receitas da empresa nem nos Lucros da empresa (gráficos 5 e 6, respectivamente).

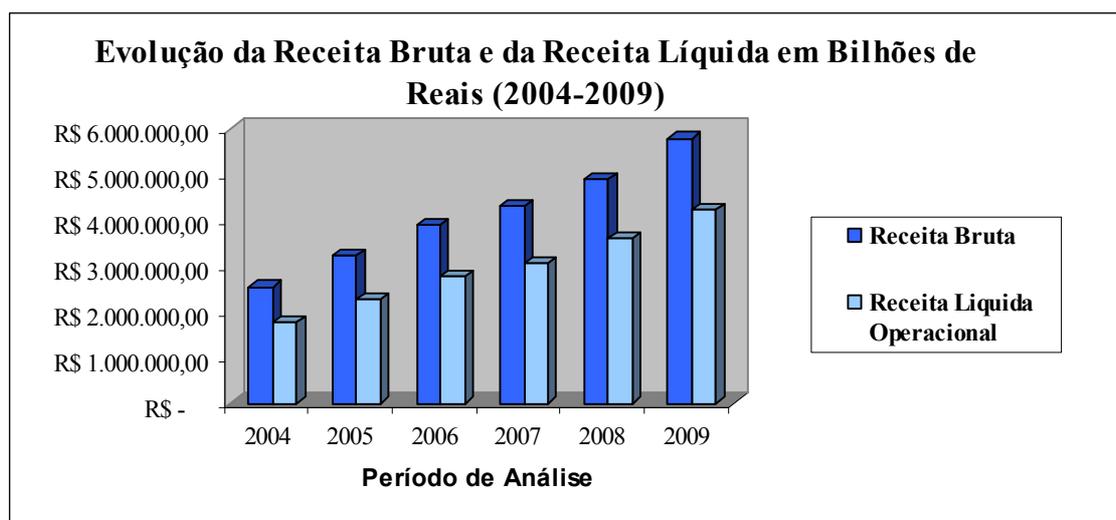


Gráfico 5- Evolução da Receita Bruta e da Receita Líquida (2004-2009)

Fonte: Elaboração própria com bases em dados da Economática

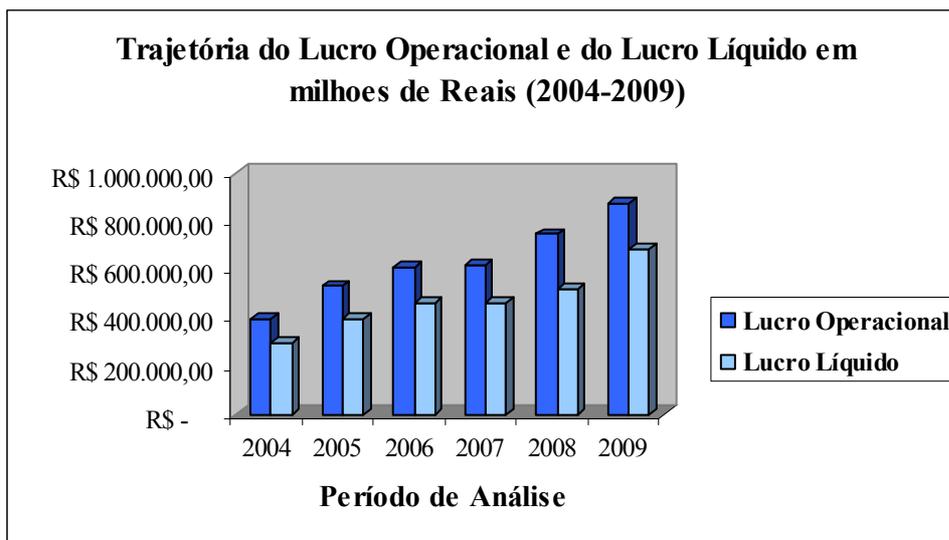


Gráfico 6- Trajetória do Lucro Operacional e do Lucro Líquido (2004-2009)

Fonte: Elaboração própria com base em dados da Economática

Os resultados financeiros atingidos em 2008, o excelente desempenho no primeiro trimestre de 2009 levaram a Natura a ser escolhida por EXAME a Empresa do Ano de Melhores e Maiores 2009.

Maior fabricante de cosméticos do país, a Natura acelerou seu crescimento justamente na segunda metade de 2008, quando a crise se espalhou mundo afora. Quase 70% da receita veio de produtos lançados nos últimos dois anos – uma evidência de sua capacidade de inovação, apoiada sobretudo no apelo sustentável.

Concomitante ao crescimento das receitas da empresa o seu EBITDA também observou crescimento ao longo do período de 2007 a 2009, tendo uma variação positiva de 43,6%.

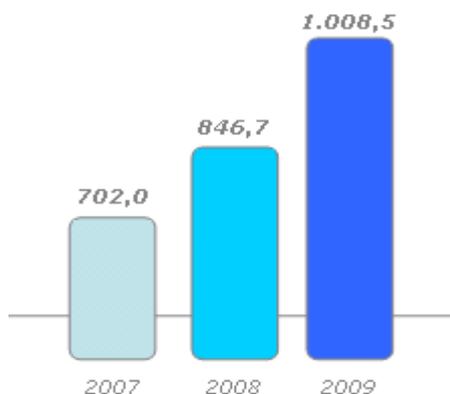


Gráfico 7 – Evolução do EBITDA da Natura (2007-2009)

Fonte: Natura

CAPÍTULO 4 – A VISÃO DA INOVAÇÃO DA NATURA: INOVAÇÃO E BIODIVERSIDADE

Neste último capítulo far-se-á a análise do sistema de inovação da Natura, apontando para como a empresa se estrutura para atender o apelo à biodiversidade. Por fim mas não menos importante, analisar-se-á em que medida o marco regulatório afeta o acesso da empresa aos ativos naturais (entenda-se produtos da biodiversidade).

4.1 O sistema de inovação da Natura

O setor de atuação da Natura, Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos caracteriza-se, entre outros aspectos, pela constante necessidade de inovações, gastando anualmente grandes somas de recursos em promoções e lançamentos de novos produtos.

Segundo a ABIHPEC, cerca de 30% do faturamento anual das empresas do setor é proveniente de lançamentos (ABIHPEC, 2009). Isto porque o consumidor de produtos cosméticos pode ser considerado ávido por novidades e produtos que melhorem sua aparência física.

Além dos ativos comerciais (marca, embalagens e canais de comercialização e distribuição), também constituem importantes meios para a competitividade das empresas do setor fatores como a capacidade de desenvolvimento de novos insumos, principalmente essências, princípios ativos e ingredientes de base incorporados aos produtos.

A estratégia competitiva da Natura é baseada no uso da biodiversidade como fonte de novos ingredientes, no desenvolvimento sustentável e no modelo de comercialização é o de vendas diretas.

Desde 2002 aumentaram os investimentos direcionados à melhoria da qualidade, comprovação de eficácia (especialmente via implementação de uma área dedicada a metodologias de teste *in vitro*) e aumento na geração e diferenciação de novos produtos. A partir de 2005, passou a implementar uma estratégia de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) formal e explicitamente baseada na abordagem de Inovação Aberta (IA). Esta mudança de estratégia foi em parte motivada pela intenção de mudar a imagem da marca da empresa e associá-la a inovação, qualidade e eficácia.

Estas melhorias contribuíram e ainda contribuem para o processo de internacionalização pelo qual esta empresa vem passando desde 2004, com foco na

penetração no mercado latino-americano e conquista mercados europeu e norte-americano. Afinal, a atuação nestes mercados pressupõe a capacidade de competir com grandes empresas multinacionais líderes do setor, adequar-se às restrições impostas pela regulamentação internacional e de atingir um mercado consumidor mais exigente que o brasileiro, como é o europeu. Em termos de P&D, a referência é em relação à geração de ingredientes novos e diferenciados, de novas tecnologias eficazes – notadamente de ação antiidade e cosmeceutica –, de sistemas de liberação controlada de ativos, de metodologias de testes de segurança e eficácia alternativas e confiáveis.

A escolha da Natura pela exploração do nicho/mercado de produtos naturais e sustentáveis trouxe desafios importantes, como: a) oferecer ativos e formulações com eficácia e segurança comprovada e equiparada à de cosméticos tradicionais e b) garantir a sustentabilidade de toda a cadeia produtiva destes produtos. Tornou-se necessário buscar, testar e formular com novos ingredientes ativos, os quais, além de eficazes, seguros precisam ser estáveis. Isto demanda um longo esforço de bioprospecção e testes de eficácia e segurança e sabe-se que grande parte do conhecimento acumulado nestas áreas se encontra em comunidades tradicionais, Instituição Científica e Tecnológica (ICTs, lei nº.10.973, de 2 de Dezembro de 2004) e Empresas de Base Tecnológica (EBTs).

Registra-se ainda que a sustentabilidade da cadeia de inovação passa pelo processo de obtenção da matéria-prima, pelos ingredientes da formulação final, pelo processo produtivo e pelo descarte dos produtos e embalagens.

Todos estes passos envolvem outros atores da cadeia produtiva de HPPC, como fornecedores de matéria-prima vegetal, fornecedores secundários, Organizações Não Governamentais (ONGs), entre outros. Assim, fica claro que superar estes desafios impostos pela opção de estratégia competitiva da empresa demanda fortemente o estabelecimento de parcerias bem estruturadas de diversos formatos, em diferentes momentos e com diferentes atores.

Para implementar esse posicionamento inovativo e de mercado pautado na sustentabilidade, a Natura buscou alinhar funções corporativas críticas em torno dessa estratégia, ao criar uma Vice-Presidência de Inovação e dividindo-a em seis diretorias:

- 1) Diretoria de Serviços Técnicos, responsável por aspectos legais, normativos e de segurança de obtenção e acesso aos ativos;
- 2) Diretoria de Marcas e Ciência do consumidor, responsável por acompanhar os movimentos de percepção de marcas e de comportamento do consumo;

- 3) Diretoria de Novos Negócios;
- 4) Diretoria de Pesquisa, responsável pelo desenvolvimento e aquisição de tecnologias;
- 5) Diretoria de Desenvolvimento, responsável pelo desenvolvimento de produtos e embalagens;
- 6) Diretoria de Marketing, responsável pela criação de conceitos e produtos.

Atualmente possui dois centros de P&D no Brasil. O maior situado em Cajamar/São Paulo e um laboratório Satélite de Pesquisa e Tecnologia localizado em Benevides (PA). O segundo satélite está localizado em Paris (França). Inaugurado em Outubro de 2006, foca pesquisas na área de pele.

De um total de 6260 colaboradores a empresa em 2009 possuía 165 especificamente para área de P&D, sendo que o perfil destes se dividia entre técnicos, graduandos e pós graduandos assim como é exposto pelo gráfico abaixo.

