



1290002028



TCC/UNICAMP T217t



UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
Instituto de Economia

A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Aluna: Clélia Temple RA 001501

Orientador: Prof. Dr. Maurício Chalfin Coutinho

Campinas, julho de 2004.

TCC/UNICAMP  
T217t  
IE/2028

GEDOC/IE

## A TERCEIRIZAÇÃO NO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

**Orientador: Prof. Dr. Maurício Chalfin Coutinho**  
**Banca: Prof. Dr. Edgard Antonio Pereira**

## *Índice*

<i>Pág.</i>	<i>Assunto</i>
5	<b>Resumo</b>
6	<b>Capítulo 1</b> <i>O Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC)</i>
33	<b>Capítulo 2</b> <i>Um Arcabouço Teórico para a Terceirização</i>
44	<b>Capítulo 3</b> <i>A Terceirização no Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos</i>
55	<b>Capítulo 4</b> <i>Conclusão</i>
61	<b>Referências bibliográficas</b>
64	<b>Anexos</b> — <b>Pesquisa de preços de shampoos</b> — <b>Equipamentos padrão de terceirista</b>

## **Resumo**

O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) tem apresentado um elevado crescimento no Brasil, nos últimos anos, de acordo com os dados apresentados pela Associação das empresas do setor (ABIHPEC).

O setor é caracterizado pela presença de grandes empresas nacionais e internacionais que dominam grande parcela do mercado. A concorrência entre as empresas é forte e as inovações são constantes. A base técnica-produtiva dos produtos do setor é relativamente simples, o que facilita a entrada de empresas no setor. Mas não é fácil estar dentro das rigorosas normas de qualidade exigidas pelo Ministério da Saúde, concorrer com as marcas consolidadas e manter-se no mercado.

A terceirização é justificada pela teoria do desenvolvimento das *core competences*. As terceiristas garantem a qualidade da produção, realizam pesquisa e desenvolvimento (fundamental para a concorrência do setor) e desta forma permitem às empresas contratantes concentrar seus esforços na comercialização de seus produtos.

# **Capítulo 1**

## **O Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – HPPC**

**O** OBJETIVO DO TRABALHO É AVALIAR A TERCEIRIZAÇÃO no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Será realizada uma descrição do setor, baseada em informações do relatório da Associação Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e em informações disponíveis na imprensa. Após estabelecer o panorama do setor, marcado pela concentração de mercado, dinamismo da oferta e da demanda, e considerando estas características, será feita uma breve discussão teórica sobre a terceirização, e sobre os motivos que justificam a atividade no setor. As hipóteses levantadas serão testadas com a ilustração de uma grande terceirista de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Neste capítulo é delimitado o setor a ser estudado e são apresentadas características importantes quanto ao dinamismo e padrão de concorrência do setor.

### **1. Definição do setor**

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) foi criada em 1999 para normatizar, controlar e fiscalizar produtos, substâncias e serviços de interesse para a saúde, o que inclui os produtos de HPPC. A ANVISA publicou a Resolução 79 em 28 de agosto de 2000 para a atualização de normas e procedimentos referentes ao registro de produtos de HPPC. O anexo 1 desta resolução define os produtos de HPPC como preparações de substâncias naturais ou sintéticas para uso externo em diversas partes do corpo com o objetivo de limpá-las, embelezá-las, ou alterar sua aparência sem afetar suas funções ou estruturas. São produtos destinados a melhorar a imagem do consumidor. Esta definição inclui, entre os produtos do setor, os cremes para a pele, artigos de toucador, fragrâncias e maquiagem.

A principal fonte de dados do setor é a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). A ABIHPEC coleta informações periodicamente junto a 45 empresas; a amostra inclui todos os grandes fabricantes e representa 87% do volume de produção do setor de HPPC.

Os produtos considerados pela ABIHPEC são:

No mercado de Higiene Pessoal, que em janeiro de 2003 movimentou quase 66 mil toneladas e faturou pouco mais de 461 milhões de reais:

- **Sabonetes:** em barra (perfumado, glicerinado, saúde, hidratante, infantil, outros), líquido (adulto, infantil), sais e espumas para banho. A participação dos sabonetes no mercado total de Higiene Pessoal correspondeu a 27,55% do volume e 17,25% do valor.
- **Desodorante:** *spray/pump*/líquido, aerossol, *roll on*, bastão e creme. Todos nas modalidades masculino, feminino, “unisex” com ou sem perfume. A participação dos desodorantes no mercado total de Higiene Pessoal foi de 4,19% no volume e 14,58% no valor.
- **Talco:** Adulto (corpo ou pés) e infantil. Ambos nas opções de talco tradicional em pó ou líquido cremoso. A participação dos talcos no mercado total de Higiene Pessoal foi de 0,30% no volume e 0,58% no valor.
- **Creme dental**, adulto ou infantil. A participação do creme dental no mercado total de Higiene Pessoal foi de 9,14% no volume e 11,14% no valor.
- **Fio dental**, com participação de 0,02% no volume e 0,40% no valor do total do mercado de Higiene Pessoal.
- **Enxaguatório Bucal**, com participação de 0,60% no volume e 0,74% no valor do total do mercado de Higiene Pessoal.
- **Escova dental** (adulto ou infantil), com participação de 0,22% no volume e 2,41% no valor do total do mercado de Higiene Pessoal.
- **Preparados para barbear:** durante o barbear (aerossol/*pump* ou bisnaga), pós barba (loção/líquido, gel ou creme). A participação das preparações para barbear no mercado total de Higiene Pessoal foi de 0,24% no volume e 1,09% no valor.
- **Shampoo:** adulto (tradicional, anti-caspa, condicionador 2 x 1, afro-étnico, anti-queda, masculino), infantil (bebê, infantil). A participação no mercado total de Higiene Pessoal foi de 15,43% no volume e 14,05% no valor.
- **Creme rinse/condicionador:** adulto (tradicional, afro-étnico) ou infantil. A participação no mercado total de Higiene Pessoal foi de 9,30% no volume e 7,86% no valor.

- Produtos para **tratamento de cabelo**: creme para pentear (frasco aplicador, potes, tubos/bisnagas), ativador de cachos (potes, *spray/pump*, tubos/bisnagas, outros), tônicos/loções (frasco aplicador, potes, *spray/pump*, ampolas cápsulas, outros), reparador de pontas (frasco aplicador, *spray/pump*, ampolas/capsulas, sachês, outros), máscara para banho de creme (tradicional-frasco aplicador, potes, *spray/pump*, tubos/bisnagas, sachês, outros — ou afro-étnicos em potes ou sachês), outros, afro-étnico (frasco aplicador, *spray/pump*, tubos/bisnagas). A participação no mercado total de Higiene Pessoal foi de 7,18% no volume e 7,8% no valor.
- **Absorvente higiênico**, com participação no mercado total de Higiene Pessoal de 3,70% no volume e 7,42% no valor.
- **Fraldas descartáveis**, com participação no mercado total de Higiene Pessoal de 22,04% no volume e 14,67% no valor.

No mercado de Cosméticos, que movimentou em janeiro de 2003 mais de três mil toneladas e quase 161 milhões de reais:

- **Fixadores/modeladores**: laquê/*hair spray*, *mousse*, gel, óleos, creme, pomada/creme. Com participação de 3,92% do total do volume e 2,12% do valor.
- Produtos para **coloração**, permanente ou temporária, em *kit* ou só tintura, e descolorante, em pó, água oxigenada/loção ou *kit* para descolorir. Com participação de 13,14% do total do volume e 28,27% do valor.
- Produtos para **permanente**, neutralizantes e alisantes (alisante, relaxante, *hene*). Com participação de 18,76% do total do volume e 7,32% do valor.
- **Cuidados de pele**: infantil, adulto: rosto (hidratante, limpeza/demaquilante/esfoliante, anti-rugas/idade/sinais, tônico, olhos, anti-acne, máscaras), corpo (hidratante, celulite/estrias/gordura localizada/seios, após o sol, esfoliante, massagem/relaxamento/calmante) e mãos, pés e unhas. Com participação de 52,94% do total do volume e 28,82% do valor.
- **Bronzeador e protetor solar**: bronzeador (baixa proteção, em óleo, loção e gel e alta proteção em loção), protetor solar (baixa ou alta proteção em óleo, loção, gel, bastão, líquido/*spray*), auto-bronzeador/acelerador e infantil (baixa proteção em óleo e baixa proteção em loção, líquido/*spray*). Com participação de 6,46% do total do volume e 8,59% do valor.

- **Maquiagem para unhas**, com representação de 3,10% do volume e 7,6% do valor.
- **Maquiagem para boca**: batom, brilho/*gloss*, delineador/lápis labial, outros. Com participação de 0,75% no volume e 9,04% no valor do total do mercado.
- **Maquiagem para rosto**: pó facial, pó compacto, base (líquida, cremosa/bastão, duo *cake*/duo base/*pancake*), rouge/*blush* em creme ou pó e corretivos. Com participação de 0,41% no volume e 3,16% no valor do total do mercado.
- **Maquiagem para olhos**: sombra em pó, creme ou lápis, lápis delineador/*kajal*, *rimel*/máscaras para cílios e delineador líquido. Com participação de 0,26% no volume e 4,51% no valor do total do mercado.
- **Maquiagem multifuncional**, com funções ou produtos múltiplos. Com participação de 0,26% no volume e 0,57% no valor do total do mercado.

No mercado de Perfumaria, que movimentou pouco mais de 1000 toneladas e de 76 milhões de reais em janeiro de 2003:

- **Perfumes** (concentração maior que 15%) e colônias (concentração menor que 15%). Masculino, feminino e infantil.

A terceirização estudada nesta pesquisa abrange quase todos os produtos do setor, com a exceção de absorventes, fraldas descartáveis, fio e escova dental e maquiagem para unhas.

## 2. Cadeia de Agregação de Valor

De acordo com o boletim de mercado do setor de Higiene e Limpeza da BRASKEM<sup>[ 1 ]</sup>, na cadeia de agregação de valor dos produtos de HPPC destacam-se:

- Pesquisa e desenvolvimento

Etapa onde são investidas elevadas somas pelos laboratórios das grandes empresas. Garcia e Furtado(2002) afirmam que as grande empresas internacionais não realizam gastos significativos em P&D no Brasil. Há algumas importantes empresas

---

[ 1 ] A BRASKEM é uma indústria petroquímica controlada pelo grupo Odebrecht.

nacionais [ 2 ] que realizam esforços de desenvolvimento de produtos, mas são tímidos quando comparados aos das grandes empresas internacionais. São pesquisados os hábitos dos consumidores para oferecer produtos e marcas adaptados a necessidades, gostos, costumes e climas. A inovação neste setor é fundamental, e de um modo geral, os grandes laboratórios descobrem novos produtos e as pequenas empresas sobrevivem com a produção de bens similares, imitando aromas e aparências.

Como exemplo, pode-se citar as pesquisas por novas fontes de aminoácidos [ 3 ], eficazes na redução da evaporação da água na pele, aumentando a hidratação. A presença de aminoácidos em formulações cosméticas é comum; as empresas estão inovando as fontes destes aminoácidos, sendo que as fontes vegetais estão ganhando espaço frente às animais.

Outra novidade são as formulações que utilizam aminoácidos complexos, formados por um *pool* de aminoácidos essenciais para o cabelo ou pele. Podem representar uma arma nacional para concorrer contra as marcas multinacionais, que vêm utilizando novas tecnologias que aumentam a substantividade, a penetração e o efeito de longa duração dos aminoácidos e proteínas. Há no entanto um custo muito alto, já que “os aminoácidos custam entre US\$ 10 e US\$ 50 o quilo (dependendo da procedência, os de origem vegetal são mais caros) e as proteínas entre US\$ 10 e US\$ 30; os complexos podem custar até US\$ 200 o quilo”.

- Produção

Os itens desenvolvidos na etapa anterior são produzidos em larga escala. Os insumos químicos são combinados para a produção de matérias primas, e estas se combinam para a produção dos itens de higiene pessoal, perfumaria ou cosméticos. De acordo com Garcia (2000), a indústria química é a grande fornecedora de matéria prima para a indústria de HPPC. Destacam-se três categorias principais das indústrias químicas: **síntese química**, que produzem insumos químicos básicos e possuem ativos tecnológicos de alto valor; **manipulação**, onde os produtos químicos são transformados em matéria prima, e **fracionamento**, que são empresas que distribuem produtos às vezes transformando grandes volumes em pequenas quanti-

---

[ 2 ] Garcia e Furtado(2002) citam como exemplo o laboratório de desenvolvimento de novos produtos da NATURA que, de acordo com fontes ligadas ao setor, é o maior do Brasil.

[ 3 ] Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 21.

dades.

- Embalagem

De acordo com Garcia (2000), a embalagem é um dos elementos fundamentais no processo de diferenciação dos produtos. O autor cita uma pesquisa de mercado apresentada na revista COSMETICS & TOILETRIES que revela que as embalagens representam um valor significativo do custo final, que varia de acordo com o produto, e exercem forte influência na decisão final de compra. Os atributos que definem o *design* das embalagens são volume, praticidade, estética, adequação ao local de exposição e reciclagem. Os *designs* se manifestam em diferentes formas, cores e luminosidade das transparências para conquistar consumidores.