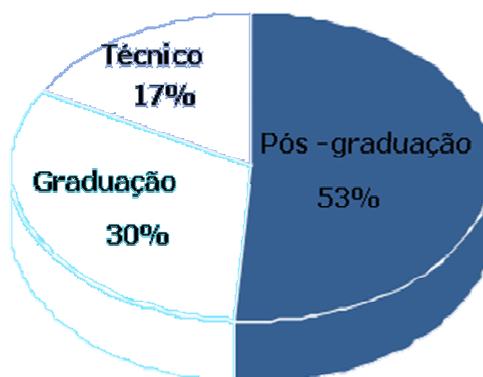


Gráfico 8 – Perfil dos colaboradores em P&D em 2009

Fonte: Natura

O número atual de colaboradores é diretamente envolvidos no processo de inovação é 250, sendo que destes 40%, são mestres e /ou doutores.

A empresa lança mais de 100 produtos anualmente e grande parte de seu faturamento (67,6% em 2009) é decorrente da venda de produtos lançados há até 2 anos (Natura, 2010). No triênio 2007 a 2009 o ápice de lançamentos foi em 2007, quando a empresa pôs no mercado 183 novos produtos.

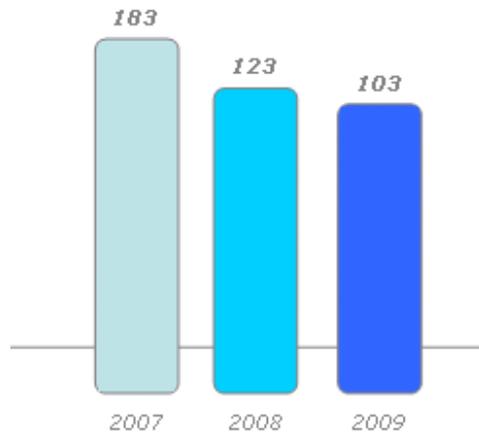


Gráfico 9 – Montante de produtos lançados (2007-2009)

Fonte: Natura, 2010

Dado relevante a ser destacado é o fato de que embora o número de lançamentos tenha diminuído, os investimentos em inovação têm apresentado trajetória contrária, como pode-se observar no gráfico seguinte. Note-se que, em 2008, o montante direcionado à inovação diminuiu, como consequência da crise financeira mundial.

A empresa investe em média cerca de 2,6% da sua receita líquida em inovação, montante considerado alto em relação às outras empresas do setor.

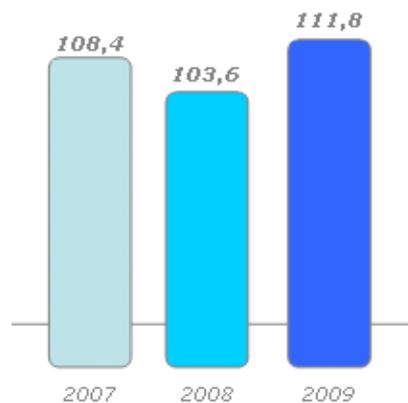


Gráfico 10: Investimentos em inovação, em R\$ milhões (2007-2009)

Fonte: Natura.

A mudança do modelo de inovação fechada onde a empresa tinha foco em ideias e desenvolvimento internos, desenhado para evitar erros do Tipo I (falso positivos) e que não considerava a possibilidade de erros do Tipo II (falso negativos), para estratégia de PD&I baseada na IA, forçou a empresa a reorganizar os seus processos internos e a desenvolver novos recursos e competências para ganhar mais agilidade na inovação.

A empresa optou inicialmente em focar nos processos de busca de fontes externas de inovação, com maior atenção dada às ICTs.

A primeira etapa foi criar uma área interna responsável por delinear, implementar e gerenciar a estratégia de IA e os processos nela inseridos: a gerência de gestão de parcerias e inovação tecnológica (doravante GEPIT).

A GEPIT foi alocada na diretoria de Pesquisa e Tecnologia, a qual contava na época com sete plataformas tecnológicas que refletiam os eixos de pesquisa da empresa: fisiologia da pele e cabelo, sistemas de liberação de ativos, embalagens sustentáveis, ingredientes naturais como extratos, óleos e manteigas vegetais, pigmentos naturais, modelos sustentáveis de obtenção de matéria-prima natural, entre outros eixos de investigação.

Contudo essa estrutura passou por mudanças e atualmente, a GEPIT ganhou mais espaço na vice-presidência de inovação, assumindo uma função mais transversal de apoio às demais diretorias da vice-presidência.

No segundo semestre de 2006 a equipe já contava com quatro outros integrantes, todos com graduação em áreas técnicas (Farmácia e Biologia) e com pós-graduação ou experiência prática em gestão. Atualmente esse número aumentou para 10, embora o perfil de seus membros continue sendo o mesmo.

O perfil técnico dos membros é importante quer para identificar e selecionar oportunidades tecnológicas, quer para estabelecer relações de confiança e respeito mútuo com profissionais de ICTs e do departamento de P&D de outras empresas e também para delinear os mecanismos de incentivo, remuneração e avaliação dos projetos em parceria. Por outro lado, os conhecimentos em gestão contribuem significativamente para a elaboração da estratégia de IA como um todo, assim como para gerenciar os diversos processos nela inseridos, (Ferro, 2010).

A área optou por elaborar abordagens diferenciadas para cada tipo de parceiro (empresas, ICTs, instituições de ensino e pesquisa privadas, comunidades tradicionais, consumidores, funcionários, consultoras). O foco inicial foram as ICTs e instituições de ensino e pesquisa privadas. Para estabelecer um canal de comunicação e conduzir uma relação contínua com este grupo, foi estruturado um programa de relacionamento – Natura Campus de Inovação Tecnológica – baseado na “busca ativa” de novas oportunidades de parceria assim como no recebimento de propostas de projetos em colaboração e/ou oferta de tecnologias para licenciamento, (ou “busca passiva”).

Por busca ativa entende-se: a) a identificação de necessidades e gargalos em cada uma das plataformas tecnológicas e definição de quais devem ser preenchidos por meio de cooperações tecnológicas com ICTs; b) mapeamento dos potenciais parceiros para fazer face a cada necessidade por meio de busca em bases de dados virtuais públicas ou da própria empresa, em publicações científicas, por meio de resgate de experiências passadas junto aos funcionários da empresa, participação em eventos científicos, entre outros; c) classificação dos potenciais parceiros por meio de diferentes critérios, como alinhamento de linhas de pesquisa e da metodologia, qualidade da produção técnica e científica, redes de relacionamento, experiência em parcerias com a indústria, entre outros critérios elencados pela empresa, aos quais foram atribuídos diferentes pesos.

Já a “busca passiva” consiste no recebimento de propostas de parcerias para P&D conjunto ou oferta de tecnologias para licenciamento. Para que estas propostas pudessem ser enviadas de forma mais organizada, padronizada e direcionada às necessidades tecnológicas da empresa, foi criado um *website* conectado a um banco de dados. Pelo *website*, os candidatos podem cadastrar seu grupo de pesquisa e enviar suas propostas por meio do preenchimento de um formulário, indicando a qual plataforma tecnológica se destina sua proposta (Cooperação Científica).

Estudantes de pós-graduação também podem submeter projetos a serem desenvolvidos parcialmente nos laboratórios da empresa, no formato de um estágio de pós-graduação (Vivência Empresarial).

Uma vez que estas propostas chegam à empresa, elas passam por uma triagem inicial e depois são encaminhadas aos gestores de cada plataforma para avaliação. De modo a auxiliar este processo decisório, um conjunto de regras e critérios foi definido, o qual compõe um fluxo de trabalho interno inserido no modelo de gestão de portfólio de P&D da Natura – no caso, o funil de inovação.

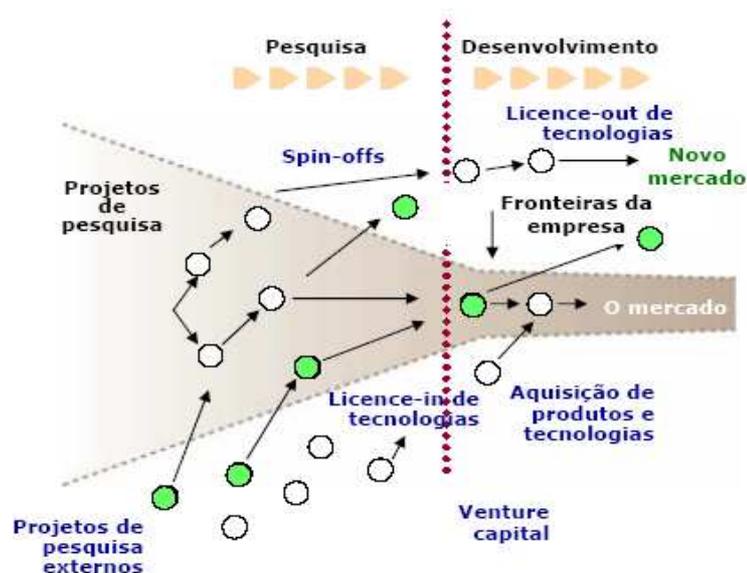


Figura 5- Funil de Inovação da Natureza (Inovação Aberta)

Fonte: www.natura.net

Também foram delineados todos os processos para negociação, implementação, acompanhamento, encerramento e avaliação das parcerias. Pontos importantes destes processos incluem os modelos e diretrizes relativos à confidencialidade, remuneração das parcerias, propriedade intelectual, compartilhamento e divulgação dos resultados, prestação de contas, transferência tecnológica e pagamento de *royalties*, quando aplicável. Estes pontos foram reunidos em um documento público que a empresa denominou de Política Natura de Gestão de Parcerias com ICTs, disponibilizado no *website* do programa.

Quando da sua implementação, a expectativa em relação ao modelo era de que até o ano de 2012, 50% do portfólio de projetos de tecnologia fossem realizados em parceria. Essa marca foi atingida já em 2009, quando a média de acessos subiu para 9 mil mensais, sendo os grupos de pesquisa cadastrados 262 (provenientes de 95 ICTs).

Cabe ressaltar alguns aspectos referentes aos números citados acima: a) embora se trabalhe com uma média de acessos mensais ao *website* do Programa Natura Campus, a empresa observa um “boom” de acessos e envio de propostas durante primeiro e segundo mês em seguida a uma ação de divulgação do programa em eventos científicos, *workshops* e palestras em ICTs. Assim, a empresa pôde observar a eficácia deste tipo de ação e a partir daí perceber a importância de se ter um planejamento da periodicidade deste tipo de trabalho ao longo de cada ano. Hoje o principal indicador de IA na empresa é a percentagem de projetos de pesquisa e tecnologia em parcerias, independentemente de seu sucesso e /ou internalização de seus resultados.