- *Marketing* e comercialização dos produtos

A divulgação dos produtos é feita pelos meios de comunicação tradicionais, como televisão e revistas, e por meio das vendas diretas. Este último canal exerce um papel importante na divulgação de novos produtos e fidelização à marca. Os canais de distribuição são as franquias, o varejo e atacado tradicionais e as vendas diretas. Garcia e Furtado (2002) afirmam que a base técnica-produtiva da fabricação de produtos cosméticos é simples, o que explica a presença de muitas empresas de pequeno e médio porte no mercado. As vantagens competitivas das empresas do setor são criadas nas etapas de pesquisa e desenvolvimento, embalagens e comercialização.

### **3. Grupos estratégicos no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

Garcia e Furtado (2002) classificam o padrão de concorrência do setor de HPPC como híbrido, já que coexistem pequenas, médias e grandes empresas nacionais e internacionais.

#### **3.1- As empresas internacionais**

De acordo com Garcia (2000), a indústria de HPPC é controlada por um número reduzido de grandes empresas internacionais. Elas podem ser divididas em três grandes grupos:

- Empresas internacionais diversificadas — são as grandes empresas internacionais que atuam no setor de HPPC, farmacêutica e até mesmo alimentos. Elas aproveitam as economias de escala e escopo que se verificam entre estas atividades, tanto as voltadas à pesquisa, quanto à produção e comercialização. O varejo tradicional, como supermercados e farmácias, são amplamente utilizados como canal de distribuição destas empresas. Entre elas destacam-se:

A anglo-holandesa UNILEVER que atua no segmento de higiene e limpeza pessoal, com as marcas *Calvin Klein, Axel, Rexona, Dove, Lux, Close up, Seda, Organics*, entre outras; as estadunidenses PROCTER & GAMBLE, JOHNSON & JOHNSON e COLGATE-PALMOLIVE, que possuem importantes marcas no setor de HPPC. A PROCTER & GAMBLE é dona das marcas *Clairol, Max Factor, Olay e Covergirl*. A JOHNSON & JOHNSON possui as marcas *Johnson's* e *Clean & Clear* para muitos produtos de higiene pessoal, e também a marca *Neutrogena* para cuidados de pele. A COLGATE-PALMOLIVE possui as marcas *Palmolive* e *Colgate*; o grupo alemão BEIERSDORF (BDF), dono da marca *Nivea*, que apresenta amplas linhas de higiene pessoal e cosméticos.

- Empresas internacionais com atuação concentrada em HPPC. Geralmente são produtos mais sofisticados, as escalas de produção são menos importantes em comparação à diferenciação. Entre estas empresas, destacam-se: o grupo francês L'ORÉAL; o grupo japonês SHISEIDO e as estadunidenses ESTEE LAUDER e REVLON. A L'ORÉAL possui as marcas *L'Oréal, Lancome, Helena Rubinstein, Ralph Loren, Giorgio Armani*, entre outras, e é considerada, de acordo com a revista COSMÉTICOS E PERFUMES [ 4 ], “sucesso mundial no campo da cosmética e *benchmark* do setor”. Estas empresas utilizam lojas especializadas em perfumaria e cosméticos para a distribuição dos produtos de maior valor agregado. Para os produtos de massa utilizam o varejo tradicional.
- Empresas internacionais que atuam com vendas diretas  
Como mencionado, as vendas diretas são uma forma de comercialização importante no setor. Entre as empresas internacionais destacam-se as estadunidenses

---

[ 4 ] Revista COSMÉTICOS E PERFUMES, edição n.º 25, página 13.

AVON e NU SKIN.

O autor destaca também a presença de empresas internacionais de menores proporções, como MARY KAY e NEW DANA CORPORATION.

Garcia e Furtado (2002) assinalam algumas características gerais das estratégias das empresas internacionais:

- a) Fortalecimento da marca(s), canais de distribuição e comercialização;
- b) Embalagem como peça fundamental na diferenciação dos produtos;
- c) Desenvolvimento de novos produtos, essências e substâncias; para tal, mantêm relações estreitas com os fornecedores químicos;
- d) Terceirização de processos produtivos junto a empresas especializadas — os autores citam como exemplo de empresas que terceirizam parte da produção a MARY KAY, a NEW DANA CORPORATION e a CLAIROL.

No Brasil:

- e) As grande empresas apresentam plantas voltadas à produção de elevado volume de escala e escopo, buscando atender o vasto mercado brasileiro e, eventualmente, dos países vizinhos. As linhas mais sofisticadas são importadas via comércio intra-firmas, e não são realizados gastos significativos em desenvolvimento de novos produtos no país;
- f) Algumas empresas internacionais menores não possuem unidades produtoras no país, como a MARY KAY, e atendem o mercado brasileiro por meio de importações e terceirização e comercializam seus produtos através do sistema de venda direta.

### 3.2- As empresas nacionais

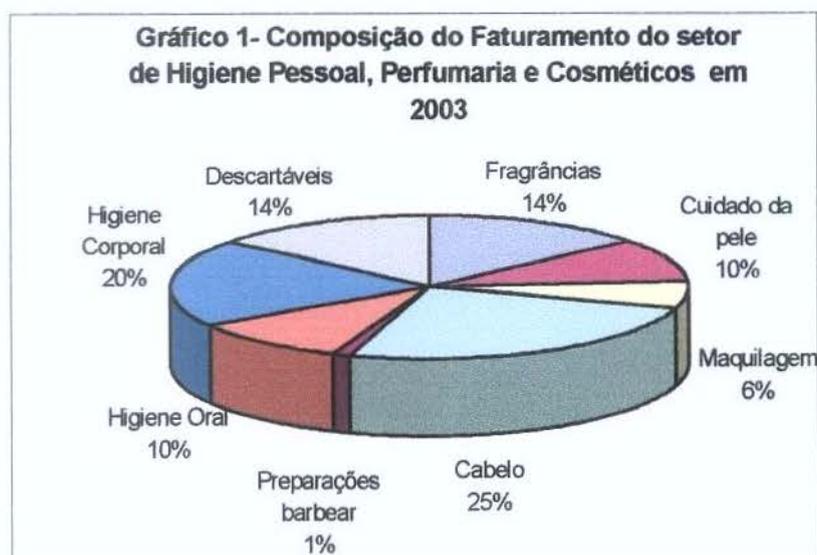
- Importantes empresas brasileiras que possuem significativas parcelas do mercado, combinando expressivas capacidades técnicas e produtivas com a posse de ativos comerciais singulares, notadamente a marca e canais de comercialização. Entre os casos de maior êxito, os autores destacam a NATURA, que atua através do sistema de vendas diretas, e O BOTICÁRIO, que comercializa seus produtos por lojas franqueadas. Estas empresas possuem marcas difundidas, canais de distribuição eficientes e realizam esforços de P&D no Brasil.
- Empresas nacionais de pequeno e médio porte

São empresas que se beneficiam das pequenas barreiras à entrada no setor, já que a base técnica é relativamente simples, caracterizada pela manipulação de fórmulas. Entre estas empresas estão OX MARROW, VALMARI, PAYOT, CONTÉM 1G e a UNISOAP, empresa nacional que vêm obtendo destaque no concorrido mercado de sabonetes.

De acordo com o relatório da BRASKEM, a concorrência no setor de HPPC é forte. Há importantes marcas nacionais e internacionais consolidadas e as inovações são constantes. Garcia (2000) ressalta que a sobrevivência e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas do setor dependem da criação da capacidades técnicas, comerciais e inovativas.

### 3.3- A concentração no setor

Segundo a ABIHPEC, no ano de 2003 existiam 1123 produtores<sup>5</sup> no setor de HPPC, atuando no Brasil — dos quais 15 grandes empresas, com faturamento líquido acima dos R\$ 100 milhões, detinham pouco mais de 60% do faturamento total. Analisando os dados do setor por produtos, pode-se afirmar que a concentração é ainda maior. No ano de 2003, o faturamento total foi cerca de R\$ 11 bilhões.



Fonte: ABIHPEC

De acordo com a composição do faturamento, em 2003:

[ 5 ] São empresas que comercializam produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Não inclui fornecedores de insumos químicos nem terceiristas.

O mercado de higiene oral movimentou cerca de R\$ 1,1 bilhões. Dados da ABIHPEC sugerem que este é um mercado muito concentrado. Utilizando a amostra de janeiro de 2003, quatro empresas [ 6 ] representaram 98,75% do volume e 92,33% do valor do mercado de creme dental.

O mercado de produtos para cabelo movimentou R\$ 2,75 bilhões. Neste mercado estão incluídos produtos de higiene pessoal e cosméticos para cabelos. Este é um mercado concorrido. Utilizando a amostra do mês de janeiro de 2003, pode-se afirmar que a concentração por produtos é muito grande. Trinta e uma empresas [ 7 ] representaram cerca 84,46% do valor e 87% do volume do mercado de *shampoo*. Avaliando as empresas é possível afirmar que a concentração seja muito maior, já que há a presença de grandes empresas entre as participantes. De acordo com dados da ACNIELSEN [ 8 ], no ano de 2001 a marca *Seda* da UNILEVER alcançou a liderança no mercado de tratamento de cabelos, com uma participação de 23,4% em *shampoos* e 28,1% em pós-*shampoos* (cremes de tratamento e condicionadores). No segmento de produtos para cabelos cacheados, *Seda Hidraloe* também alcançou a liderança nas duas categorias de produtos, o que reforça a conclusão anterior.

O mercado de higiene corporal movimentou cerca de R\$ 2,2 bilhões. Este também é um mercado muito concentrado e disputado. Em janeiro as 23 empresas [ 9 ] que participaram da amostra representaram 94,21% do volume e 90,83% do valor do mercado de sabonetes. Dados do IBOPE publicados no VALOR ECONÔMICO [ 10 ] revelam que a UNILEVER já é líder absoluta no segmento de sabonetes, com 48,01% dos volumes (marcas *Lux*, *Vinólia* e *Dove*). A UNISOAP ultrapassou a COLGATE-PALMOLIVE no início de 2003 e atingiu a segunda colocação com 17%. A COLGATE-PALMOLIVE detém 14,6% do volume.

A competição entre a UNILEVER e a UNISOAP no segmento de sabonetes com hidra-

---

[ 6 ] GILLETTE/ORAL B, UNILEVER, NATURA e COLGATE-PALMOLIVE.

[ 7 ] AVON, BDF NIVEA, WELLA, O BOTICÁRIO, REVLON/BOZZANO, COFERLY, ÁGUA DE CHEIRO, SANTA THEREZA, COPER, UNILEVER, JOHNSON & JOHNSON, KANITZ, IPEC, PAYOT, DAVENE, LAYFF, MEMPHIS, NASHA, NIASI, NATURA, L'ORÉAL, PROCTER & GAMBLE, P. ALEXANDER, SHIZEN, AROMA DO CAMPO, MABESA, EMBELLEZE, PHISÁLIA, MEXTRA, COLGATE-PALMOLIVE, CIF.

[ 8 ] Artigo "Produtos para cabelos, um mercado ascendente" de Renata Ashcar.

[ 9 ] AVON, BDF NIVEA, O BOTICÁRIO, REVLON/BOZZANO, CONTÉM 1 G, ÁGUA DE CHEIRO, SANTA THEREZA, ZAMBON BERBARDI, UNILEVER, J&J, KANITZ, IPEC, PAYOT, DAVENE, MEMPHIS, NASHA, NATURA, P. ALEXANDER, MABESA, MEXTRA, COLGATE-PALMOLIVE, CIF, UNISOAP.

tantes ilustra o grau da concorrência no segmento. A UNILEVER, pioneira na categoria, possui a marca *Dove* e a UNISOAP possui o *Francis Hydratta*, criado em setembro de 2001. O *Francis Hydratta* alcançou a segunda colocação no mercado em menos de um ano, através de uma série de ações comerciais e de *marketing*. Um dos comerciais da UNISOAP mostrava o *Dove* derretendo durante o banho da consumidora, enquanto o *Francis Hydratta*, por ser mais consistente e melhor, não derretia. A UNILEVER rebateu com um comercial afirmando que *Dove* era o único sabonete com hidratante de verdade e contestou junto ao Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (CONAR), afirmando que o comercial da UNISOAP ofendia a marca *Dove*. No final da disputa, as duas empresas tiveram que retirar seus anúncios.

O mercado de cuidado de pele movimentou cerca de R\$ 1,1 bilhões. Na amostra de janeiro de 2003, vinte sete [ 11 ] empresas representaram 78,82% do volume e 87,61% do valor do mercado de cuidado de pele. A avaliação das empresas participantes sugere que a concentração seja maior. De acordo com dados da ACNIELSEN [ 12 ] para o ano de 2001, a marca *Nivea Visage* era a primeira em participação no mercado de hidratantes faciais com 34%, a linha *Ponds*, da UNILEVER, a segunda com 22,2% e a *Plenitude* da L'ORÉAL, possuía 20,1% do mercado. A linha *Monange*, da MONANGE, que apresenta o menor valor agregado e impulsiona suas vendas pela tradição no mercado, obteve participação de 18,1%.

A marca *Nivea Body* foi a primeira em participação de mercado de hidratantes para o corpo, com 20,6%. A linha *Vasenol* da UNILEVER alcançou o segundo lugar, com 19,3% de participação, mesmo apresentando versões para o corpo que custam até duas vezes menos que itens da linha *Nivea*.

O mercado de fragrâncias movimentou cerca de R\$ 1,54 bilhões. Na amostra de janeiro de 2003, vinte sete empresas [ 13 ] representaram 82,49% no volume e 88,15% no valor do mercado de perfumes e colônias. Novamente, a existência de grandes marcas consolidadas indica que a concentração no segmento de fragrâncias seja

---

[ 10 ] "UNILEVER vai ao CONAR contra a UNISOAP". VALOR ECONÔMICO set.2002.

[ 11 ] AVON, BDF NIVEA, O BOTICÁRIO, REVLON/BOZZANO, CONTÉM 1 G, ÁGUA DE CHEIRO, SANTA THEREZA, COPER, UNILEVER, J&J, KANITZ, IPEC, PAYOT, DAVENE, LAYFF, NASHA, NIASI, DANA, NATURA, L'ORÉAL, P. ALEXANDER, MINANCORA, PHISÁLIA, MEXTRA, COLGATE-PALMOLIVE, CIF, IMPALA.

[ 12 ] Extraídos da revista HOUSEHOLD & COSMETICS, n.º. 17.

[ 13 ] AVON, O BOTICÁRIO, REVLON/BOZZANO, CONTÉM 1 G, COTY BRASIL, ÁGUA DE CHEIRO, SANTA THEREZA, UNILEVER, J&J, KANITZ, IPEC, PAYOT, DAVENE, MEMPHIS, NASHA, NIASI, DANA, NATURA, L'ORÉAL,

ainda maior.

Dados da ABIHPEC, BRASKEM e informações adicionais da mídia permitem afirmar que o setor de HPPC é em sua totalidade muito concentrado.

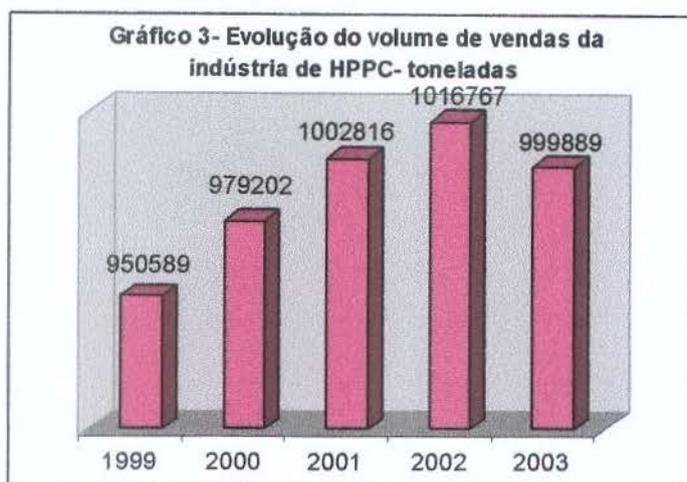
#### 4. Dinamismo do Setor

De acordo com dados da ABIHPEC, o setor de HPPC tem apresentado um elevado crescimento nos últimos anos. De 1999 a 2003, o crescimento do faturamento foi da ordem de 13,28%.



Fonte: ABIHPEC

De acordo com a ABIHPEC, o aumento do faturamento do setor em 2003 ocorreu em função do reajuste de preços do período, já que a redução do poder de compra do consumidor brasileiro levou à queda no volume de vendas da indústria de HPPC (Gráfico 3).



Fonte: ABIHPEC

De acordo com dados da ABIHPEC [ 14 ], o segmento de higiene pessoal apresentou uma redução na produção de 2,3% em relação a 2002, enquanto o faturamento cresceu 17,4%. O segmento de perfumes obteve uma redução de 9,2% na produção e aumento de 12,2% na receita. Já o segmento de cosméticos apresentou um crescimento de 15% no faturamento e na produção.

Os produtos que obtiveram pior desempenho em 2003 [ 15 ] em comparação a 2002 foram o fio dental (redução de 40,29% no volume); escovas dentais (redução de 12,04% no volume); desodorantes ( redução de 5,89% no volume); maquiagem, que obteve queda média no volume de 13,56%, sendo que a categoria de maquiagem multifuncional (queda de 23,33%) foi a que mais impactou o resultado total; e produtos masculinos de higiene pessoal (redução de 8,40% no volume).

Mesmo assim, o setor tem apresentado grande crescimento nos últimos anos, superior ao da economia brasileira e ao do setor industrial em geral (Tabela 1).

[14 ] Divulgados no Boletim de mercado da Braskem, maio 2004.

[ 15 ] De acordo com a ABIHPEC, divulgados na revista Household e Cosmetics, edição 25.

**Tabela 1- Variação Anual em porcentagem**

Ano	PIB	Indústria Geral	Setor HPPC Deflacionado
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,4	4,8	13,6
2001	1,4	-0,3	6,4
2002	1,5	1,5	5,5
2003	-0,2	-1	4,6
Acumulado	8,1	2,7	37,1
Médio Composto	1,6	0,5	6,5

Fonte: IBGE – Banco Central – ABIHPEC  
 Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Os relatórios da ABIHPEC e da BRASKEM apresentam alguns fatores que explicam o dinamismo do setor, entre os quais se destacam as inovações das empresas que atendem e criam necessidades aliadas à valorização da beleza por parte dos consumidores.

#### 4.1- O dinamismo da oferta

Conforme mencionado [ 16 ], o setor HPPC é muito concentrado, a disputa por mercado é acirrada e envolve grandes marcas. É fundamental diferenciar os produtos, atrair e conquistar consumidores. As inovações criam segmentos de mercados, necessidades, produtos de melhor qualidade e aparência, e, na opinião da subdiretora da revista *ÉPOCA*, Aida Veiga, publicada em uma de suas reportagens [ 17 ], até mesmo ilusões. Nessa reportagem, especialistas afirmam que o princípio básico dos novos cremes anti-rugas (induzir as a estimular a produção de colágeno e elastina, importantes no embate ao envelhecimento) gera dúvidas. Entre os especialistas, a dermatologista Denise Steiner considera absurdo afirmar que com a aplicação dos cremes as células voltam a funcionar como na juventude.

##### 4.1.1- Marketing

Garcia (2000) aponta as campanhas publicitárias como peça chave no padrão de concorrência do setor. Elas exercem grande influência nos consumidores e impõem padrões de beleza. A psicóloga e coordenadora do Núcleo de Casal e Família da PUC, Magdalena Ramos, em entrevista ao jornal *O ESTADO DE SÃO PAULO*, declarou que as crianças sofrem grande influência da mídia, e o aumento da vaidade infantil

[ 16 ] Ressaltado por Garcia, R e Furtado, J. (2002), e pelo Boletim da BRANSKEM.

[ 17 ] Revista *ÉPOCA*, junho de 2003.

estimula a padronização.

De acordo com dados do IBOPE, o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos ocupa a décima primeira posição no *ranking* dos maiores anunciantes no mercado publicitário brasileiro. No ano de 2001 os gastos do setor com publicidade ficaram em torno de 509 milhões de reais, logo atrás do setor de bebidas, que investiu 560 milhões, e alcançou a décima posição. De acordo com dados da ACNIELSEN [ 18 ], o setor de HPPC registrou o maior investimento em propaganda em 2003, superando até mesmo o segmento de cervejas.

#### 4.1.2- Canais de distribuição

De acordo com a ABIHPEC, os produtos do setor HPPC são distribuídos através de três canais básicos: a distribuição tradicional, que inclui o atacado e as lojas de varejo; as vendas diretas, e as franquias, que são lojas especializadas e personalizadas.

**Tabela 2 - Participação (%) dos canais de distribuição no ano de 2003**

	<b>Volume</b>	<b>Valor</b>
Tradicional	94,1	71,6
Franquia	0,6	4,1
Venda direta	5,3	24,3

Fonte: ABIHPEC

A maior parte dos produtos de HPPC é comercializada no varejo tradicional, seja supermercados, lojas especializadas ou drogarias. No ano de 2003, este canal foi responsável por 94,1% do volume de vendas do setor (Tabela 2), que realizou, de acordo com dados da ACNIELSEN, a melhor distribuição de ofertas e distribuição de produtos no pequeno varejo [ 19 ].

Garcia (2000) afirma que o desenvolvimento de sólidos canais de distribuição é uma fonte de vantagem competitiva do setor de HPPC. Isto se aplica aos canais de distribuição de franquias e, principalmente, vendas diretas. A NATURA, AVON e MARY KAY são empresas que atuam por venda direta. Já O BOTICÁRIO adotou franquias, mas está avançando discretamente em vendas diretas.

[ 18 ] Extraído da revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 25.

O canal de vendas direta possui grande capilaridade no Brasil. Uma reportagem da revista ISTO É [ 20 ] afirma que os artigos do setor são consumidos em lugares remotos do país, como povoados no meio da Amazônia. Nestes locais, as consultoras da utilizam transportes como barcos e cavalos para vender os produtos, e são tratadas como rainhas pelos consumidores.

É interessante notar, de acordo com a Tabela 1, que embora tenha representado 5,3% do volume do mercado em 2003, o canal de venda direta foi responsável por 24,3% do valor total do setor. Isto comprova que os produtos vendidos por este canal possuem alto valor agregado. São, na maioria, cosméticos e perfumes (como mostra a tabela 3), e contam com a colaboração das vendedoras no convencimento sobre a eficácia do produto.

**Tabela 3- Participação dos canais de distribuição no valor da produção na indústria de HPPC**

	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Higiene Pessoal</b>					
Tradicional	90,2	90,7	90,9	91	90,3
Venda direta	8,8	8,5	7,9	7,9	8,4
Franquia	1	0,9	1,2	1,2	1,3
<b>Cosméticos</b>					
Tradicional	63,9	62,5	67,8	61,8	62,1
Venda direta	34,4	35,5	35,6	35,4	34,8
Franquia	1,6	2	2,5	2,9	3,1
<b>Perfumaria</b>					
Tradicional	25,6	21,1	17,7	22,3	20,3
Venda direta	55,6	60,8	61,4	59	61,2
Franquia	18,8	18,1	20,8	18,7	18,5

Fonte: ABIHPEC, extraído de Garcia e Furtado (2002)

O canal de vendas diretas constitui uma vantagem no setor de HPPC pois alcança muitos lugares, comercializam produtos de alto valor e fortalecem a fidelização do consumidor.

Muitas empresas utilizam a venda porta a porta para comercializar produtos de HPPC [ 21 ], como a NATURA, AVON, BIONATIVA, FUTURA BIOTECH, HERMES, JAFRA, NATURE'S SUNSHINE, NU SKIN, YAKULT COSMÉTICS, e a SARA LEE, que, no setor de HPPC,

[ 19 ] Extraído da revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 25.

[ 20 ] Isto É, n.º.1791, fev. 2004.

possui as marcas *Sara Lee, Dove Egberts, Hillshire Farm, Hanes, Sanex, Playtex, Dim, Phebo, Zorba e Kendall*.

A NATURA possuía 300 mil revendedoras atuando no Brasil em 2002 [ 22 ]. Sua principal concorrente, A AVON, possui 800 mil revendedoras nacionais e está presente em 143 países. A MARY KAY possui um número bem menor de revendedoras, oito mil, mas em 2002 obteve um aumento de 150% no faturamento, e espera que o número de revendedoras aumente para 20 mil até 2007.

O Boticário implantou em 1999 dois projetos de venda direta, que já contam com 1.100 consultoras e respondem por 10% do faturamento da empresa, R\$ 1,3 bilhões em 2002. A maior parte do faturamento da empresa é realizado no sistema de franquias: são 2.196 lojas no Brasil e mais de 512 pontos de venda no Exterior, localizados no Paraguai, Peru, Bolívia, México, Portugal e Japão. A ÁGUA DE CHEIRO é a segunda rede de franquias no setor de cosméticos e perfumaria no Brasil, com 630 lojas

A comercialização dos produtos de HPPC possui uma alta capacidade de geração de emprego. O sistema de franquias e vendas diretas empregou, em 2003, mais de um milhão e trezentas mil pessoas. Em relação a 2000, o crescimento do emprego gerado por estes canais juntos foi de 11,9%, maior que o crescimento total de emprego gerado na indústria de HPPC e maior que o crescimento de empregos na produção e administração (Tabela 4).

**Tabela 4 - Emprego gerado na indústria de cosméticos  
(mil pessoas)**

	2000	2003	Crescimento (%)
<b>Produção e administração</b>	48	50,9	6,04
<b>Lojas de franquia</b>	19	23,8	25,26
<b>Revendedoras- Vendas diretas</b>	1.164	1.300	11,68
<b>Profissionais de beleza</b>	955	1.043	9,21
<b>Total</b>	2.187	2.417,7	10,55

Fonte: ABIHPEC

[ 21 ] Informação obtida no site da ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE VENDA DIRETA (ABVED).

[ 22 ] As informações sobre os canais de distribuição foram retiradas da revista COSMÉTICOS E PERFUMES, edições 25 e 26.

#### 4.1.3- Embalagem

Outro elemento importante na atração do consumidor e no fortalecimento da marca são as embalagens. Em entrevista publicada na revista HOUSEHOLD & COSMETICS [ 23 ], Fábio Mestriner, presidente da Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), afirma que o Brasil detém bons conhecimentos e tecnologia em embalagens. No setor de cosméticos, o Brasil representa mais de 40% do mercado latino-americano. O bom desempenho das embalagens impulsiona inovações, e Mestriner aponta como marcos de inovação a linha de *shampoos* da REVLON de 1989, com *design* específico e a introdução da tampa *flip top* na década passada.