De salientar que o programa Natura Campus foi relançado 30 de Novembro último. Segundo Luciana Hashiba, diretora de Gestão e Redes de Inovação da Natura o foco desta edição se concentra na formação de parcerias e redes globais de colaboração, a fim de promover novas oportunidades de inovação.

Muitos dos projetos de P&D em parceria, notadamente os de pesquisa mais básica e de maior risco, são co-financiados por agências de fomento brasileiras, como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), por meio da compra de equipamentos e materiais de pesquisa e do pagamento de bolsas de pesquisa. Além disso, a Natura tem recebido outras formas de incentivo à inovação do governo brasileiro que independem de parcerias com ICTs. Em 2009, foram obtidos créditos no valor de R\$ 600 mil via FINEP para o programa de P&D da empresa “Plataformas de Tecnologia para Novos Produtos Cosméticos e Suplementos Nutricionais” e R\$ 81,7 milhões via BNDES destinados a investimentos em tecnologia da informação e inovação e à capacitação industrial e logística (Natura, 2010). Os mecanismos de financiamento reembolsáveis são vistos como mais eficientes pela empresa mesmo para projetos em parceria, uma vez que permitem maior liberdade na condução dos projetos de pesquisa, como, por exemplo, para redirecionamento de rotas.

Em relação às parcerias com outras empresas, em 2007, foi iniciada a elaboração da estratégia de relacionamento – incluindo fornecedores, concorrentes e *start-ups* – por esta mesma equipe seguindo-se os mesmos processos de aprendizado desenvolvidos no primeiro estágio, focado em ICTs. Esta estratégia hoje contempla um conjunto de diretrizes de relacionamento com estes atores no âmbito apenas de projetos de pesquisa e incluem pontos relativos a propriedade intelectual, remuneração e prazos. Existe também um canal para envio de propostas e um processo de avaliação das parcerias estabelecidas. Um diferencial da relação com estes atores é a avaliação de possibilidade de fornecimento futuro da tecnologia decorrente da parceria e a viabilização de um intermediário, quando necessário. Afinal, muitas empresas (*start-ups* em especial) detêm fortes competências para o desenvolvimento de novas tecnologias, porém carecem de ativos complementares necessários à sua produção em escala.

A figura abaixo expressa a rede de parcerias da empresa em 2010. Destaca-se ainda que além de parcerias realizadas com empresas no território nacional, a Natura

também possui parcerias com empresas estabelecidas na Alemanha, na França, na Holanda e nos Estados Unidos.

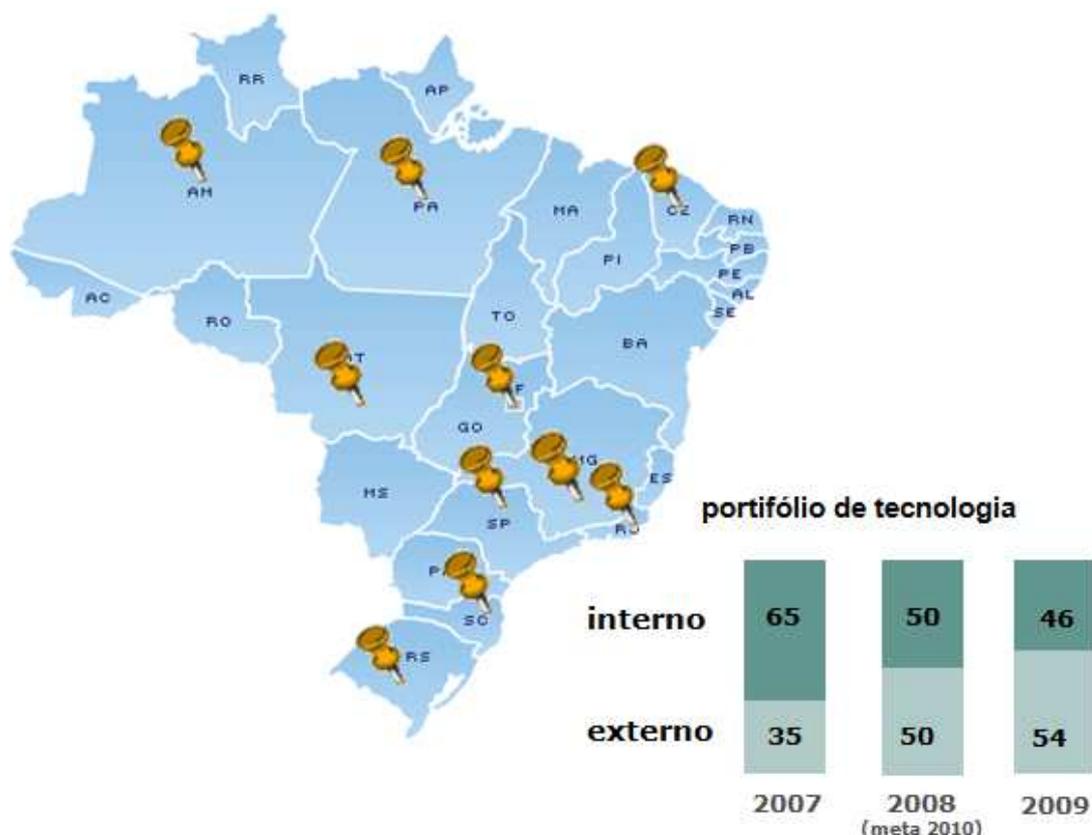


Figura 6- Rede de parcerias da Natura em 2010

Fonte: www.natura.net

Salienta-se que já no ano de 2000 derivado da parceria entre a Natura e uma empresa estrangeira (não se explicitou qual), a Natura lançou a linha Chronos Elastinol. Em 2006, conseguiram o Licenciamento Papiroba através de uma parceria com a Universidade de São Paulo (USP). Um ano mais tarde, em 2007, a parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e com a FINEP resultou no lançamento da linha Chronos Flavonóides de Passiflora. Por fim, em 2008, foi realizado o lançamento da linha Chronos Politensor de Soja em parceria com outra empresa (mais uma vez não foi explicitado o nome da empresa parceira).



Figura 7 – Creme anti-rugas Chronos Flavonóides de Passiflora, loção em creme para rosto (Natura Ekos Papiroba) e a planta da Papiroba, respectivamente
Fonte: Natura e <http://www.redetec.org.br/inventabrasil/paripar.jpg>

As comunidades tradicionais são fornecedoras de matéria-prima vegetal, os quais não fornecem diretamente para a Natura, mas para fornecedores intermediários, que fazem o processamento para extração de óleos, manteigas, ceras, pigmentos, extratos, entre outros. Normalmente obtêm a matéria-prima via extrativismo ou agricultura familiar, organizando-se em cooperativas para comercializar a produção. Devido à sua origem e modo de vida, essas comunidades detêm profundo conhecimento tradicional associado ao uso de plantas e animais para diversos fins de aplicação farmacêutica e cosmética. Assim, são consideradas importantes fonte de inovação para empresas que atuam nestes segmentos, principalmente quando o foco é a descoberta de novos princípios ativos de origem natural, como é o caso da Natura.

Devido à relevância destas comunidades para o seu processo de inovação, a Natura conta com profissionais da área de PD&I especializados em visitá-las e prospectar potenciais novos ativos.

No entanto, devido às diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica (CDB), o acesso ao conhecimento tradicional associado ao patrimônio genético que estas comunidades detêm deve ser formalizado e devidamente remunerado, no sentido de compartilhar com elas os benefícios advindos da exploração deste conhecimento.

Todavia ainda não está claro como deve se dar esta remuneração, tanto em termos do valor – como mensurar a contribuição deste conhecimento para todo o processo de geração de um novo produto? - Como em termos de forma – *royalties*, melhorias para a comunidade, bens de uso coletivo, obras de infra-estrutura, dentre outros – não havendo ainda um marco legal definido para tratar deste tema.

É importante destacar que se encontra em fase de implementação pelo Estado brasileiro várias medidas para a consolidação, de uma política de fomento à inovação e ao desenvolvimento tecnológico, aptas a colocar o País não como mera fonte de matérias-primas, mas como gerador de produtos manufaturados com alto valor agregado. No contexto das estratégias definidas pelo setor de cosméticos, a criação de uma base legal, consistente e eficaz que garanta a segurança jurídica às empresas do setor nos procedimentos de acesso e de uso sustentável dos recursos genéticos. Na visão desse setor cabe ainda ao Poder Público definir: a) o que efetivamente configura o acesso ao recurso genético, por exemplo, manipulação genética ou a partir do simples uso, mesmo que sustentável, do recurso; b) os regramentos claros para o acesso ao conhecimento tradicional associado ao recurso genético, dada que na maioria das situações trata-se de conhecimento de que é compartilhado de forma coletiva por comunidades tradicionais e indígenas e de natureza difusa; c) mecanismos e regras para a efetiva repartição de benefícios de natureza monetária e não monetária; d) quem deverá pagar os eventuais benefícios e em que momento do processo de inovação que, como se sabe, trata-se de processo social complexo com intervenientes múltiplos, ao longo da cadeia do conhecimento e do desenvolvimento tecnológico.

A falta de um delineamento preciso de quais são os fatos geradores que configuram o acesso ao patrimônio genético nacional torna-se preocupante para o setor de HPPC a particularmente quando o próprio setor define como uma das suas maiores vantagens comparativas e definidoras de competitividade o uso sustentável de componentes da flora, da fauna e de microorganismos da biodiversidade brasileira.

Além disso, deve haver toda uma preocupação com a sustentabilidade do processo de extração e/ou produção desta matéria-prima, dadas as diretrizes da Natura e também o fato de que muitas dessas comunidades vivem em reservas extrativistas e áreas importantes para a manutenção da biodiversidade. Assim, a empresa também possui um grupo de profissionais dentro da diretoria de pesquisa e tecnologia o qual se dedica ao estudo e implantação de metodologias de manejo destes recursos, buscando o reconhecimento da sustentabilidade deste processo por meio de certificações

ambientais. Atualmente, 31 insumos vegetais (ceras, óleos, extratos, óleos essenciais ou *in natura*) utilizados pela Natura são certificados, correspondendo a 58% do total de 54 (Natura, 2010).

A Natura atualmente remunera as 26 comunidades tradicionais com as quais ela se relaciona de quatro maneiras: pelo fornecimento da matéria-prima em si, pelo acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado a esta matéria-prima, pelo uso de sua imagem em campanhas de *marketing* e via fundos e acordos que promovam o desenvolvimento sustentável destas comunidades.