#### 4.1.4- Inovações

O tamanho do mercado consumidor brasileiro estimula as inovações, que de acordo com a ABIHPEC, são constantes. Segundo dados da ACNIELSEN [ 24 ], em 2003 o segmento de HPPC obteve o segundo maior número de lançamentos, perdendo apenas para mercearia doce.

Há diferentes segmentos de mercado (masculino, infantil, étnico, entre outros), muitos deles com grande potencial de crescimento. Tanto nos “novos” mercados quanto nos mais “maduros” a inovação é uma importante fonte de vantagem competitiva. Os mercados de destaque pela revista HOUSEHOLD & COSMETICS (H&C) são:

- PRODUTOS INFANTIS [ 25 ]. Este é um segmento promissor, que conta com o aumento da vaidade nas crianças e com a colaboração de personagens infantis. De acordo com dados da ABIHPEC, ao final do ano de 2001, o segmento de produtos infantis movimentou cerca de R\$ 321 milhões, equivalente a 2% das vendas do mercado total. As grandes empresas do setor estão ampliando suas linhas para conquistar as crianças. A JOHNSON & JOHNSON possui liderança neste mercado e, de acordo com o gerente da linha *Johnson's Baby*, mantém uma estratégia agressiva de lançamentos de produtos para manter esta liderança. Como exemplo, lançaram uma segmentação de seus *shampoos*, para cabelos finos, escuros e cacheados. Outras grandes empresas como COLGATE-PALMOLIVE e L'ORÉAL também

---

[ 23 ] Edição Extraído da edição n.º 24, abril-março de 2004.

[ 24 ] Extraído da edição n.º 25 da revista HOUSEHOLD & COSMETICS.

[ 25 ] Revista Household & Cosmetics, edição n.º 22, novembro-dezembro de 2003.

apostam no setor, com produtos próprios para crianças. As embalagens são coloridas, imitam bichinhos e odores de frutas. Há também a estratégia de utilização dos personagens infantis: a COLGATE licenciou o personagem Barney e a FARMÁCIAS, a Barbie. A NATURA possui os personagens do Sítio do Pica-pau Amarelo e O BOTICÁRIO possui a linha Boty.

De acordo com a gerente de P&D da NATURA, Cláudia Leo, os processos de fabricação de produtos destinados para o público infantil não diferem daqueles para o uso adulto. O perfil toxicológico muda para a produção de produtos mais suaves, pois deve haver uma preocupação maior com a irritabilidade, já que a pele infantil é mais sensível. A ANVISA estabelece critérios para o registro de produtos infantis pois há diferenças entre estes e os produtos de consumo adulto, o que requer cuidados.

- “COSMECÊUTICOS” — Garcia e Furtado (2002) definem os **cosmecêuticos como cosméticos com objetivos terapêuticos**, que utilizam princípios ativos químicos. Os autores afirmam que este é um segmento com forte potencial de crescimento, que abre oportunidade de novos negócios e aumenta a importância dos fatores tecnológicos nos padrões de produção e competição do setor. Trata-se de um elo importante com a indústria química, no qual a pesquisa tem adquirido papel cada vez mais influente.

Entre tais produtos estão os xampus anti-queda, pastas de dentes com prevenção anti-cárie, desodorantes, antiperspirantes, protetores solares e bronzeadores, além de bases para outros produtos que contenham tais preparados.

OS PROTETORES SOLARES [ <sup>26</sup> ] registraram um crescimento médio de 22,0% entre 1997 e 2001, de acordo com dados da ABIHPEC. No ano de 2002, revelou-se um mercado de R\$ 199,55 milhões com a venda de 3.308 toneladas. O crescimento em volume foi de 14,03% e de 32,64% em valor, em relação a 2001. O potencial do mercado tem atraído as empresas, que investem em inovações para conquistar consumidores.

A J&J apresenta novidades para a marca líder *Sundown*, e diversificou seu ponto de venda, incorporando aos tradicionais canais de varejo e farmácias, as pontas de gôndolas, ilhas, encartes, *displays*, testeiras, faixas de gôndola,

entre outras. Isto permitiu um aumento do volume das vendas de 10% ao ano, nos últimos cinco anos.

O Boticário, que investiu R\$ 5,7 milhões em pesquisa, desenvolvimento e divulgação da sua nova linha *Golden Plus* de protetores, a NATURA, a FARMAERVAS, L'ORÉAL e REVLON são outros exemplos de empresas que inovam para conquistar o segmento.

Uma estratégia para conquistar consumidores é segmentar os itens de proteção solar em proteção solar específica, proteção facial, proteção labial, proteção *baby*, proteção infantil, linha para esportistas, pele sensível, cuidados pós-sol, bronzeadores e autobronzeadores. Cada um destes segmentos possui fórmulas específicas.

De acordo com dados da ACNIELSEN [ 27 ], a marca *Sundow* domina o mercado desde 1984. No verão de 2002/2003 alcançou 40,4% de participação no mercado com receita estimada de R\$ 102,6 milhões. O *Nivea Sun* alcançou o segundo lugar com 17% do segmento.

- HIDRATANTES [ 28 ]. De acordo com a ABIHPEC, os hidratantes movimentaram R\$ 196,5 milhões em 2001. Há hidratantes para áreas específicas, mãos, pernas e pés, mas os dois principais segmentos ainda são corpo e rosto. O canal que mais distribuiu itens para o rosto foi a venda direta, e para o corpo, o varejo tradicional. As franquias têm mostrado crescimento elevado na venda destes produtos.

As matérias-primas cosméticas são um fator importante na formação do preço dos produtos. Elas variam de acordo com o objetivo da formulação e o público que se pretende atingir. Para competir no mercado, as formulações de hidratantes devem contemplar itens como ativos umectantes, emolientes, fator de proteção solar e emulsificantes, além de conservantes para inibir a contaminação microbiológica.

---

[ 26 ] Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 23, janeiro-fevereiro de 2004.

[ 27 ] Extraído de COSMÉTICOS & PERFUMES, edição n.º 26, agosto-setembro 2003.

[ 28 ] Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 17, janeiro-fevereiro de 2003.

Segundo o gerente da AVON, Ricardo Patrocínio, grande parte do mercado de hidratantes está concentrada nos produtos considerados de massa, com formulação básica, sem muitos benefícios extras. Para aumentar a competitividade, as empresas estão adicionando valor ao segmento, e disponibilizando benefícios cada vez maiores.

- ITENS CONTRA O ENVELHECIMENTO DA PELE – cremes anti-sinais [ 29 ]. De acordo com dados da ABIHPEC, o mercado de cremes anti-rugas movimentou R\$ 178,93 milhões em 2002, que representa um crescimento em valor de 22,95% em relação a 2001. Nos últimos cinco anos esta variação é de 96,07%. Essa categoria representa hoje 57% do segmento de cuidados com o rosto. De acordo com dados do IBOPE, apenas 3% da população utiliza cremes anti-rugas, o que mostra que há potencial de crescimento. E estes são produtos de alto valor agregado, que estimulam elevada P&D.

Grandes empresas disputam este segmento. A NIVEA, voltada ao consumo de massa, lançou seu novo creme anti-rugas, o *Q 10 Plus*, com preço médio de R\$ 33,90. O produto se propõe a reduzir rugas em quatro semanas através da coenzima Q 10. De acordo com a ACNIELSEN, a *Nivea Visage* lidera o mercado de tratamento facial com cerca de 30%, 48% em anti-rugas. A J&J também vai lançar produtos anti-sinais, ampliando sua linha *Neutrogena*, de cuidados com o rosto. O produto irá custar de R\$ 40 (área dos olhos) a R\$ 55 (corpo). A NATURA fabrica a linha *Chronos*, em várias versões e os itens variam de R\$ 25,30 a R\$ 91,70. Os itens de anti-sinais *Renew* da AVON variam de R\$17,80 a R\$ 39,80. O custo da AVON, que inclui o desenvolvimento da tecnologia e o investimento, é diluído nos dos 143 países nos quais a empresa atua, o que torna seus cremes muito competitivos.

A CHRISTIAN DIOR investe 3% do seu faturamento global, cerca de US\$ 30 milhões em P&D de novos ativos anti-sinais. O produto *No Age Essential* foi lançado no Brasil há um ano com um custo médio de R\$ 151,00 .

---

[ 29 ] Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 23, janeiro-fevereiro de 2004.

- PRODUTOS ÉTNICOS [ 30 ]. Os produtos étnicos no Brasil são dirigidos à população negra. De acordo com dados do IBGE, aproximadamente 45,2% da população brasileira têm características de pele negra e cerca de 80% dos brasileiros cabelos crespos e encaracolados. A pele negra é mais oleosa e os cabelos crespos mais quebradiços, o que requer produtos específicos como xampus, condicionadores, cremes de tratamento para os cabelos, hidratantes e, principalmente, maquiagem. O potencial do mercado étnico brasileiro atrai empresas nacionais e multinacionais.

De acordo com dados da ACNIELSEN, a EMBELLEZE tem 28,2% de participação neste mercado. Para a CRODA, o segmento étnico representa pelo menos 25% dos negócios da empresa. A BEIRA ALTA, fabricante da linha *Silver Soft*, detém 15% do mercado étnico nacional, e é de 30 a 50% mais barata que as importadas. Muitas marcas concorrem no segmento, e de acordo com a gerente da LAYFF KOSMETIC, Camila Nader, é necessário investir em marketing para conquistar a preferência do profissional de beleza. A LAYFF possui a linha *Dark Lovely* e os alisantes *Skala*.

Só em cosméticos [ 31 ], o segmento afro movimentava cerca de R\$ 900 milhões por ano e inspirou produtos como o sabonete *Lux*, o hidratante *Vasenol* e o xampu *Seda*.

- RECURSOS NATURAIS DO BRASIL [ 32 ]. O apelo de ecologia e exotismo da natureza brasileira desperta atenção das empresas dos setores cosmético e de higiene pessoal, que têm investido em pesquisa para descobrir extratos e essências do Brasil. Os consumidores acreditam que estes produtos “naturais” trazem benefícios à saúde, e à preservação do ecossistema, já que a priori fabricantes se comprometem com o desenvolvimento sustentável. Mas muitas vezes os produtos não são naturais; os cheiros e características podem ser reproduzidos sinteticamente.

A AVON desenvolveu a colônia *Incandessence*; a NATURA possui a linha *Ekos* e a UNILEVER a linha *Seda Keraforce*, com matérias primas brasileiras.

---

[ 30 ] Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 7.

[ 31 ] Revista COSMÉTICOS E PERFUMES, n.º 25.

[ 32 ] Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 5.

O valor dos mercados de produtos de HPPC e seu potencial de crescimento atraem as empresas do setor. A análise destes mercados revela a intensa competição entre as diversas empresas do setor, e a importância da capacidade inovativa no padrão de concorrência, conforme ressaltado por Garcia e Furtado (2002).

#### 4.2- O mercado consumidor

A apresentação anterior permite afirmar que o mercado consumidor brasileiro possui um grande potencial. De acordo com dados do EUROMONITOR [ <sup>33</sup> ], no ano de 2002 o Brasil ocupou a sétima posição no mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Alcançou a terceira posição em produtos para cabelo, sétima em produtos masculinos e higiene oral, oitava em protetores e bronzeadores solares, nona em produtos para o banho e décima em maquiagem e cremes e loções para pele.

Garcia e Furtado (2002) afirmam que a despeito de oscilações, as taxas de crescimento do setor são bastante expressivas. Os autores apresentam as taxas de crescimento de 1997 a 2001 que, de acordo com dados da ABIHPEC, foram elevadas para alguns segmentos, como perfumes (12,3%), desodorantes (13,1%), produtos para barba (12,9%), tratamento capilar (26,4%), tinturas (12,0), alisantes (26,4%), cremes e loções (10,4%), protetor solar (22,05) e maquiagem para boca (12,2%), para olhos (19,1%) e para rosto (14,9%). No ano de 2003, em relação a 2002, os produtos que obtiveram melhor desempenho foram: sabonetes (crescimento de 2,29% em volume e de 25,62% em valor em relação a 2002), enxagüatório bucal (crescimento de 12,1%), produtos de tratamento para cabelos (aumento de 27,48% em volume e 17,83% em valor)[ <sup>34</sup> ].

De acordo com os relatórios da ABIHPEC e da BRASKEM, o aumento do consumo está associado à maior preocupação com a saúde e a estética. Muitos produtos são necessários por questão de higiene e saúde, como sabonetes, *shampoos*, protetores solares, etc.. Já outros produtos se relacionam com a aparência do usuário, e encontram um grande mercado no Brasil.

---

[ <sup>33</sup> ] Extraído do Relatório da ABIHPEC.

[ <sup>34</sup> ]As informações sobre o desempenho dos diferentes produtos do setor em 2003 são da ABIHEC, divulgados na revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 25.

A **Pesquisa de Orçamentos Familiares** (POF) do IBGE apresenta a composição dos gastos e do consumo das famílias segundo as classes de rendimento, entre julho de 2002 e julho de 2003.