Com esse objetivo, a empresa elaborou uma política interna de uso sustentável da biodiversidade e do conhecimento tradicional associado, que foi aprovada no final de 2008 e que contém diretrizes de repartição de benefícios e de abastecimento de insumos da biodiversidade. “Ela reúne diretrizes e parâmetros de ação para todas as áreas internas envolvidas na pesquisa e no desenvolvimento de produtos baseados nos recursos genéticos e/ou no conhecimento tradicional a eles associados” (Natura, 2010). Esta política direciona a elaboração e negociação dos contratos de repartição de benefícios pelo acesso aos conhecimentos tradicionais estabelecidos entre a empresa e as comunidades com que se relaciona. Eles prevêem recursos que são depositados em fundos para aplicação em projetos conforme as prioridades locais (Natura, 2010).

Internamente, para estímulo da criatividade e empreendedorismo dos funcionários da empresa não necessariamente ligados a P&D, foi elaborado o Projeto Inova Natura a partir de 2007. Este projeto, no entanto, está inserido numa estratégia de educação corporativa e gestão do conhecimento, não diretamente ligada à área de P&D como no caso do Programa Natura Campus. Tem, portanto um caráter mais holístico e baseia-se em diversos conceitos relacionados à colaboração e coletividade, como *open innovation*, *crowdsourcing*, *prediction marketing*, comunidades de prática e redes sociais.

Amparado por uma ferramenta de Tecnologia e Inovação (TI) inserida na intranet da empresa, trata-se de um sistema de inovação – num sentido mais amplo – e empreendedorismo que conta com diferentes plataformas para desenvolvimento de projetos que são selecionados, avaliados internamente, implementados e seus integrantes, recompensados. A proposição de projetos é organizada por rodadas, em que um tema geral é sugerido para que as pessoas proponham idéias a partir da identificação de um problema ou oportunidade relacionado a este tema, cujos efeitos e consequências são evidenciados e a partir daí é proposta uma solução e um resultado esperado.

Qualquer funcionário pode sugerir uma idéia de projeto em qualquer área do conhecimento e a maior parte das ideias geradas tem sido para aplicação em áreas diferentes das de seus autores. Os projetos são avaliados e selecionados via um sistema de valoração na chamada Incubadora de Inovações Inova Natura, em que recebem investimentos de um fundo virtual e os de maior sucesso são implementados pela empresa.

Duas formas encontradas de envolver não só os atores citados até agora como também consultoras e consumidores da Natura no processo de geração de inovação e alcance da sustentabilidade – também num sentido mais amplo – foi a criação, em 2009, da comunidade Natura Conecta – uma rede social hospedada na plataforma Ning – e do Projeto Oscar Freire, lançado por ocasião da celebração dos 40 anos da empresa, que conta com um *website*.

Estas iniciativas estão ligadas às diferentes unidades de negócio responsáveis pela criação de novos conceitos e pelo *marketing* de produtos. Assim, as sugestões e ideias captadas nessas ferramentas são avaliadas e incorporadas ou não por estas unidades que então criam demandas de P&D para a vice-presidência de inovação.

Na comunidade Natura Conecta, os atores pertencentes a diferentes categorias podem se cadastrar, criar um perfil e contribuir em diversos fóruns virtuais de discussão sobre temas ligados a sustentabilidade e ao negócio da empresa.

Já o Projeto Oscar Freire surgiu com a proposta de resgatar produtos já fora de linha da empresa, a partir das preferências manifestadas pelos visitantes do *website*.

Apesar das diversas iniciativas empreendidas pela Natura, no sentido de aumentar sua interação com diversos atores potencialmente fornecedores de novas ideias, tecnologias e inovação, ainda faltam alguns passos para que se possa falar em uma estratégia de IA plena nesta empresa. Estes passos seriam em direção à busca de oportunidades de aquisição e vendas de propriedade intelectual, tanto por meio da busca sistemática ativa de tecnologias externas de interesse, como por meio de *spin-offs* e/ou do licenciamento de tecnologias próprias não incorporadas ao negócio da empresa. A empresa ainda não possui nenhuma ação estruturada neste sentido, embora tenha a intenção de mudar este quadro.

A Natura poderia ser posicionada no quadrante de IA parcial, uma vez que possui diversas iniciativas no sentido de buscar fontes externas de inovação de forma estruturada, explícita e formalizada dentro da empresa.

Segundo o próprio *site* da empresa, ela se depara com alguns desafios ligados à escolha do modelo de IA, dentre os quais se destacam:

- 1) Processo de gestão com foco em resultados;
- 2) Prazos e processos de medição;
- 3) Dificuldades burocráticas;
- 4) Alinhamento de expectativas;
- 5) Publicações e proteção do conhecimento;
- 6) Financiamento.

Em relação ao quinto item, vale salientar a Natura ocupava em Março de 2009 a décima posição em termos de carteira de patentes (índice de inovação) no país.

Quadro 3 – Carteira de patentes – índice de inovação (2009)

Posição	Empresa	Setor	Nomes Buscados	Data da Consulta	INPI	USPTO		EPO
					Depósitos de Patentes	Concedidas	Pedidos	
1	Petrobras	Petróleo e Gás	Petrobras	16/3/2009	1.113	194	83	39
2	Usiminas	Metalurgia e Siderurgia	Usiminas	16/3/2009	466	1	1	1
3	Vale	Mineração	Vale do Rio Doce	16/3/2009	365	15	10	15
4	CSN	Metalurgia e Siderurgia	Companhia Siderurgica Nacional	16/3/2009	344	0	0	0
5	Embrapa	Serviços Especializados	Emprapa, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	18/3/2009	216	8	2	7
6	Tigre	Material Construção	Tigre	18/3/2009	208	1	0	0
7	Duratex	Material Construção	Duratex	17/3/2009	183	1	0	0
8	Cosipa	Metalurgia e Siderurgia	Companhia Siderurgica Paulista	16/3/2009	134	0	0	0
9	Grendene	Textil, Couro e Vestuário	Grendene	18/3/2009	107	44	0	1
10	Natura	Farmacêutica e Cosméticos	Natura	17/3/2009	91	18	1	27

Fonte: INPI, USPTO e EPO. Elaboração: Prospectiva Consultoria

Ao fazer a análise de patentabilidade/ registrabilidade de um produto, a Natura segue os seguintes passos: avalia patenteamento de acordo com a relevância da invenção; verifica a melhor forma de conduzir a proteção (segredo industrial, patenteamento seguido de publicação e publicação) e avalia registro de acordo com a relevância da embalagem (registro do DI e publicação).

A matriz tecnológica a seguir mostra as áreas de publicação da Natura em termos de inovação. O eixo OST representa os subdomínios tecnológicos, o eixo ISI as áreas científicas e por fim o eixo N representa a frequência com que o par aparece nos artigos. Da análise da referida matriz pode-se concluir que o pico das publicações é na célula matricial OST 11 (Farmacêutico-Cosméticos) versus ISI 6 (Química Inorgânica e Engenharia Química), com 455 publicações. Em seguida se destacam as células matriciais OST 19 (Química de base) versus ISI 6 (Química Inorgânica e Engenharia Química); OST 19 (Química de base) versus ISI 2 (Ciência dos Materiais); OST 11 (Farmacêutico-Cosméticos) versus ISI 2 (Ciência dos Materiais); OST 11 (Farmacêutico-Cosméticos) versus ISI 9 (Química Orgânica); OST 19 (Química de base) versus ISI 9 (Química Orgânica) e por fim OST 16 (Trabalho com materiais) versus ISI 2 (Ciência dos Materiais), com cerca de 350, 338, 241, 205, 144 e 106 publicações, respectivamente. O conteúdo científico das tecnologias tem crescido, ou seja, o desenvolvimento tecnológico está cada vez mais dependente de suas interações com o desenvolvimento científico. Para se desenvolver tecnologias, exige-se cada vez mais pesquisa, publicação e estudos científicos, o que demonstra a importância das parcerias e estudos científicos feitos pela empresa. Como seria de esperar a maioria das publicações da empresa são dos subdomínios tecnológicos OST 11 (Farmacêutico-Cosméticos) e OST 19 (Química de base).

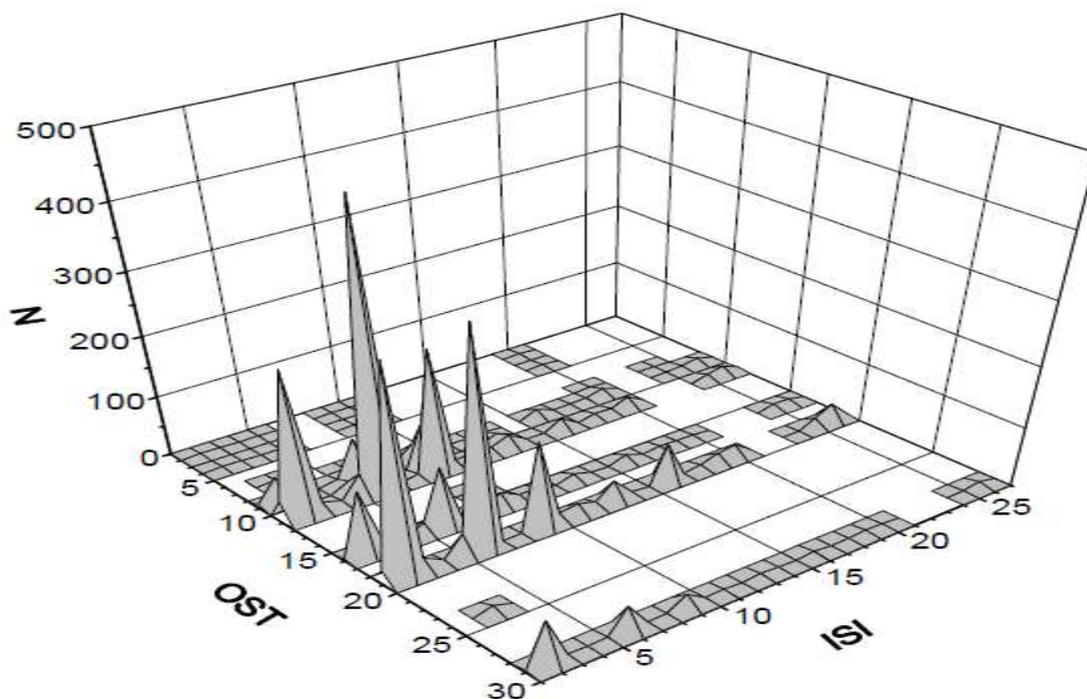


Gráfico 11 – Matriz Tecnológica da Natura (2010)

Fonte: CEDEPLAR

Exemplo de alguns produtos patenteados:



Figura 8: Produtos patenteados pela Natura

Fonte: Natura

Em seguida são apresentados alguns *designs* registrados pela empresa.



Figura 9: Designs registrados pela Natura

Fonte: Natura

A empresa encerrou o ano de 2010 com 105 tecnologias patenteadas e mais de 536 depósitos de patentes em seu portfólio.

4.2 Desenvolvimento de competências organizacionais

Após a definição e contratação dos profissionais que iriam integrar a GEPIT, o primeiro passo foi estudar a literatura sobre gestão de parcerias e IA, entrar em contato com especialistas em gestão de ciência e tecnologia em conferências sobre o tema, analisar cuidadosamente as experiências passadas da Natura em parcerias em P&D a fim de identificar erros e acertos, para em seguida identificar quais eram as interfaces internas da GEPIT, ou seja, de que outras áreas o grupo dependeria para garantir a coerência e adequação da estratégia à realidade da Natura. As interfaces identificadas foram segundo Ferro (2010):

- 1) Departamento jurídico;
- 2) Departamento de compras;
- 3) Departamento financeiro;
- 4) Departamento de gestão do conhecimento;
- 5) Departamento de recursos humanos;
- 6) Plataformas tecnológicas da diretoria de Pesquisa e Tecnologia;
- 7) Departamento de *marketing* de produto.

O departamento jurídico constitui uma peça importante na elaboração e negociação de contratos de parceria, análise de risco relacionado à propriedade intelectual, interpretação da legislação nacional e internacional relativa não só em relação a parcerias em P&D como também ao uso de incentivos fiscais à inovação. Ao mesmo tempo, deve estar devidamente alinhado com a área de P&D para que um possível conservadorismo excessivo não se torne uma barreira ao processo de geração de inovação.

A importância do departamento de compras se expressa no fato de ser o principal canal de ligação entre a empresa e seus fornecedores e por ser capaz de auxiliar no processo de identificação e avaliação de fornecedores com maior potencial de serem bons parceiros tecnológicos, assim como na negociação com estes. E, por

outro lado, o conhecimento sobre como negociar com os fornecedores é detido pelo referido departamento.

Já o departamento financeiro é de elevada importância na estimativa de gastos e no delineamento do modelo de remuneração das parcerias estabelecidas, seja o financiamento de projetos de P&D, o investimento em novos negócios, o pagamento de *royalties* por licenciamento tecnológico ou compras de tecnologias. Afinal, as pessoas desta área analisam: a) o quanto a empresa pode investir em acordos deste tipo ao longo do tempo, planejando e elaborando previsões de gastos e investimentos necessários para manter uma estratégia de IA; b) assim como os cálculos relativos a economias realizadas e o aumento no faturamento a partir do uso de mecanismos públicos de incentivo à inovação e das parcerias estabelecidas e inovações geradas – em termos de redução de custos, aumento na agilidade de geração de inovação e do sucesso dos produtos gerados.

A área de gestão do conhecimento é a responsável pelas ferramentas de Tecnologia e Inovação (TI), gerenciamento de bancos de dados e mecanismos de busca. Deste modo, pode apoiar os processos de monitoramento e mapeamento de novas oportunidades tecnológicas e parceiros em potencial; gerenciamento interno do fluxo de novas idéias; estabelecimento de redes sociais, entre outros. Salienta-se que sistemas de gestão do conhecimento são uma das principais dimensões envolvidas na transição para modelos abertos de inovação.

O departamento de recursos humanos é o que garante a capacitação e conscientização dos profissionais envolvidos nos processos relacionados à estratégia de IA por meio da viabilização de cursos e *workshops* internos. Além disso, também são os responsáveis pela identificação de profissionais da empresa e do mercado que possam vir a integrar a equipe de GEPIT, a partir da identificação de competências específicas. Por fim, auxiliam nos processos de reorganização estrutural da empresa para adequação a novas estratégias.

Em se tratando da Natura, as equipes de P&D, as plataformas tecnológicas da diretoria de Pesquisa e Tecnologia e as gerências de categorias de produtos da diretoria de Desenvolvimento de Produtos são as principais interfaces internas, uma vez que são responsáveis pela identificação de lacunas e necessidades tecnológicas, assim como pela seleção, estruturação e desenvolvimento de projetos internos e em parceria.

Finalmente, a área de *marketing* de produtos desempenha um papel importante na avaliação e classificação da relevância de novas tecnologias e produtos para o

portafólio da empresa, principalmente por meio do que se chama *claim* do novo produto. Além disso, o processo de gestão de parcerias deve estar integrado ao processo de gestão de portafólio de P&D da empresa.

A título de exemplificação da importância da área de *marketing* da Natura em 2010, finalizaram o Plano de Ação do triênio 2008-2010 com investimentos adicionais em marketing no valor de R\$ 409,5 milhões, financiados por ganhos de produtividade de R\$ 449,2 milhões no período. "Investimos em publicidade, inovação comercial, treinamento de Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), amostragem, mídias sociais e novos portais", destaca Alessandro Carlucci, diretor-presidente da empresa.

A Natura sempre investiu em campanhas institucionais que divulgam suas crenças e valores. Inaugurou com elas os conceitos de antiidade para diferentes faixas etárias da mulher, do uso em escala de ativos da biodiversidade brasileira de maneira sustentável, do uso de refis e de embalagens recicladas, campanhas valorizando as características pessoais de cada mulher, a música popular brasileira e o protagonismo cultural trazido à tona em *merchandising* em novela de TV.

Uma vez identificadas essas interfaces, foi formada uma equipe multidisciplinar com representantes de cada uma dessas áreas, a qual regularmente se reúne para discutir pontos-chave da estratégia.

À medida dos avanços, percebeu-se que a diversidade existente entre os diferentes grupos identificados demandava o estabelecimento de abordagens diferenciadas para cada um deles. Afinal, os mecanismos de incentivo, remuneração e recompensa são completamente diferentes em cada caso, especialmente considerando-se a diversidade entre os membros de um mesmo grupo. Por exemplo, não há um padrão entre as ICTs brasileiras nem entre as agências de fomento em relação às regras de propriedade intelectual nos casos de colaboração com empresas, como identificado pela Natura nas diferentes visitas que fez a estas instituições durante o processo de elaboração da estratégia. Além disso, algumas instituições ainda não tinham sequer um posicionamento sobre esta questão. Outro resultado importante deste processo foi a identificação dos diferentes critérios para a escolha de uma determinada categoria de ator, dependendo do tipo de demanda interna, ou seja, da necessidade tecnológica.

A partir destas percepções, o grupo começou a trabalhar na elaboração de uma política interna para lidar com cada um desses grupos, começando pelas ICTs e instituições de ensino e pesquisa privadas. O processo de elaboração deste documento exigiu um estudo profundo sobre as práticas e rotinas destas instituições. Ao consultar

bases de dados – como a base Lattes e o Departamento Geral do Pessoal do CNPq –, visitar laboratórios de pesquisa em universidades, escritórios de propriedade intelectual e transferência tecnológica (os NITs), agências de financiamento, entre outras ações, foi possível identificar as especificidades deste grupo e assim delinear o modo de condução da parceria.

O documento final, a Política Natura de Gestão de Parcerias com ICTs, foi o resultado do processo de aprendizagem – detalhado até agora – que teve o objetivo de criar e implementar processos internos e rotinas para o estabelecimento e manutenção de projetos de P&D em colaboração com um dos grupos de atores identificados como fonte externa de inovação.

O referido documento é na verdade um reflexo da alocação de recursos (humanos e de tempo) e da criação de competências internas a partir da necessidade de formulação e implementação de uma nova estratégia. Afinal, processos e rotinas são os mecanismos subjacentes à aplicação de competências e ao desenvolvimento de novas competências.

A política foi elaborada em duas versões: uma interna, mais operacional e outra em linguagem mais adequada para divulgação. De modo geral, continha:

- ✓ Critérios e processos de seleção de projetos colaborativos e parceiros;
- ✓ Condições da parceria em termos de sigilo, propriedade intelectual, remuneração, transferência de tecnologia, entre outros itens.

Vale ressaltar ainda que para estruturar uma gestão responsável dos negócios, a empresa criou uma ferramenta de apoio aos gestores para o planejamento das ações específicas direcionadas a cada público: a “Matriz de Investimentos em Responsabilidade Corporativa”. A matriz propõe a retratar os investimentos realizados nos aspectos mais críticos dessa gestão:

- ✓ A qualidade do relacionamento da Natura com seu público alvo no que diz respeito à ética, à transparência e à eficiência do canal de diálogo, incluindo temas não diretamente ligados ao negócio;
- ✓ O desenvolvimento sustentável numa região específica ou promoção da diversidade, educação, qualidade de vida e cultura;
- ✓ A proteção ao meio ambiente.

As informações sobre as práticas de responsabilidade social, parcerias e gestão ambiental são apresentadas com o mesmo detalhamento dos dados financeiros. Isso permite a análise dos pontos fracos relacionados a esses aspectos, elegendo prioridades

de aperfeiçoamento e, conseqüentemente, planos de ação relativos à forma de avaliar os impactos sociais e ambientais causados pelas atividades além de um processo de redifinição dos eixos distribuição de riqueza, geração de trabalho e renda, inclusão social e educação.

4.3 Biodiversidade e desenvolvimento sustentável

Os meios acadêmico e industrial têm valorizado cada vez mais o potencial da biodiversidade de gerar benefícios econômicos, uma vez que esta pode ser fonte de insumos para a medicina e diversos setores da indústria, como o farmacêutico, alimentício, químico, de aditivos e também para a agricultura e horticultura.

Nas reservas extrativistas (RESEX) da região amazônica, tem-se difundido a prática de adoção de selos verdes. No entanto, faltam informações concretas sobre os custos e benefícios da certificação, além da dificuldade de ingressar o mercado.

No entanto, muitas vezes, a certificação é utilizada como estratégia de *marketing*, meio de diferenciação dos produtos e mercados, ampliando a demanda em geral ou criando uma vantagem competitiva e não como ferramenta para melhorar a gestão florestal.

Além disso, os objetivos adicionais para certificação podem ser: mudar ou fortalecer a imagem, diminuir o perigo de sabotagem de grupos de protesto, melhorar a credibilidade sobre assuntos relativos ao desmatamento florestal (nos casos de Indonésia e Brasil, por exemplo) e usar os eco-selos como ferramentas eficientes da política ambiental (dos governos).

A exploração da questão ambiental tem se baseado no aproveitamento de fatores competitivos como ativos intangíveis (notadamente marca) e comerciais (*marketing*, canais de distribuição), diversificação de mercado, diferenciação de produtos e, não menos importante, o desenvolvimento de novos insumos (essências, extratos, princípios ativos), entre outros. Isso tudo requer inovação não somente em P&D, desde a gestão de recursos humanos até a gestão de “ativos ambientais” (organizacional) e, necessariamente, a consideração do arcabouço legal-regulatório para subsidiar as diferentes estratégias e a tomada de decisão.

Os cosméticos naturais, principalmente aqueles com princípios ativos de plantas da floresta amazônica, têm um grande apelo de *marketing* no exterior. Nomes exóticos de frutos, sementes, cascas e plantas da Região Amazônica, como Buriti, Crajiru,

Andiroba, Açaí e Cupuaçu, estão abrindo portas no exterior para empresas brasileiras de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal.