**Tabela 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS TIPOS DE DESPESA EM PROPORÇÃO À DESPESA TOTAL -- CLASSES SELECIONADAS – POF 2002-2003**

Ordem	Total	%	Até R\$ 400	%	Mais de R\$ 6000	%
1	Habitação	29,26	Habitação	37,15	Habitação	22,79
2	Alimentação	17,1	Alimentação	32,68	Alimentação	17,26
3	Transporte	15,19	Transporte	8,15	Transporte	9,04
4	Assistência à saúde	5,35	Vestuário	5,29	Assistência à saúde	5,62
5	Vestuário	4,68	Assistência à saúde	4,08	Educação	4,89
6	Educação	3,37	Higiene	2,40	Vestuário	3,21
7	Despesas diversas	2,30	Despesas diversas	1,46	Despesas diversas	2,19
8	Recreação e cultura	1,97	Fumo	1,14	Recreação e cultura	2,16
9	Higiene	1,79	Recreação e cultura	0,81	Higiene	1,10
10	Serviços pessoais	0,84	Serviços pessoais	0,64	Serviços pessoais	0,81
11	Fumo	0,57	Educação	0,30	Fumo	0,23

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.

De acordo com dados da tabela 5, a despesa média mensal por família em higiene e cuidados pessoais representou 1,79% do total de gastos correntes. A participação é elevada, mais da metade da parcela gasta em educação.

Estas despesas representaram uma parcela maior dos gastos correntes da camada mais baixas (2,4%) do que a gasta pela camada mais alta (1,1%). É interessante notar que a primeira destina uma parcela importante de sua renda no consumo destes produtos, ocupando a sexta posição no total dos gastos correntes, superior a gastos em educação, recreação e cultura.

Mais significativa é a decomposição destes gastos por produto (Tabela 6).

**Tabela 6 – Distribuição dos gastos médios mensais das famílias com Higiene e Cuidados Pessoais, segundo as faixas de remuneração. POF 2002-2003**

Tipos de despesa	Total de Higiene e Cuidados Pessoais	Perfumes		Produtos para cabelo		Sabonete		Instrumentos e produtos de uso pessoal	
	R\$	R\$	% do total	R\$	% do total	R\$	% do total	R\$	% do total
Total	31,80	11,54	36,29	3,33	10,47	2,20	6,92	14,73	46,32
Até 400 ( <sup>1</sup> )	10,92	4,16	38,10	1,15	10,53	0,95	8,70	4,66	42,67
400 a 600	15,58	5,68	36,46	1,61	10,33	1,35	8,66	6,95	44,61
600 a 1 000	21,59	7,95	36,82	2,20	10,19	1,65	7,64	9,79	45,35
1 000 a 1 200	29,39	11,51	39,16	3,26	11,09	2,19	7,45	12,42	42,26
1 200 a 1 600	32,47	10,94	33,69	3,56	10,96	2,57	7,91	15,40	47,43
1 600 a 2 000	44,16	15,65	35,44	5,24	11,87	2,81	6,36	20,46	46,33
2 000 a 3 000	43,59	16,47	37,78	4,10	9,41	2,84	6,52	20,17	46,27
3 000 a 4 000	57,78	22,26	38,53	5,56	9,62	3,99	6,91	25,97	44,95
4 000 a 6 000	62,10	23,15	37,28	6,53	10,52	3,49	5,62	28,93	46,59
Mais de 6 000	96,06	31,74	33,04	10,25	10,67	5,02	5,23	49,05	51,06

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índices de Preços, Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003

( <sup>1</sup> ) Inclusive sem rendimento.

Os gastos com perfume representam 36,29% do total dos gastos das famílias com higiene e cuidados pessoais, os gastos com produtos para cabelo representaram 10,7% e sabonetes, 6,92%. Considerando que o item “instrumentos e produtos de uso pessoal” inclui descartáveis, pode-se afirmar que grande parte do gasto em higiene e cuidados pessoais do brasileiro seja em produtos para beleza.

A composição dos gastos das diversas faixas de renda segue esta proporção. Na camada mais alta, os gastos com perfume representaram 33,04% do total, produtos para cabelo 10,67%, sabonetes 5,23%. A camada mais baixa, por sua vez, destina quase 40% do seu gasto em higiene e cuidados pessoais em perfumes e 10,4% em produtos para cabelo. Pode-se concluir que o consumo destes produtos é generalizado; as diversas classes sociais encontram produtos acessíveis e os consomem.

É esperado que haja grande disparidade entre o valor médio gasto em produtos de higiene e cuidados pessoais pelas camadas mais altas e mais baixas, R\$ 96,06 e R\$10,92 respectivamente. Isto demonstra e estimula a diversidade da oferta [ <sup>35</sup> ]. Garcia (2000) destaca que uma das estratégias das grandes empresas é atuar fo-

[ <sup>35</sup> ] No Anexo do capítulo 1 é apresentada uma pesquisa de preços de *shampoos*, para ilustrar a diversidade de oferta do setor.

calizando diferentes faixas de consumidores.

Segundo dados do IBGE e da FGV, a população brasileira fica mais pobre a cada ano. As classes C, D e E representavam 67% da população em 1995 e alcançaram 76% em 2002. O rendimento médio mensal caiu 19% em relação a 1994, enquanto o índice de inflação IPCA cresceu 119% cumulativamente.

Um estudo da ACNIELSEN [ 36 ], que mede o consumo a partir do varejo, revela a evolução dos produtos de baixo preço que, em 2003, representaram 55% das marcas que mais ganharam *market share* contra 28% dos itens de preço médio e 18% dos de alto preço. No setor de HPPC, os percentuais mudam para 59%, 15% e 26%.

Isto aponta para a estratégia de diversificar a oferta visando produtos mais populares. Já podem ser encontrados produtos para diversos consumidores e, segundo uma reportagem publicada na revista COSMÉTICOS E PERFUMES, a ABIHPEC acredita que apesar de o poder de compra do brasileiro ter sofrido uma redução geral, a indústria de HPPC pode se recuperar rapidamente pois apresenta produtos de baixo valor agregado.

A partir de informações da ABIHPEC, BRASKEM, mídia, do IBGE e da análise de Garcia e Furtado (2002), o objetivo do capítulo foi apresentar algumas características do setor de HPPC, tais como:

- sua importância e dinamismo econômicos, apoiados em inovações constantes e no crescimento do mercado consumidor;
- a alta concentração do mercado, controlado “por um número reduzido de grandes empresas internacionais” [ 37 ] e por importantes empresas brasileiras que “possuem parcela significativas de mercado” [ 38 ];
- a forte concorrência entre as empresas do setor, sendo que suas vantagens competitivas estão associadas “fundamentalmente à gestão dos ativos intangíveis co-

---

[ 36 ] Extraído da revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição n.º 25.

[ 37 ] Garcia (2000), pág. 34. Esta concentração deve aumentar com os movimentos de aquisição no setor. A edição n.º 25 da revista COSMÉTICOS & PERFUMES destaca a aprovação pelas autoridades antitrustes norte-americanas da aquisição da alemã WELLA pela P&G por U\$5,7 bilhões. Esta integração deve trazer o “poder de fogo” para concorrer com a L'ORÉAL.

mo marca, capacidade inovativa e canais comercialização e distribuição” [ 39 ];

- a despeito da concentração e da forte concorrência, a simplicidade da base técnica-produtiva favorece a existência de muitas pequenas e médias empresas no setor. Mas a sobrevivência e o crescimento destas estão associados à construção e consolidação de vantagens competitivas;
- e finalmente, algumas tendências do mercado, como o aumento de pesquisas por partes das grandes empresas para descobrir novos insumos, matérias primas e produtos que agradem ao consumidor. Foi citada a recorrência à terceirização da produção por parte de algumas empresas internacionais. Verifica-se a contratação de terceiras também por empresas nacionais. Garcia (2000) destaca que a estratégia de terceirização vem permitindo o desenvolvimento e a expansão da indústria nacional de cosméticos. Esta estratégia será explorada nos próximos capítulos.

---

[ 38 ] Garcia e Furtado(2002), pág. 46.

[ 39 ] Garcia e Furtado (2002), pág. 26. A revista COSMÉTICOS & PERFUMES apresenta alguns dados que ilustram a importância dos ativos intangíveis na competição do setor. Na edição n.º 25 é apresentado o anúncio de investimento de R\$ 25 milhões pela UNILEVER em *marketing* de lançamento da marca *Seda pro-color*, em um mercado dominado pela L'ORÉAL, pela WELLA, e pela brasileira NIASI. Outro dado interessante é fornecido na edição n.º 26: a entrada de uma nova empresa no setor de HPPC, a FUTU-RA BIOTECH, com investimento em torno de US\$ 1 milhão, sendo que 70% desta verba é destinada a ações de *marketing* e propaganda, construção da marca e treinamento das equipes de venda.

## Capítulo 2 Um Arcabouço Teórico para a Terceirização

**A** TERCEIRIZAÇÃO DE PARTE OU DA TOTALIDADE da produção está relacionada à redução de custos e aumento da competitividade da empresa. Neste capítulo é apresentada, sinteticamente, a teoria microeconômica que explica a terceirização da produção de atividades de uma indústria. A existência de economias de escala na produção a ser terceirizada, de barreiras à entrada no setor considerado e de baixos custos de transação na contratação da terceirista são fatores que ampliam o espaço para a terceirização.

### **ECONOMIAS DE ESCALA**

De acordo com Loopty e Szapiro [ <sup>1</sup> ], a existência de economias de escala é um elemento importante para explicar a estrutura industrial. Há economias de escala quando a produção está crescendo a uma taxa superior àquela da quantidade de insumos utilizados, e suas principais fontes são: **ganhos de especialização, indivisibilidade técnica** — subutilizações do equipamento podem servir para uma futura expansão produtiva; é provável encontrar retornos crescentes decorrentes da utilização do equipamento até o esgotamento da sua capacidade; **economias geométricas** — relacionada ao tamanho do equipamento industrial, cujo produto tende a ser proporcional ao volume da unidade e o custo à área da superfície; **economias relacionadas à lei dos grandes números** — há uma relação inversa entre custo de manutenção (equipes operacionais e peças) e quantidade de máquinas em operação.

Deve-se destacar também as economias de escala dinâmicas, quando se considera a variação da quantidade com o passar do tempo: **economias de reinício** (*set up*) — quanto maior a produção, a máquina poderá operar por mais tempo com a mesma regulagem, o que reduzirá os custos associados à perda de tempo necessário ao início da operação; e **economias de aprendizado** — conforme aumenta a produção, os trabalhadores se tornam mais rápidos e precisos e os ajustamentos são feitos na

---

[ <sup>1</sup> ] Extraído de **Economia Industrial**, David Kupfer e Lia Hasenclever.

direção do melhor sistema de produção.

Uma vez que um dos principais fatores na determinação dos preços e da lucratividade em um setor industrial está relacionado com a facilidade ou dificuldade que as empresas estabelecidas encontram para impedir a entrada de novas empresas competidoras, é importante estudar a existência e comportamento das **barreiras à entrada**.

### **BARREIRAS À ENTRADA**

De acordo com a argumentação de David Kupfer (2002), setores industriais dispõem de diferentes condições para a entrada ou saída de novos produtores. Geralmente as empresas estabelecidas, aquelas que já atuam no setor industrial, coordenam-se com o objetivo de impedir entradas. Uma interpretação possível para esta hipótese é imaginar que o receio da concorrência potencial anule a concorrência real. As empresas potenciais, ou “entrantes”, correspondem a qualquer capital interessado em atuar em dado setor. A possibilidade de uma nova empresa [ <sup>2</sup> ] vir a se estabelecer no setor prende-se à existência de incentivos, virtuais (potenciais) ou reais, de obter lucros extraordinários por certo período de tempo.

Os elementos presentes na estrutura do setor industrial que podem constituir fontes de barreira à entrada de novos competidores são:

- Existência de vantagens absolutas de custos a favor das empresas estabelecidas. De um modo geral estas vantagens surgem como reflexo de melhores condições de acesso a fatores de produção, acumulação de economias dinâmicas de aprendizado ou imperfeições no mercado de fatores;
- Existência de preferências dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas. Neste caso, a empresa entrante ou terá de vender seus produtos por preços bem mais baixos, para deslocar a preferência estabelecida, ou terá que incorrer em gastos superiores de publicidade, para divulgar sua nova marca [ <sup>3</sup> ];

---

[ <sup>2</sup> ] A entrada de uma empresa em certo setor corresponde a uma adição líquida de capacidade produtiva no setor industrial através do início de operações de uma nova empresa. Exclui-se, assim, a expansão da capacidade de uma empresa já existente. Por sua vez a saída significa que uma empresa encerrou suas atividades, ou seja, que certo montante de capacidade produtiva foi permanentemente eliminado do setor industrial.

[ <sup>3</sup> ] Há uma provável unanimidade entre economistas industriais de que a diferenciação de produtos

- Existência de estrutura de custos com significativas economias de escala — desde que a escala mínima eficiente seja não desprezível em comparação com o tamanho da demanda e/ou custos médios de produção em escalas sub-ótimas sensivelmente superiores aos custos médios mínimos de longo prazo;
- Existência de elevadas requisições de capital inicial.

David Kupfer (2002) ressalta que o grau de barreira à entrada de novas indústrias é estrutural, segundo a sua análise; mas é também parcialmente endógeno, isto é, decorre das estratégias competitivas das empresas já instaladas. Considerando as diversas estratégias competitivas das empresas, Porter (1980) apresenta as barreiras à mobilidade como uma ampliação às barreiras de entrada. Além de proteger empresas em um grupo estratégico da penetração por empresas de fora da indústria, as barreiras à mobilidade fornecem restrições para a mudança de posição de um grupo estratégico para outro.

A existência de economias de escala na produção e de altas barreiras à mobilidade no mercado favorecem a terceirização como estratégia para reduzir custos e aumentar a competitividade. Mas é necessário comparar os custos da terceirização com os da hierarquização.

#### **TERCEIRIZAR OU HIERARQUIZAR**

Para Collis e Montgomery (1997) a firma deve competir nos negócios ou atividades para os quais possua recursos valiosos que lhe garantam vantagens competitivas, suas *core competences*. As demais atividades devem ser realizadas preferencialmente fora da firma, a não ser que haja razões que induzam à hierarquização.

A vantagem da terceirização é a redução de custos, pela contratação de fornecedores especializados e pelo incentivo que o mercado exerce sobre as partes independentes. Como cada produtor é independente, cada um ganha o lucro de acordo com seu esforço; assim, o mercado exerce um “grande e poderoso incentivo”, de forma que as partes envolvidas agem da maneira mais eficiente possível. A desvantagem da terceirização está ligada a situações que abrem margens para comportamentos

---

é a mais forte das fontes de barreira à entrada na indústria.

oportunistas. No caso de altos custos de transação, ou de poder de monopólio, é necessário estabelecer alguma forma de controle hierárquico sobre a transação.

As mais complexas decisões a respeito da estratégia acerca de terceirização acabam se resumindo a um *trade-off* entre incentivos e coordenação. Quando são necessários altos incentivos porque os esforços e habilidades dos indivíduos são fundamentais para suas *performances*, o mercado deverá ser preferencial. Quando é necessária uma contínua coordenação das atividades, elevando os custos de transação, a hierarquia deve ser mais eficiente.

### **OS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Segundo Ronaldo Fiani [ 4 ], um dos autores que discutem o tema, custos de transação são aqueles que os agentes enfrentam quando recorrem ao mercado, tais como os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de contratos. Os fatores que determinam os custos de transação são: a racionalidade limitada em ambientes de complexidade e incerteza que geram assimetrias de informação, o oportunismo associado à manipulação dessas assimetrias e a especificidade de ativos. Esta última, que gera a necessidade do conjunto, refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa (no sentido de perda de valor) é sua realocação para outro uso, de acordo com o conceito de Williamson (1985).

O problema relacionado à especificidade de ativos é que quando uma das partes realiza um investimento específico, corre o risco de que a outra parte tente se apropriar de uma fatia da renda desse investimento. A especificidade de ativos é uma condição necessária para que o risco associado a atitudes oportunistas seja significativo; caso contrário, a própria rivalidade entre os numerosos agentes aptos a participarem da transação, tanto no papel de vendedores quanto no de compradores, reduziria a possibilidade de atuações oportunistas.

A racionalidade limitada, a complexidade e incerteza, o oportunismo e a especificidade de ativos geram dificuldades no momento de negociar, redigir e garantir a execução de contratos. Há diferentes tipos de contratos que se ajustam a dada configu-

---

[ 4 ] Extraído de **Economia Industrial**, David Kupfer e Lia Hasenclever.

ração de custos de transação.

### **TIPOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA**

A necessidade ou não de integrar verticalmente para poupar custos de transação deve ser verificada em relação aos graus de especificidade dos ativos. Caso sejam ativos com mercados limitados, trata-se de transações com ativos específicos. Para agentes envolvidos neste tipo de transação, assegurar sua continuidade é condição indispensável para estimular a decisão de investimento. Em função da especificidade dos ativos, existem diferentes formas de implementar as transações, o que é feito pelas estruturas de governança [ 5 ].

Em termos gerais, portanto, quanto mais específico o caráter das transações, menor a vantagem que o mercado oferece (economias de escala) e maiores os custos derivados de negociar, redigir e implementar e verificar a execução dos contratos. A comparação entre esses dois termos determinará a forma institucional mais adequada para organizar a transação.

A terceirização da produção no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) aparece como uma alternativa para redução de custo, aumento da eficiência e o aumento das facilidades para a entrada no setor. Para explicar porque há espaço para esta atividade, que se configura como tendência do setor, deve-se examinar o padrão de concorrência no setor, a existência de economias de escala na produção de cosméticos, as barreiras à entrada no mercado e os custos de transação.

### **APLICAÇÃO AO MERCADO BRASILEIRO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS.**

#### **O padrão de concorrência**

De acordo com Garcia (2001), e ressaltado no capítulo 1, o padrão de concorrência

---

[ 5 ] Uma **estrutura de governança** define-se como sendo o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução. Governança pelo mercado: forma adotada em transações não específicas, especialmente eficaz no caso de transações recorrentes; governança trilateral: é exigida a especificação *ex-ant* de uma terceira parte, tanto na avaliação da execução da transação quanto para a solução de eventuais litígios; e governança específica de transação: quando são envolvidos ativos específicos e transações recorrentes. Dois tipos podem surgir: um contrato de relação, onde as partes preservam sua autonomia, ou uma estrutura unificada e hierarquizada (uma empresa).

do setor de HPPC pode ser considerado híbrido. Coexistem grandes e médias empresas internacionais com empresas nacionais de todos os portes. Utilizando a análise de Porter (1980), são delineados diferentes grupos estratégicos:

Grandes empresas internacionais especializadas ou concentradas em cosméticos. Apresentam produtos de alto valor agregado e produtos populares. Possuem marcas consagradas, e sólidos canais de distribuição: os produtos de maior valor são comercializados em lojas especializadas em cosméticos ou por meio da venda direta; os mais populares são comercializados no varejo tradicional. Os investimentos em P&D são elevados e realizados prioritariamente nas matrizes, que mantêm uma postura de liderança tecnológica. Algumas delas terceirizam parte da produção para minimizar custos. No Brasil, apresentam plantas voltadas à produção de elevado volume de escala e escopo, buscando atender o vasto mercado brasileiro e, eventualmente, dos países vizinhos. As linhas mais sofisticadas são importadas via comércio intrafirmas.

Importantes empresas brasileiras, como NATURA e O BOTICÁRIO, que possuem significativas parcelas do mercado, combinando expressivas capacidades técnicas e produtivas com a posse de ativos comerciais singulares, notadamente a marca e canais de comercialização, utilizam a terceirização de parte da produção para reduzir custos. Não obstante, realizam importantes esforços em P&D.

As empresas nacionais de pequeno e médio porte beneficiam-se das pequenas barreiras à entrada no setor, já que a base técnica é relativamente simples, caracterizada pela manipulação de fórmulas. Mas, como ressaltado por Garcia (2001), a sobrevivência e o desenvolvimento destas empresas dependem da criação contínua das capacidades técnicas e comerciais. Conforme o relatório da BRASKEM, de maneira geral, são empresas que não realizam P&D, limitando-se tanto quanto possível, à imitação.

As barreiras à entrada no setor de HPPC são pequenas. Muitas empresas e marcas são criadas [ <sup>6</sup> ], beneficiadas com a simplicidade da base técnica e também com o

---

[ <sup>6</sup> ] Ressaltado por Garcia (2000), e pelo relatório da BRASKEM.

aumento da terceirização no setor. Mas há elevadas barreiras à mobilidade, que fornecem restrições para a mudança de posição de um grupo estratégico para outro. O setor é muito concentrado e a concorrência é forte. As altas barreiras à mobilidade no setor explicam por que parcelas de mercado dos grupos estratégicos detentores de sólidos ativos intangíveis podem ser consideradas bastante estáveis, enquanto há entradas e saídas rápidas no grupo estratégico que precisa desenvolver vantagens competitivas para se firmar e conquistar mercado.

### **A especificidade de ativos**

Pode-se afirmar que os produtos de HPPC possuem baixo grau de especificidade, o que torna eficiente a governança bilateral, por meio de um contrato. De acordo com Garcia (2000) e o relatório da BRASKEM, a produção é relativamente simples, e muitas empresas atuam no mercado terceirizando a produção. A especificidade destes produtos está mais relacionada à marca, de acordo com a argumentação de Garcia (2000). É, então, fundamental que os contratos sejam corretamente desenhados, para preservar as estratégias do dono da marca, bem como a marca em si, que é o ativo mais importante dessas empresas.

### **Economias de escala**

Garcia (2002) afirma que na indústria de higiene pessoal são verificadas elevadas economias de escala na produção, comercialização e distribuição dos produtos. Estas economias de escala, em conjunto com os ativos comerciais e a capacidade de desenvolvimento técnico, são atributos fundamentais no processo de concorrência. É o segmento responsável por parcelas mais elevadas do faturamento [ 7 ], no qual atuam predominantemente as grandes internacionais do setor, que mantêm, para as linhas de escala elevada, importantes unidades produtivas no Brasil.

Na indústria de cosméticos, no entanto, as escalas produtivas são relativamente baixas, e o padrão competitivo está relacionado à gestão dos ativos intangíveis. As grandes empresas internacionais geralmente concentram a produção das linhas mais sofisticadas e com escalas produtivas mais reduzidas nos países de origem, as

---

[ 7 ] No mês de janeiro de 2003, de acordo com dados da ABIHPEC, o segmento de higiene pessoal

importam via comércio intrafirma.

### **A opção de terceirizar a produção de cosméticos**

A partir da análise realizada, pode-se determinar os fatores que incentivam a terceirização no setor de HPPC.

- **REDUÇÃO DE CUSTOS**

Um dos benefícios da terceirização de atividades em geral é a redução de custos pela contratação de fornecedores especializados, o que permite aumentar a competitividade. A necessidade de realizar investimentos em plantas produtivas é removida, reduz-se o risco do investidor e é uma alternativa atraente para testar novas linhas no mercado. Poucas empresas de pequeno porte possuem capital e estrutura para produzir suas linhas próprias; já as grandes empresas que esgotaram sua capacidade produtiva, ao invés de ampliar a planta produtiva, podem aproveitar os custos menores da terceirista.

- **BAIXO GRAU DE ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS TERCEIRIZADOS; CONTRATOS BEM DESENHADOS**  
A produção dos itens de HPPC é relativamente simples. Há pequena margem para comportamentos oportunistas pois as empresas contratantes podem mudar facilmente de fornecedores, e existem muitas empresas que prestam o serviço. A especificidade está ligada à marca da empresa contratante e os contratos devem preservar a marca do cliente. A ANVISA aborda as relações de terceirização detalhadamente na Portaria 348, ressaltando direitos e obrigações de ambas as partes. É clara a preocupação quanto ao controle de qualidade dos produtos.

- **A EXISTÊNCIA DE ECONOMIAS DE ESCALA**

Verifica-se a importância de economias de escala para os itens de massa, como produtos de higiene. No caso de cosméticos e perfumes esta importância é reduzida. De uma forma geral, a ocorrência da terceirização não é explicada pela existência de economias de escala na produção.

- **DIFICULDADE DE MOBILIDADE OU PERMANÊNCIA NO SETOR**

---

representou 93,25% do valor do mercado total de HPPC.

A questão mais importante para as empresas do setor é a sobrevivência e crescimento. A base técnica-produtiva dos produtos de HPPC é relativamente simples, o que facilita a criação de marcas e empresas. Mas sobreviver e crescer neste mercado dominado por grandes empresas requer o desenvolvimento de vantagens competitivas, que estão intimamente vinculadas aos ativos intangíveis das empresas. A terceirização atenua a preocupação com a produção que, embora simples, precisa seguir várias normas estabelecidas pelo Ministério da Saúde. A terceirização também pode significar investimentos em P&D, já que, pelo menos as grandes terceiristas realizam pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, fundamental em um mercado de inovações freqüentes. Assim, a terceirização permite concentrar os esforços da empresa contratante na gestão de suas *core competences*. As *core competences* do setor podem ser identificadas como marca e comercialização.

O setor de HPPC é dominado por grandes marcas. Dentre as sessenta e duas **Mega Marcas Globais** [ 8 ], de produtos de consumo embalados, reconhecidas pela ACNIELSEN no ano de 2002, trinta e duas foram marcas de higiene pessoal e cosméticos, controladas por doze fabricantes. Em geral, iniciaram suas expansões nos países de origem e depois alcançaram outros mercados. Mas há exceções, como firmas que lançaram novas linhas fora de seus países de origem. Como exemplo, os *shampoos Dove*, da UNILEVER, que foram criados na Coréia e agora são vendidos em mais de trinta países.

Dentre as empresas que detêm Mega Marcas Globais no setor de HPPC, a BEIERSDORF, L'ORÉAL, JOHNSON & JOHNSON, REVLON, COLGATE-PALMOLIVE, SARA LEE, UNILEVER, GILLETTE, PROCTER & GAMBLE, GLAXO-SMITHKLINE (marcas *Aquafresh*, *Sensodyne* e *Ox*) estão presentes no Brasil. Além destas podem ser identificadas

---

[ 8 ] Para ser considerada uma **Mega Marca Global**, uma marca deve possuir pelo menos três categorias de produtos vendidos sob o mesmo nome; ser vendida em pelo menos três das cinco regiões geográficas e em pelo menos 15 dos 50 maiores países estudados. A saber: Austrália, China, Singapura, Filipinas, Hong Kong, Indonésia, Japão, Malásia, Nova Zelândia, Coréia do Sul, Tailândia, Vietnã, África do Sul, Arábia Saudita, Eslováquia, Rússia, Hungria, Nigéria, Polônia, Romênia, Egito, República Tcheca, Ucrânia, Emirados Árabes, Canadá, EUA, Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grã-Bretanha, Grécia, Holanda, Irlanda, Israel, Itália, Noruega, Portugal, Suécia, Suíça, Turquia, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Porto Rico. Estes países representam mais de 70% da população e 95% do PIB mundial. Cabe ressaltar que a principal cobertura global da ACNIELSEN são os canais de varejo em massa. As marcas comercializadas primariamente

outras importantes marcas, nativas ou não, como AVON, O BOTICÁRIO e NATURA.