É nesse contexto que também se insere o atual interesse pelo desenvolvimento de produtos com ação terapêutica, os chamados cosmecêuticos, que podem, por exemplo, reparar tecidos danificados e proteger contra a radiação solar. Isto tem levado a um maior uso de novos ingredientes ativos, incluindo produtos naturais cujos componentes possuem ação biológica específica. Ainda em prol deste cenário, se insere a entrada da natura na área da saúde, em Abril de 2000, através do mercado de nutricosméticos, com linha de suplementos nutricionais, Natura Bioequilíbrio: um sistema integrado de produtos e métodos que auxilia a manter ou restabelecer o estado saudável. Ainda no mesmo ano lançou uma linha de chás desenvolvidos a partir do conhecimento científico e do uso popular das plantas (Natura Chás). Segundo os conceitos da empresa, estar saudável nada mais é do que o resultado do equilíbrio entre os aspectos físico, emocional, mental e social de cada indivíduo. E não apenas a ausência de doenças.

A Natura defende que a sua solidez econômica foi conquistada por meio de modelo de desenvolvimento direcionado à sustentabilidade. Já em 1983 passaram a oferecer produtos com a opção de refil, cuja massa média é de 54% menor que a embalagem normal. Ainda nessa linha de sustentabilidade em 2005 começaram a proceder à vegetalização dos sabonetes em substituição ao uso da gordura animal, e em 2007 inovou com a criação da tabela ambiental. Esta tabela informa o consumidor sobre a origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas. Salienta-se que atualmente 79,2% das matérias-primas usadas na formulação dos produtos da empresa são renováveis.

Em suas estratégias sociambientais, a Natura se propôs a:

- ✓ Manter a mitigação de impactos ambientais dos processos, produtos e serviços da empresa, em especial daqueles relacionados ao uso sustentável da água, à liberação de gases do efeito estufa, à redução de resíduos em geral e ao emprego eficaz de energia – um dos principais focos da ação, do ponto de vista operacional, educacional e de influência nas políticas públicas. Isto criou a necessidade de redesenhar a cadeia de negócios e de conhecer tecnologias específicas;

- ✓ Continuar investindo no uso sustentável da biodiversidade propiciando a conservação de matas nativas e fomentando novos modelos agroflorestais;
- ✓ Não usar insumos transgênicos nos produtos, adotando o princípio da precaução, considerando que os conhecimentos sobre seu uso não são suficientes para mensurar seu impacto.

“Natura mostra-se pioneira na indução e implementação, em grande escala, de sustentabilidade ao longo de cadeias de suprimento” Prof. Andre Carvalho –Sustentab. FGV.

Em 2010 introduziram a utilização de plástico verde nas embalagens, reduzindo, segundo a empresa de forma significativa o impacto ambiental das suas atividades.

O lançamento da Linha Natura Ekos em 2000 expressa, segundo a empresa, a opção em unir de forma inovadora a ciência e o conhecimento tradicional para pesquisar e transformar elementos da biodiversidade em novos produtos e conceitos. Com o lançamento a Natura entrou no mercado dos chamados “produtos naturais”. Esta linha está sendo o “carro chefe” para a entrada da Natura no mercado europeu, uma vez que esses produtos atraem bastante o consumidor europeu.

Folhas, frutos, amêndoas, sementes e raízes passam a ser conhecidos como ativos, pois se tornam os principais ingredientes de shampoos, condicionadores, sabonetes, hidratantes, óleos e frescores do vasto portfólio da marca.

Inicialmente, a linha contava com sete famílias de ativos de insumos da biodiversidade tendo atualmente duplicado esse número. São eles:

- 1) Açaí – Rico em vitaminas, este fruto de rubros tons traz saúde para os povos da floresta. O óleo de açaí contém um extrato aromático com propriedades emolientes e hidratantes para a pele.
- 2) Andiroba – conhecida como o “santo remédio da floresta”. De sua árvore, aproveitam-se casca, folhas e o óleo das sementes para diversos fins medicinais.
- 3) Breu Branco – É uma resina de odor natural, agradável e fresco, que nasce do núcleo do tronco de uma árvore de mesmo nome, nativa da floresta Amazônica. Sua fragrância surpreende pelo frescor.
- 4) Buriti – Típico dos Cerrados, tudo se aproveita desse fruto: raízes, caule, palha e polpa. A polpa do buriti é utilizada contra queimaduras e o seu

óleo proporciona cosméticos que protegem a pele e possui uma fragrância delicada e refrescante.

- 5) Cacao – Depois de retiradas, as amêndoas de cacao são colocadas para secar ao sol. Em seguida, elas são torradas, moídas e remoídas até surgir uma manteiga super-hidratante, rica em ômega 9.
- 6) Capim Limão – Matinho cheiroso encontrado em cada cantinho do Brasil, também conhecido como capim-santo e chá-de-estrada, tem propriedades calmantes, que reduzem a ansiedade e o estresse.
- 7) Castanha – O óleo de castanha tem propriedades hidratantes e emolientes.
- 8) Cupuaçu – Originário da região amazônica, principalmente em sua fronteira com o cerrado, o cupuaçu é fonte primária na alimentação das populações locais. De sua polpa cremosa e de sabor exótico são feitos doces e suco, além de poder ser produzido um extrato aromático utilizado para perfumação.
- 9) Estoraque – Cultivada do norte ao sudeste do Brasil, o estoraque se adapta a regiões ensolaradas e quentes. A planta passou a fazer parte da vida dos brasileiros por meio dos tradicionais banhos de cheiro.
- 10) Maracujá – Com sabor de ponta azeda e poder calmante, a polpa do maracujá serve como alimento, enquanto seu óleo, retirado das sementes, é utilizado em cosméticos de textura leve e fragrância refrescante.
- 11) Mate verde – Com grande poder de adstringência, o mate verde, originário da Mata Atlântica, mais exatamente da região Sul do País, promove uma suave sensação de frescor na pele.
- 12) Pitanga – Ricas em canais aromáticos, as folhas de pitanga são tradicionalmente colocadas em cestos ou usadas em procissões para que seu perfume fresco contagie o ambiente.
- 13) Priprioca – Seu óleo essencial é extraído da raiz, gerando uma pequena quantidade do líquido raro e de aroma único.
- 14) Guaraná – Arbusto da Amazônia brasileira que atinge em média 5m de comprimento, com frutos de cor vermelha que se abrem expondo, no centro de uma polpa branca, a semente marrom-escura. O nome da planta deriva dos Guaranis, uma tribo da Amazônia.



Figura 10- Linha Ekos

Fonte: Natura

Para garantir a sustentabilidade na extração dos insumos vegetais, a Natura estabeleceu parceria com o Instituto Biodinâmico (IBD) e a Imaflo, ONG que representa no Brasil o FSC e implementou o “Programa de Certificação de Ativos Naturais ou Vegetais”. Trata-se de um instrumento que promove o manejo sustentável de áreas florestais e de cultivo, envolvendo critérios do *Forest Stewardship Council* (FSC) e do *Sustainable Agriculture Network* (SAN).

Em 2004 foi concluída a certificação florestal para seis ativos: Castanha (*Bertholletia excelsa*), Breu-branco (*Protium pallidum*), Copaíba (*Copaifera spp.*), Louro-rosa (*Aniba fragrans*), Cacao (*Theobroma cacao*) e Guaraná (*Paullinia cupana*). Neste mesmo ano também foi concluída a certificação orgânica para a pitanga (*Eugenia uniflora*), (Ferro, 2006). Ainda neste ano, Natura obteve a certificação ambiental pela norma ISO 14001.

Na Natura o processo de certificação de ativos se divide em três fases:

Fase I – Processo interno de identificação e seleção de uma área potencial de fornecimento. Caracteriza-se nessa fase a topologia dos produtores, a organização da comunidade e o tipo de manejo (agrícola ou florestal) existente.

Fase II – Elaboração de estratégias de certificação, discutindo os processos com os fornecedores de produtos vegetais, escolhendo o grão certificador e que analisa de forma preliminar a área de fornecimento.

Fase II – Inspeção de certificação nas áreas fornecedoras, implementação do plano de ação para atender às conformidades dos órgãos certificadores e parecer da certificadora para a obtenção do selo.

Os impactos ambientais provenientes das atividades de manejo florestal são analisados nos seguintes aspectos:

- ✓ Meio biótico – Impacto positivo, considerando que a colheita não ultrapassa a capacidade de suporte de áreas e ainda pode favorecer a renovação das espécies e, assim, a dinâmica de sucessão florestal; contribuição na conservação da diversidade genética mantida pelas populações tradicionais (conservação *on farm*);
- ✓ Meio físico – Impacto positivo, pois a manutenção da cobertura florestal atua na conservação do solo. A retirada de biomassa florestal (colheitas frequentes) causa um efeito negativo na clivagem de nutrientes;
- ✓ Meio antrópico – Impacto positivo, principalmente pela fixação do trabalhador rural, a geração de empregos e a contribuição com o desenvolvimento local. O aspecto cultural é fortalecido, pois se valorizam conhecimentos adquiridos pela tradição herdada.

Com relação à legislação de acesso a recursos genéticos, a Natura foi a primeira empresa a ter aprovado, no primeiro semestre de 2005, um processo no Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN) relacionado ao acesso a recursos genéticos e ao conhecimento tradicional associado – no caso, o acesso ao Breu Branco. A aprovação deste processo permitiu à empresa obter um aprendizado interno de como lidar com a legislação para então partir para a solicitação de autorização para o acesso aos demais recursos utilizados pela empresa.

Assim, como já foi afirmado a relação com as comunidades fornecedoras envolve repasses de recursos de diversas naturezas, como a venda de matérias-primas produzidas, contratos de repartição de benefícios em virtude do acesso ao patrimônio genético ou do conhecimento tradicional associado, uso de imagem e investimentos diretos no desenvolvimento sustentável local.

Ela, foi a primeira empresa a obter uma autorização especial junto ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) para acesso a produtos genéticos com fins de pesquisa científica, em 2005, o que simplifica o desenvolvimento de tecnologias através da biodiversidade.

No mesmo ano, a Natura já figurava entre as 28 empresas que tiveram suas ações escolhidas pela Bolsa de Valores de São Paulo, para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), que foi criado de acordo com metodologia desenvolvida pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) para identificar as companhias com desempenho sustentável.

Outra conquista foi o reconhecimento pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), do alto renome da marca Natura².

Atualmente, a Natura também está à frente do MEB – Movimento Empresarial pela Biodiversidade, que procura avaliar as metas globais definidas em 2010 durante a COP10 da Biodiversidade, em Nagoya (Japão), e adequá-las ao contexto nacional. Uma de suas intenções é rever a legislação brasileira que regulamenta o Acesso ao Patrimônio Genético e ao Conhecimento Tradicional Associado e a Repartição Justa e Equitativa dos Benefícios.