Estas marcas detêm importantes parcelas do mercado e são sinônimos de qualidade. O reconhecimento e a fidelização dos consumidores foram conquistados ao longo de vários anos. Exemplo interessante é o da marca *Nivea*, que foi lançada em 1911. Durante a segunda guerra mundial, o grupo BEIERSDORF desenvolveu uma publicidade livre da ideologia nazista, o que não foi suficiente, no entanto, para evitar que muitos países — que haviam ou não lutado contra a Alemanha — expropriassem a marca *Nivea*. Após a guerra o grupo comprou de volta os direitos confiscados, ato concluído em 1997. Durante as décadas seguintes a *Nivea* foi se consolidando com uma linha ampla de produtos para tratamento de pele. A campanha publicitária foi muito forte, e nos anos 80 já foi reconhecida como uma marca global.

A NATURA foi criada em 1969. Passou por dificuldades financeiras para aumentar sua escala de produção. Em 1974 adotou o sistema de vendas diretas, o que possibilitou o crescimento da empresa, “baseado nas relações pessoais”. Na década de 80 passou por grande expansão que atingiu o Brasil todo e tornou-se uma grande empresa. O BOTICÁRIO, por sua vez, levou 26 anos para se consolidar no mercado, tendo iniciado suas operações como uma pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba[ 9 ].

Criar uma empresa no setor pode ser fácil, mas concorrer com as marcas estabelecidas não o é. As empresas devem divulgar e consolidar a marca, transmitindo a qualidade dos produtos, através do investimento em propaganda e *marketing*. As franquias e, principalmente, o sistema de vendas diretas têm-se mostrado eficientes no setor. Através deles as vendedoras/consultoras conseguem convencer consumidores e vender os produtos, que podem até ser mais caros que os encontrados no varejo tradicional, mas possuem qualidade e eficácia “comprovadas”. Assim, os canais de distribuição são apontados como *core competences* do setor.

Ao terceirizar, as empresas contratantes se beneficiam da planta produtiva, da alta especialização e das facilidades da terceirista e podem concentrar-se na co-

mercialização e no fortalecimento da marca.

A dificuldade de permanência e expansão no setor, aliada à reiterada simplicidade da produção e à necessidade de introduzir inovações constantemente torna o argumento do desenvolvimento das *core competences* o mais forte para a terceirização da produção neste setor.

---

[ 9 ] informações retiradas dos respectivos sites.

## **Capítulo 3**

### **A Terceirização no Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

**A** TEORIA ATÉ AQUI DISCUTIDA SERÁ APLICADA a um caso real de uma grande terceirista do setor de HPPC. Foram realizadas entrevistas e oferecidos questionários aos diretores da indústria. A partir das informações levantadas, predominantemente qualitativas, foi possível corroborar algumas impressões já mencionadas, bem como levantar novas questões.

Antes de iniciar o estudo do caso, cabe apresentar o perfil de algumas terceiristas que atuam no setor, e seus argumentos para a terceirização, de parte ou totalidade da produção. No ano de 2001, de acordo com o diretor da RÜCKERT DO BRASIL [ 1 ], existiam cerca de 50 empresas prestando este serviço, das quais dez podiam ser consideradas de grande porte. Dasquelas, algumas foram criadas com o propósito exclusivo de fabricação para terceiros, outras possuem marcas próprias e também terceirizam.

- Terceiristas

Costuma-se designar de terceiristas as empresas que fabricam para terceiros. Como parte das relações comerciais, as terceiristas podem participar do desenvolvimento de produtos, antecipar tendências e negociar diretamente matérias-primas. Assim, o escopo de serviços terceirizáveis abrange desde a concepção do produto, a fabricação e a embalagem, até orientação sobre o comportamento do mercado. Em geral, as terceiristas oferecem assessoria no desenvolvimento das formulações cosméticas e no seu registro junto ao Ministério da Saúde [ 2 ]. Em sua propaganda, destacam que a terceirização é ideal para quem quer manter o foco no desenvolvimento da marca, e enfatizam estar dentro das normas de qualidade exigidas pelo Ministério da Saúde. ICO COSMÉTICOS, DRISS COSMÉTICOS, LIPSON COSMÉTICOS, RÜCKERT, TRYCE e CARIBBEANS COSMÉTICOS são exemplos de terceiristas.

---

[ 1 ] Revista QUÍMICA, edição 390.

[ 2 ] Esta acessoria não é cobrada diretamente dos clientes; provavelmente seu custo é incluído na produção contratada.

A CARIBBEANS COSMÉTICOS [ 3 ] foi fundada em 1985 em SP. Em 1999 contava com 100 funcionários e faturamento de R\$ 5,4 milhões ao ano. A produção média por mês era de um bilhão de batons e 800 mil unidades de compactados.

A TRYCE COSMÉTICOS [ 4 ] é capaz de produzir cerca de 1,5 milhão de unidades de loções, cremes, maquiagens e óleos, além de envasar 9 milhões de unidades para terceiros por mês. O faturamento da empresa chega a R\$ 1,3 milhão por mês. De acordo com Antônio Luiz Pinheiro, diretor geral da empresa, xampus e condicionadores são os itens mais procurados para a terceirização. Terceirizam para pequenos e grandes clientes, na maioria das vezes para envase. Contribuem no desenvolvimento de produtos e conseguem melhores preços nas matérias-primas — tanto pelo conhecimento quanto pelo volume negociado.

Outra grande firma do setor, a RÜCKERT possui unidades na Suíça e nos Estados Unidos. No Brasil, dispõe de uma área fabril com 2,8 mil m<sup>2</sup>, cuja capacidade de produção em 2001 era de 12 t/dia, ou 3 milhões de unidades por mês de produtos acabados. Naquele ano mantinha cerca de 60 clientes no País, fabricando perto de 600 produtos diferentes. Os acordos variam caso a caso; mas em geral, parte das matérias-primas são compradas diretamente pela RÜCKERT, enquanto os ativos e essências são fornecidos pelos clientes.

- Terceiristas que também possuem marca

A maioria das empresas que fabrica para terceiros oferece os mesmos serviços que as terceiristas propriamente ditas, mas além disso também possuem marca própria. LILÁS, PHISÁLIA, BIOSKIN, BETULLA e WECKERLE são algumas empresas que prestam o serviço e competem no mercado.

A WECKERLE fabrica bastões de maquiagem para os olhos e boca. Está presente no Brasil desde meados da década de 90, e utiliza maquinário específico para envasar maquiagens em bastões plásticos. Produz maquiagem para as principais empresas de cosméticos e também possui marca própria. Segundo a diretora executiva a marca própria não representa muito no faturamento, funcionando mais como teste de mercado para depois ser oferecido aos clientes. A WECKERLE tem capacidade de pro-

---

[ 3 ] Revista PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS.

duzir 80 mil unidades de bastões de maquiagens por dia e seu objetivo para os próximos anos é atender empresas de outros países da América Latina.

De acordo com a reportagem da revista COSMETICS & TOILETRIES, este é um mercado muito concorrido e as prestadoras de serviço têm a contínua preocupação de buscar diferencial para atrair novos clientes. A política mais seguida é a de controle de qualidade e modernização da tecnologia. As grandes empresas internacionais buscam parceiros que apresentem produtos de qualidade, higiene, modernização, pessoal qualificado, fiscalização e trabalhem rigorosamente com água tratada, que atenda as exigentes especificações da indústria.

### **Estudo de caso: LIPSON COSMÉTICOS**

Como destacado, foram realizadas entrevistas e aplicados questionários à terceirista LIPSON. As informações obtidas foram mais qualitativas do que quantitativas; a análise sobre a terceirização avançará — e será limitada — em função destas informações.

### **Histórico e instalações industriais**

A LIPSON atua no desenvolvimento, fabricação e envase de produtos cosméticos exclusivamente para terceiros — ou seja, não tem sua marca no mercado em nenhuma linha, e nem a intenção de criar uma linha própria. Segundo o proprietário, Alécio Rodrigues, esta é uma opção de ética comercial: a empresa não quer correr o risco de privilegiar seu produto em detrimento do produto do cliente. A vocação da LIPSON é efetivamente terceirizar os serviços. Alécio Rodrigues é farmacêutico e bioquímico, trabalhou 22 anos no setor de cosméticos, e foi diretor da REVLON por 12 anos. Criou seu próprio negócio em 1989, na Vila Santa Catarina em São Paulo, sem financiamento algum; conforme ressaltado pela diretora, Regina Rodrigues, a LIPSON não trabalha com financiamento.

Em 1991 mudou-se para Diadema, em uma área de 3.500 m<sup>2</sup>, e passou por grande expansão nestes doze anos. Atualmente, a área construída é de 5.000 m<sup>2</sup>. Foi instalado em edifício próprio o laboratório de microbiologia, equipado com incubadoras, esterilizadores, microscópios, fluxo laminar e outros requisitos avançados.

---

[<sup>4</sup>] Revista H&C, edição 14.

A empresa mantém os laboratórios mais usuais de P&D, controle de qualidade físico e químico e equipamentos de produção modernos, muitos deles montados exclusivamente com aço inoxidável [ 5 ]. Possui mais de 4.000 fórmulas desenvolvidas em seus laboratórios e registradas na Vigilância Sanitária.

A LIPSON possui dez grandes clientes, quarenta médios e trinta pequenos, com participações de 70%, 25% e 5% no faturamento da empresa, respectivamente. Alguns são clientes internacionais e, segundo o diretor, isto reflete o reconhecimento do trabalho à altura das expectativas do mercado. Independente da quantidade contratada, a LIPSON promete respeito, dedicação e assessoria. As palavras do diretor, “temos que incentivar, atender e apostar em cada cliente”, refletem uma síntese dos valores da empresa. Os contratos são renovados automaticamente a cada ano. Um dos focos principais da LIPSON é a manutenção e o crescimento do cliente.

Há um limite mínimo de quantidade contratada, que é determinado ou pela capacidade do menor reator da empresa ou por características dos equipamentos de envase. Para volumes inferiores a este mínimo o custo fica muito elevado.

### **Expansão atual**

O crescimento da empresa tem sido muito elevado, em torno de 20 a 30% ao ano. De acordo com a diretora, o fator que sustenta este crescimento tem sido a opção de grandes empresas em terceirizar parte da produção, ao invés de aumentar o próprio parque industrial para essas linhas<sup>6</sup>. No caso das grandes empresas que possuem fábricas no Brasil, há terceirização do excesso de algumas linhas (que enfrentam demanda maior que a esperada) ou de linhas pequenas. No caso de grandes empresas que não possuem fábrica no Brasil, a terceirização complementa a importação, como é o caso da NU SKIN.

De certa forma a decisão de terceirizar apoiou-se, até passado recente, em razoável dificuldade para estabelecer os rumos do país. Depois do período de estabilidade aparente do dólar (que cessou no início de 1999, com a livre flutuação cambial), a prudência recomendou maior cautela tanto na ampliação de fábricas quanto nos

---

[ 5 ] As instalações industriais são apresentadas no anexo do capítulo.

[ 6 ] Não foi possível confirmar este fato como uma tendência de longo prazo no setor, mas de acordo com a teoria isto deverá ocorrer.

vínculos de longo prazo com suprimentos do Exterior. A alternativa mais sedutora, certamente, foi a terceirização, apontado por Garcia (2002). Como existem no mercado empresas de porte e qualidade, os grandes fabricantes lançaram mão da contratação. O recurso foi muito bem sucedido e atraiu outros grandes terceiristas. Outro fator importante para o crescimento da empresa é a diversificação de produtos e atração de novos clientes. No ano de 2003 houve queda no volume comercializado na indústria de HPPC como um todo. Os clientes da LIPSON também diminuíram o volume contratado, mas a terceirista diversificou e atraiu mais clientes. Desta forma houve um aumento no faturamento da empresa de 10% em relação a 2002.

**Tabela 1- Faturamento da LIPSON**

Ano	Total em R\$ mi	Crescimento em relação ao ano anterior(%)
2001	15	15,4
2002	20	33,3
2003	22	10,0

### **Capacidade Produtiva**

De acordo com a diretora, a LIPSON possui capacidade para produzir em dois turnos por mês. Atualmente está trabalhando em apenas um turno, utilizando cerca de 80% da capacidade deste, o que corresponde a 40% da capacidade produtiva total. Mesmo assim a LIPSON mantém estudos para investimentos que ampliem a capacidade produtiva em limites não inferiores a 25% do capital subscrito atual que, sempre segundo a diretora, é de R\$ 400 mil. É claro que o capital subscrito não é um limitador dos recursos para investimento. Tudo indica que a capacidade de investir da empresa é acentuadamente maior.