Para manter a imagem de boa empresa, conquistada com práticas que buscam refletir suas preocupações socioambientais, a Natura segue investindo em iniciativas como a do projeto Crer para Ver, que vende produtos não-cosméticos revertendo a renda para a área de ensino e que ano passado teve arrecadação recorde de R\$ 10 milhões.

Ainda em relação à sustentabilidade e à boa imagem, a empresa reduziu em 7,3% sua emissão de gases de efeito estufa (quilos de CO₂ por quilo de produto faturado) e busca melhorar sua capacidade de reutilização da água, diminuindo a quantidade de consumo relativo por unidade faturada. Em 2010 a redução foi de 10% no consumo relativo por unidade faturada e mantiveram estável o consumo absoluto do recurso mesmo com o crescimento da produção.

² Marca de alto renome é descrita como a “marca que goza de autoridade incontestável, de um conhecimento e prestígio diferidos, resultantes da sua tradição e qualificação no mercado e da qualidade e confiança que inspira, vinculadas, essencialmente, à boa imagem dos produtos ou serviços a que se aplica, exercendo um acentuado magnetismo, uma extraordinária força atrativa sobre o público em geral, indistintamente, elevando-se sobre os diferentes mercados e transcendendo a função a que se prestava primitivamente, projetando-se apta a atrair clientela pela sua simples presença.” (Artigo 2º, Resolução 121/05)

A estratégia em relação à emissão de CO₂ é tão eficiente que a Natura lidera o *rankig* Global 1000, que reúne as maiores empresas de cada região, levando em conta os níveis de transparência e divulgação das emissões de carbono de todas as companhias. Ela é a única empresa brasileira entre as 200 mais “verdes”, de acordo ainda com o Global 1000, seguida pela Vale na 239ª posição.

Assim, como já foi referido ao longo do texto, a inovação na Natura é focada na biodiversidade brasileira, na parceria entre pesquisas científicas (através das parcerias com universidades e centros científicos) e com o conhecimento tradicional. Esse aspecto constitui um diferencial em relação às suas concorrentes e é bem explorado pelas ações de *marketing* da empresa.

4.4 O impacto do marco regulatório no acesso à biodiversidade

O processo criado pelo CGEN é considerado demasiadamente complexo, longo, burocrático e custoso. Muitos conceitos são confusos, não há a diferenciação no tratamento para recursos da fauna nacional e internacional e ainda não há a regulamentação de muitos pontos da Medida Provisória (MP)³ 2.186-16/01, dificultando a elaboração de contratos de repartição de benefícios. As exigências são tantas que seu comprimento demanda até dois anos para que se adquira a autorização. Ressalta-se a importância dos prazos no meio empresarial. Nesse mesmo período, a empresa poderia estar gerando um produto e colocando-o no mercado.

A referida MP define “acesso ao patrimônio genético” como obtenção de amostra de componente do patrimônio genético para fins de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico ou bioprospecção, visando a sua aplicação industrial ou de outra natureza. Esse conceito deu margem para que o acesso ao patrimônio genético se confundisse com a coleta de material biológico, matéria regulada pelo IBAMA.

Ela trata especificamente do acesso e da remessa de componente do patrimônio genético, do acesso ao conhecimento tradicional associado e da repartição justa e

³ Medida Provisória (MP) nº 2.186-16 de 23 de agosto de 2001 regulamentada pelo Decreto nº 3.945/2001, modificado pelos Decretos nº 4.946/2003, nº 5.439/2005 e nº 6.159/2007, tem como propósito garantir o direito à repartição de benefícios e aos direitos dos detentores de conhecimentos tradicionais associados, além de promover a conservação da biodiversidade por meio do uso dos recursos genéticos e valorização do conhecimento tradicional associado. Ela define “acesso ao patrimônio genético” como obtenção de amostra de componente do patrimônio genético para fins de pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico ou bioprospecção, visando a sua aplicação industrial ou de outra natureza. Esse conceito deu margem para que o acesso ao patrimônio genético se confundisse com a coleta de material biológico, matéria regulada pelo IBAMA.

equitativa dos benefícios gerados na exploração de ambos; e prevê a autorização de acesso para três finalidades específicas: a pesquisa científica, a bioprospecção e o desenvolvimento tecnológico.

A MP instituiu também o CGEN como autoridade competente para conceder as autorizações. O CGEN iniciou suas atividades em abril de 2002, constituindo-se em um órgão de caráter deliberativo e normativo com reuniões mensais. O CGEN é integrado por representantes de nove Ministérios e de dez órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Para esclarecer o conceito de acesso e remessa de componente do patrimônio genético e diferenciá-lo de coleta, o CGEN elaborou uma Orientação Técnica (OT) nº 1/2003, que esclarece o conceito “obtenção de amostras do componente do patrimônio genético”, e define “remessa e transporte de patrimônio genético”. A partir do esclarecimento desse conceito, estabeleceu-se definitivamente que “acesso” é diferente de “coleta”. A primeira diz respeito ao acesso em nível molecular de um organismo ou de substâncias provenientes de seu metabolismo, enquanto a coleta refere-se à retirada do organismo, no todo ou em parte, de condições *in situ*. A Orientação Técnica esclarece também que a remessa, regulamentada pela MP, é apenas o envio, permanente ou temporário, de amostra de componente do patrimônio genético com a finalidade de acesso para pesquisa científica, bioprospecção ou desenvolvimento tecnológico.

Por outro lado a instituição tem sido vista não um conselho de gestão, mas sim um órgão executivo e punitivo o qual não dispõe da infra-estrutura necessária para avaliar todos os processos que tem recebido, os quais representam apenas uma ínfima parte do total de trabalhos desenvolvidos nessa área no país.

Outro importante gargalo é a regulamentação da repartição de benefícios com comunidades detentoras de conhecimento tradicional. Os benefícios monetários diretos são considerados inadequados para promover a manutenção de culturas tradicionais – sugerem a criação de um fundo a ser gerido pelo governo - e, ao mesmo tempo, também se sentem incapacitadas para definir a melhor maneira de avaliar as reais necessidades e carências dessas comunidades, assim como de implementar sozinhas as melhorias necessárias.

Além disso, existem problemas relacionados à elaboração dos contratos previamente ao desenvolvimento dos produtos, já sendo necessário, segundo o CGEN, prever os resultados da pesquisa e os possíveis ganhos que a empresa possa vir a ter,

incluindo cálculos sobre o potencial de mercado, custos, cadeia produtiva, entre outros aspectos.

Tendência verificada na regulamentação do setor é no tocante ao uso de nanomateriais (tanto nanoingredientes como nanoveículos) nos cosméticos. A questão é se as nanomoléculas entram na corrente sanguínea e, caso estejam, quais as implicações para o organismo humano. Respondendo a ONGs ambientalistas e naturalistas o empresas do setor mostraram evidências de que a absorção pelo corpo é muito pequena e as vantagens do uso de nanopartículas em alguns produtos (como protetores solares) compensam eventuais riscos à saúde humana e ao meioambiente (Wiechers, 2009).

Outro ponto destacado é que a legislação, embora tenha o intuito de proteger os recursos brasileiros, pode culminar em ações ilegais, uma vez que muitas empresas tentam burlar a lei. “Se uma empresa tem capital para isso, monta um laboratório na Amazônia e faz tudo lá. O problema é tirar o material da Amazônia. Se ficar tudo lá, não há nenhum controle”.

Segundo Rodolfo Gutilla (diretor de assuntos corporativos da Natura), a referida MP é uma barreira à inovação e ao desenvolvimento tecnológico do país, pois limita o acesso de pesquisadores e empresas às riquezas de nossa biodiversidade, reduzindo em muito as descobertas que poderiam ser feitas. “Estimamos que o Brasil tenha cerca de 1 milhão e 800 mil espécies. No ano passado, o CGEN concedeu apenas 25 autorizações de acesso. Nesse ritmo, levaríamos 72 mil anos para conhecer todas as nossas espécies e seus potenciais. Isso é uma irracionalidade”. A sugestão do executivo é que, assim como nas questões ligadas à ANVISA, as empresas apenas notificassem a utilização dos insumos da biodiversidade, de modo que o papel da agência reguladora seria de fiscalizar o acesso e não de restringi-lo.

O entendimento dos envolvidos na área cosmética é que a solução definitiva para o impasse seja a substituição total da MP 2.186-16/2001 por uma lei amplamente debatida pela sociedade civil organizada e que conte com a contribuição efetiva dos setores industriais e acadêmicos dentre outros.

Em Novembro de 2010 a Natura foi multada pelo IBAMA em R\$21 milhões por ter acessado recursos da biodiversidade supostamente de forma irregular. Foram 64 autos de infração que se referem a processos ocorridos em diferentes anos.

A Natura recorreu afirmando estar "segura de ter cumprido os princípios fundamentais da Convenção da Diversidade Biológica (CDB)".

Segundo o Portal IG, o IBAMA aplicou multas a empresas nacionais e estrangeiras, totalizando R\$ 100 milhões.

Um dos processos pelos quais a Natura foi multada diz respeito à exploração comercial de um fruto do Acre, o Murmuru, usado em shampoos e sabonetes, sem pagar as devidas compensações por conhecimento tradicional à etnia indígena Ashaninka. O caso gerou processo judicial por biopirataria contra a empresa que se arrasta desde 2001. A Natura argumenta que em 2003 assinou um termo de compromisso com o governo do Acre, o que teria encerrado o assunto.

CONCLUSÕES

A presente monografia teve pretensão fazer um estudo de caso em relação à estratégia de diversificação da empresa Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda, apoiada na inovação pautada na exploração da biodiversidade, a fim de verificar se esta estratégia realmente criou vantagens competitivas à empresa, se é mera estratégia de *marketing*.

Assim apresentou-se uma revisão teórica sobre os temas diversificação, desenvolvimento sustentável e inovação tecnológica, em seguida apresentou-se o panorama do setor de cosméticos a nível nacional fez-se um breve relato da história recente da Natura, com ênfase na formação da composição da sua estrutura organizacional atual, para finalmente fazer análise da sua estratégia de diversificação pautada pela inovação baseada em produtos naturais.

Demonstrou-se que o padrão de concorrência no mercado brasileiro de cosméticos constitui-se em um oligopólio, medida em que das 1.659 empresas do setor, apenas 20 são de grande porte, detendo a parcela de vendas.

Sendo ologopolizado é característica do setor a forte concorrência entre as empresas. A Natura apresenta como a maior empresa desde 2005. Ela divide o mercado diretamente com a Avon, O Boticario, A Nivea, a L'Oréal , além de disputar segmentos específicos com a Johnson & Johnson, Unilever, Colgate- Palmolive.

Dado esse cenário de intensa concorrência, é de suma importância que a empresa desfrute de estratégias para se diferenciar das referidas concorrentes e manter seu *market share*.

Especificamente, as principais estratégias de diferenciação adotadas foram diferenciação por imagem e marca, diferenciação por escopo variado de produtos e diferenciação por atendimento personalizado realizado através sistema de venda direta, além de adotar uma política de responsabilidade social. Além de dar especial ênfase à questão da sustentabilidade e investir pesadamente na inovação dos seus produtos, através de P&D.

A expansão internacional também vislumbra como uma forma da Natura se sustentar no seu setor de atuação, estando hoje presente em seis países estrangeiros (México, Peru, França, Chile, Colômbia, Argentina e França).

A empresa se caracteriza como adotante de uma estratégia tecnológica ofensiva, procurando alcançar liderança técnica e de mercado em relação aos seus concorrentes.

Para ela, a busca de uma trajetória de inovação e de competitividade focada nos princípios da sustentabilidade exigiu a intensificação de suas atividades internas e externas de pesquisa tecnológica com universidades, empresas e institutos de pesquisa, para desenvolver novas soluções a partir de ativos da biodiversidade brasileira, dado que muitos deles ainda não são totalmente conhecidos sob o ponto de vista do potencial tecnológico.

Percebe-se que a incorporação do desenvolvimento sustentável está inserida na política de responsabilidade socioambiental da empresa, fazendo parte de sua estratégia corporativa e integrada a todos os setores da empresa, portanto ela possui uma estratégia inovativa em relação a questões ambientais. Com o intuito de garantir e divulgar a incorporação dos princípios do desenvolvimento sustentável a Natura optou pela sua própria certificação assim como a de seus fornecedores adicionado à adoção de selos verdes para os produtos.

Em grande medida a Linha Ekos representa um exemplo de sinergia benéfica, que engloba a definição das responsabilidades de vários atores na implementação de um projeto de promoção do manejo responsável de recursos ambientais, sem incentivar as prejudiciais práticas de exploração a todo o sistema amazônico.

Outro aspecto importante na operacionalidade da estratégia adotada pela empresa analisada é o estabelecimento de parcerias com ONGs, agricultores, comunidades extrativistas, governos locais, associações de classe, universidades e institutos de pesquisa. Operações essas de extrema importância na viabilização da sustentabilidade ao longo de toda a cadeia produtiva.

A geração de inovações tanto no âmbito tecnológico como no organizacional parece ser outro aspecto chave em estratégias de uso sustentável da biodiversidade. Destaca-se a importância de investimentos em atividades de P&D para aproveitar o potencial da biodiversidade de forma eficiente e garantir deste modo a agregação de valor aos seus componentes. A adoção de novas formas de gestão e de relacionamento com os *stakeholders* também é colocada como de suma importância.

Ter associada à imagem da empresa a ideia de sustentabilidade cria importantes oportunidades de atuação no mercado externo, mais exigente no que diz respeito às questões ambientais, não por acaso, a Natura tem grande interesse em aumentar seus negócios no exterior.

As principais vantagens da adoção dos preceitos do desenvolvimento sustentável são a redução de custos a médio e longo prazo (esse tipo de estratégia demanda um alto

investimento inicial em processos de certificação, consultorias, compra de matéria-prima diferenciada, dentre outros), maior eficiência na obtenção de matéria-prima e nos processos produtivos, melhoria da imagem da empresa, além da comercialização de um produto diferenciado, muitas vezes com possibilidade de sobrepreço.

Considerando a forma como os diversos atores geradores de inovação interagem e sua ligação com o arcabouço regulatório e institucional em elaboração no país é fundamental que os custos de transação sejam condizentes com o contexto que se pretende construir, de modo a garantir a manutenção das estratégias de aumento de competitividade alinhadas com a exploração sustentável da biodiversidade por parte de diferentes empresas. Vale lembrar que, quando os custos de transação são altos e os benefícios a curto prazo são pequenos, a transição tecnológica e adoção de novas estratégias competitivas se dão de forma lenta, dependente de mudanças institucionais, como regulamentação, mudanças organizacionais, mudança no estilo de vida e nos hábitos dos consumidores, dentre outros aspectos.

O arcabouço regulatório voltado ao controle do acesso aos recursos genéticos é bastante complexo e burocrático, e cria entraves ao processo de inovação baseado na biodiversidade. Na medida em que é alvo de bastantes críticas mostra-se necessária uma alteração na MP 2.186-16/01, de modo a facilitar o acesso à biodiversidade e assim fomentar a pesquisa e inovação nessa área, dado sua importância crucial para competitividade não só na Natureza mas de toda e qualquer empresa que queira explorar esse nicho de mercado.

BIBLIOGRAFIA

- ABIHPEC (2008). *Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos*
- ABIHPEC (2010). *Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos*.
- ANDRADE, J. C. S. Desenvolvimento sustentado e competitividade. Tipos de estratégias ambientais e empresariais. *Revista TECHBAHIA*, v. 12, n. 2, maio/agosto 1997, p. 71-86.
- BATEMAN, S. T.; SNELL, S .A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BNDES Setorial (2007). *Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos*. No. 25, Rio de Janeiro.
- BROST, M. A.; KLEINER, B. H. *New developments in corporate diversification strategies*. *Management Research News* , v. 18,1995
- BURGELMAN, R.A.; MAIDIQUE, M.A.; WHEELWRIGHT, S. *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill/Irwin Press, New York, 2001.
- CLARK, K.B.; WHEELWRIGHT, S.C. *Managing new product and process development: text and cases*. New York: The Free Press, 1993.
- CORAZZA, R. I. *Inovação tecnológica e demandas ambientais: notas sobre o caso da indústria brasileira de papel e celulose*. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Geociências da Unicamp, Campinas, 1996.
- COUTINHO, L.G. *et. al. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*. Campinas: Unicamp, 2002.
- DAROIT, D. NASCIMENTO, L.F. *A Busca da Qualidade Ambiental como Incentivo à Produção de Inovações*. *Anais do 24o. Encontro da ENANPAD*, 2000.
- DIAS, R. *Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- DIERICKX, I., COOL, K. **"Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage."** *Management Science*, [S.l.], v. 35, p. 1504-1513, Dezembro. 1989 in VINHA, V. *Stakeholder approach: novo paradigma operacional?*. Instituto de Economia da UFRJ, 2002. Disponível em <http://www.latec.uff.br/anais/Artigos/142.pdf>
- DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FERRO, A. F. P. *Oportunidades tecnológicas, estratégias competitivas e marco regulatório: o uso sustentável da biodiversidade por empresas brasileiras*. Dissertação (Mestrado)- Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Campinas, 2006.

FERRO, A. F. P. *Gestão da Inovação Aberta: práticas e competências em P&D colaborativa*. Dissertação (Doutorado)- Universidade Estadual de Campinas-UNICAMP, Campinas, 2010

FREEMAN, C. *La Teoría Económica de la Innovación Industrial*. Alianza Editorial, 1975.

GARCIA, R.; GORAYEB, D. S; SOUZA, M. C. A. F. *Nota Técnica Setorial (NTS), Setor de cosméticos*, 2009

GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

GOBÉ, Marc. *A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas*. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.

HART, Stuart. A natural-resource-based view of the firm”. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 986-1014, Oct. 1995 in VINHA, V. *Stakeholder approach: novo paradigma operacional?*. Instituto de Economia da UFRJ, 2002. Disponível em <http://www.latec.uff.br/anais/Artigos/142.pdf>.

LAYRARGUES, P. P. *A empresa “verde”: mudança ou apropriação ideológica*. *Revista Ciência Hoje*, vol. 27, Março 2000, p. 56-59.

LUNDEVALL, B. A. Product innovation and economic theory – User-producer interaction in the learning economy. *DRUID Working Paper*, draft version, May 2003.

MANUAL DE OSLO . *Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. OCDE, 2005. Disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf

MANZINI, E. VEZZOLI, C. *O desenvolvimento de produtos sustentáveis: requisitos ambientais dos produtos industriais*. São Paulo: EDUSP, 2002.

MILES, M. P.; COVIN, J. G. *Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage*. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v.23, p.299-311, Feb. 2000.

MEREDITH, S. *Environment and competition: development of environmental strategies in the UK paint and coatings industry*. Brighton, UK, 1994. 204 p. Thesis (Master of Philosophy) – The University of Brighton, 1994.

NASCIMENTO, L. F. *Gerenciamento Ambiental Estratégico*. Material do Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000 (mimeo).

NATURA. Relatório Anual, 2010. Disponível em <http://natura.foinvest.com.br/ptb/3718/RA2010.pdf>

NIELSEN, P; LUNDVALL, B. A. *Innovation, learning organizations and industrial relations*. DRUID Working Paper 03-07, 2003.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. *Research Policy Unit*, v. 13, n. 4, p. 343-373, 1984.

PENROSE, E. D. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Aguilar- Madrid, 1962.

PIROLA, E. NOGUEIRA. *Indústria e território: o Caso da cadeia produtiva de higiene pessoal perfumaria e cosméticos*. Tese de doutorado. Instituto de Economia-UNICAMP, Campinas-SP, 2011

PRADO, Luiz Carlos Delorme. *Globalização: notas sobre um conceito controverso*. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. *Marketing para causas sociais e a construção das marcas*. São Paulo: Makron Books, 2000.

QUADROS, R. *Padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas brasileiras: as diferenças por tamanho, nacionalidade e setor de negócios*. Relatório de Pesquisa para o CNPq, DPCT/UNICAMP, Campinas, 2005.

QUADROS, R. *Padrões de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica em Empresas: a influência do tamanho, controle de capital e do setor*, Seminários de Doutorado do DPCT, Campinas, setembro 2008 (mimeo).

RAINEY, D. L. *Sustainable Business Development: Inventing the Future Through Strategy, Innovation, and Leadership*, Cambridge University Press; 1 edition, 2006.

SOUZA, Renato S. Evolução e Condicionantes da Gestão Ambiental nas Empresas. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 8. n. 6, dezembro 2002.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

SHARMA, S. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy in *Academy of Management Journal, Briarcliff Manor*, v.43, p.681-697, Aug. 2000.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVVIT, K. *Managing Innovation – integrating technological, market and organizational change*. England: Jonh Wiley & Sons Ltd, 2001.

TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VILHA, A. P O. M, : *Gestão da inovação na industria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: Uma análise sob perspectiva do desenvolvimento sustentável*. Tese de doutorado. Instituto de Geociências da Unicamp, Campinas, 2009

VINHA, V. *Stakeholder approach: novo paradigma operacional?*. Instituto de Economia da UFRJ, 2002. Disponível em <http://www.latec.uff.br/anais/Artigos/142.pdf>

WIERCHERS, J. W. Nanotechnology and skin delivery: infinitely small or infinite possibilities? *Cosmetics & Toiletries* 124, no. 01, p. 28, 30-32, 34-39, 2009.