A ampliação de capacidade decorre de pedidos dos clientes e também, através de projeções e prognósticos, visa antecipar-se a esses pedidos. A LIPSON investe e depois oferece ao cliente; de certa forma esta atitude cria demanda adicional.

### **Concorrência**

Quanto à concorrência com outras terceiristas, a LIPSON reconhece três potenciais concorrentes. Empresas que, como ela, produzem apenas para terceiros. Os diferen-

ciais competitivos apontados são a qualidade do produto, a capacidade produtiva, o atendimento e o custo.

A comparação com as demais terceiristas, dificultada pela escassez de dados, sugere que a LIPSON seja uma grande terceirista, tanto em capacidade produtiva como em faturamento. Sua clientela já assegura que seja uma das melhores em qualidade. A capacidade produtiva da LIPSON é quase dez vezes maior que a da TRYCE COSMÉTICOS, e o faturamento cerca de 41% [ 7 ] maior. A CARIBBEANS COSMÉTICOS em 1999, apresentou faturamento inferior à metade do faturamento da LIPSON naquele ano, R\$ 13 milhões.

Os dados disponíveis da capacidade industrial da RÜCKERT são de 2000, o que dificulta a comparação. As duas são classificadas, pela revista COSMETICS & TOILETRIES, como grandes terceiristas.

### **Características da LIPSON**

Podem ser identificadas quatro características importantes que tornam a LIPSON atraente como parceira na produção de cosméticos:

- **Êxito em P&D** — Conforme foi ressaltado, a LIPSON possui um laboratório de P&D e já foram desenvolvidas mais de quatro mil fórmulas ativas aprovadas pelo Ministério da Saúde, com receptividade comprovada pelo sucesso de mercado. De acordo com a diretora, o Brasil está avançando muito em P&D neste setor, desenvolvendo novas tecnologias, matérias-primas e produtos. Já é possível produzir produtos tão bons quanto os internacionais, e a maior qualidade do produto é destacada como um fator para a continuidade do crescimento do setor.
- **Flexibilidade de tamanho** — Há um núcleo fixo de 349 trabalhadores e contratações temporárias que variam de 200 a 300 em função da necessidade. É mais fácil para a terceirista ajustar o número de trabalhadores e com isso criar padrões de flexibilidade no atendimento a pequenos, médios e grandes lotes de produção.

---

[ 7 ] Foi considerado o faturamento médio da LIPSON por mês no ano de 2003 (R\$1,83 mi), para ser comparado ao valor disponível da TRYCE.

**Tabela 2** – Número de funcionários da LIPSON em 2003

<i>Setor</i>	<i>Núcleo fixo</i>	<i>Contingente variável</i>
Laboratório	25	0
Administração	14	0
Produção	310	de 200 a 300

Cabe destacar que as contratações temporárias se referem apenas aos trabalhadores da produção, e que o contingente variável é alto em relação ao núcleo fixo (tabela 2).

- **Economias de escala na negociação de matérias-primas** — As terceiristas de maior porte podem contratar o suprimento de grandes volumes de matéria-prima, repassando para o cliente a economia de escala verificada.
- **Alvarás e trâmites legais necessários** — Embora haja empresas especializadas para a obtenção dos quinze alvarás exigidos pela ANVISA, a LIPSON já possui estes alvarás. A empresa entrante no mercado está automaticamente dispensada de todos os trâmites e custos envolvidos na obtenção das autorizações. A LIPSON possui, também, o responsável técnico químico/farmacêutico, que responde pela qualidade dos produtos, além da indispensável agilidade no rastreamento de toda a produção, até chegar aos consumidores.
- **Contratos bem desenhados**  
A confiança do contratante inicia-se no conhecimento do instrumento que regula a prestação dos serviços e estabelece as obrigações bilaterais. Contratos que preservam a marca do cliente, com cláusulas de sigilo e confidencialidade, incluem o registro e notificação no Ministério da Saúde, as obrigações e responsabilidades das partes, condições de fornecimento e comportamento dos preços, perdas industriais, seguro, inventários, vigência e rescisão e disposições gerais.
- **Atividades acessórias**  
Apresentação de fornecedores de matérias-primas e de materiais para embalagem para cosméticos; apresentação de empresas de *design* para elaboração de *layout* de produtos e de materiais promocionais e apresentação de empresas de SAC (serviços de atendimento aos consumidores).

### **Fatores que justificam a terceirização**

Na entrevista realizada foi verificado que o argumento mais forte para a terceirização no setor de HPPC é o foco no desenvolvimento da marca. A diretora Regina Rodrigues afirmou que a terceirização beneficia a marca da empresa contratante.

No caso de uma empresa entrante no setor, seja a marca conhecida ou não, a terceirização contorna a necessidade de fazer o investimento na planta industrial. É necessário obter alvarás, comprar equipamentos, contratar mão de obra. A terceirista dispõe de tudo isso.

No caso de uma marca pouco conhecida ou desconhecida a vantagem é ainda mais clara. Os custos iniciais são altos e é difícil diluí-los em uma pequena produção de marca pouco conhecida. É o caso da empresa ANANTHA, que possui o objetivo, declarado em seu *site*, de ser uma empresa reconhecida em inteligência de marca; e terceiriza, então, sua produção de cosméticos e perfumes [ 8 ].

No caso de uma marca já conhecida que deseja explorar seu nome no setor de HPPC, o mesmo raciocínio se aplica. É mais lógico e viável testar o mercado sem investir em planta industrial. É o caso da grande loja de magazine C&A, que lançou, totalmente terceirizada, sua linha própria de maquiagem.

De acordo com Alécio Rodrigues, as etapas de pesquisa, desenvolvimento e produção são transferidas, e novos investimentos podem ser concentrados nas áreas de vendas e *marketing*.

Mas há diferenças importantes quando são considerados os diferentes subsetores, de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Principalmente quando se leva em conta a relação com as grandes marcas do setor.

**No subsetor de higiene pessoal**, a terceirista não possui competitividade para produzir os itens de massa como *shampoos*, sabonetes e pasta de dentes. As grandes indústrias de higiene pessoal dominam este segmento e possuem fábricas especializadas para isto, com escalas elevadas, e não terceirizam a produção.

A LIPSON produz itens especializados de higiene pessoal, em geral para pequenos e médios fabricantes, como creme dental infantil sem flúor. De acordo com a Regina

---

[ 8 ] A ANANTHA possui apenas linhas de cosméticos e perfumes; mas o benefício para a marca pouco conhecida também é verificado na produção de itens de higiene pessoal.

Rodrigues, a demanda por estes produtos têm crescido e é uma clientela garantida. São, normalmente, produtos de maior valor agregado e o preço é mais alto. Na maioria das vezes são comercializados por venda direta e possuem um apelo diferente dos apelos de produtos de massa.

**No subsetor de cosméticos**, no qual a concorrência baseia-se muito em marcas (imagem) e qualidade e nem tanto em custos de produção como nos itens de higiene pessoal, a LIPSON consegue produzir a um custo compatível aos das grandes empresas, mas terceiriza parte da produção destas. Para a diretora é uma vantagem ter os grandes clientes. O custo baixo é compensado pelo volume e a estabilidade, pois é mantida uma linha dedicada contínua para estas grandes empresas.

Além disto, os contratos são seguros, há pouquíssima margem para comportamentos oportunistas de ambas as partes. Em média, cada grande cliente da LIPSON representa 7% do faturamento total. É uma participação significativa, que expressa certo risco caso o cliente corte a relação. Mas pode-se presumir que o risco de manter uma parcela elevada do faturamento em grandes clientes é mais que compensado pela qualidade destes.

Na opinião de João Basílio da Silva, presidente da ABIHPEC, publicada na revista COSMETICS & TOILETRIES, a terceirização tende a ser cada vez mais interessante para as grandes empresas, porque reduz custos. Para o terceirista, a vantagem é o menor risco de mercado. “O *marketing* e a distribuição têm custos elevados e o mercado varejista às vezes oscila, aumentando o risco. Com bons clientes é possível crescer junto”, afirma Basílio. Mas os prestadores de serviço precisam investir em equipamentos, máquinas, qualidade e produtividade para continuar crescendo. E ressalta: “O negócio só não dá certo pela quebra de confiança. Se o terceirista trabalha com qualidade, atende o prazo e cumpre os preceitos de confidencialidade, o cliente não tem por que trocar de prestador de serviço.”

Pode-se supor então que, enquanto as grandes empresas continuarem optando por terceirizar parte da produção [ <sup>10</sup> ], e a LIPSON mantiver a qualidade e a confiabilidade de seus contratos, permanecer com os grandes clientes sempre será vantajoso para esta última.

---

[ <sup>10</sup> ] Como é o caso da NU SKIN BRASIL, cuja produção nacional é terceirizada pela LIPSON, que anunciou a intenção de nacionalizar em dois anos 80% dos itens vendidos (H&C, 26/05/2004).

De acordo com a análise do capítulo anterior, é esperada a especialização das atividades para a concentração nas *core competences*; então não seriam justificados novos investimentos na planta produtiva. O curioso é especular se as grandes empresas de cosméticos chegarão a terceirizar todas as suas linhas, e não apenas o excesso de produção. Uma questão que, obviamente, ficará aberta.

Como no mercado de higiene pessoal, a terceirização de cosméticos para marcas de menor volume é viável, pois estes possuem um apelo diferente; as empresas competem pela qualidade e imagem do produto.

**No subsetor de perfumes** a terceirização se mostra muito promissora. Tanto pela menor concentração neste subsetor (em comparação aos subsetores de higiene pessoal e cosméticos), como pelo sucesso da venda direta na comercialização de colônias e perfumes.

### **Considerações Finais**

O exemplo da LIPSON permite corroborar algumas hipóteses levantadas no capítulo anterior.

O fato de ser uma empresa que não trabalha com financiamento de nenhum tipo, opera com significativa capacidade ociosa e possui planos para expansão desta capacidade, sugere que o investimento para esta indústria seja reduzido em relação aos demais setores industriais. Os custos fixos devem ser pequenos, de forma a conseguir manter esta capacidade ociosa e pensar em expansão. Os diversos equipamentos e infra-estrutura foram avaliados pela diretora em R\$ 400 mil, o que é um valor modesto. Segundo ela, o fator que onera o investimento é estar dentro das rigorosas normas exigidas pela ANVISA.

Isto confirma a idéia de que é fácil abrir uma empresa no setor. Mas investir em planta industrial para concorrer num mercado concentrado, disputado e de inovações constantes é muito arriscado. A terceirização da produção retira a preocupação com os controles de qualidade e com a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A LIPSON possui uma equipe de 25 funcionários de laboratório que desempenham estas funções. Os esforços das empresas podem ser concentrados no que realmente importa para a concorrência no setor, a comercialização e o fortalecimento da marca.

Comprovou-se, também, a importância do canal de vendas diretas. A maior parte dos clientes da LIPSON comercializa seus produtos por este canal, e possui clientela garantida. Alguns clientes da LIPSON também utilizam as perfumarias.

Os grandes clientes são marcas de prestígio, consolidadas no mercado brasileiro ou no Exterior; os médios e pequenos são clientes pouco conhecidos ou desconhecidos, que possuem participação no mercado de semi-prestígio de cosméticos.

De acordo com a diretora da LIPSON, a venda de produtos de HPPC cresce nas épocas de crise e finais de ano porque há um esforço maior por parte das revendedoras do sistema porta-a-porta para complementar o orçamento doméstico. E este esforço encontra a disposição a consumir do mercado brasileiro, ressaltada no capítulo 1.

Pode-se inferir que grande parte do sucesso inicial da LIPSON se deu por contatos importantes. Conforme anotado, seu fundador trabalhou no ramo de HPPC muitos anos e foi diretor de uma multinacional para a qual, agora, terceiriza produtos.

O crescimento da LIPSON foi sendo viabilizado por sua especialização e qualificação, pela opção das grandes empresas em terceirizarem parte da produção (excesso da produção de algumas linhas e de linhas pequenas), e pela menor importância da produção frente à comercialização, na consolidação de marcas no setor.

## Capítulo 4

### Conclusão

**D**E ACORDO COM A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, o setor representado por ela é muito dinâmico. Por um lado há um vasto mercado consumidor, e por outro, empresas que competem fortemente, para manter ou aumentar sua participação no mercado.

A análise do setor deve levar em conta as significativas diferenças entre os sub-setores que o compõem. O subsetor de **higiene pessoal** é caracterizado por itens de massa, produzidos em larga escala e comercializados principalmente no varejo tradicional e no atacado. É responsável pelo maior volume de vendas e maior geração de renda do setor. Uma tendência dos últimos anos tem sido agregar valor a estes produtos, como é o caso do *shampoo* anti-caspa e o creme dental para dentes sensíveis, entre outros. Neste caso os itens se tornam específicos, e a importância da escala diminui.

No subsetor de **cosméticos** a escala não é tão elevada como no caso dos produtos de higiene pessoal. Normalmente os cosméticos são artigos mais diversificados e sofisticados, e a concorrência se dá pela imagem e qualidade dos produtos. Embora o principal canal de distribuição seja o varejo tradicional, verifica-se grande importância das vendas diretas.

No subsetor de **perfumes** a escala produtiva também não é tão importante como para os produtos de higiene. É um segmento fortemente marcado pelas importações, que diminuíram com a desvalorização do real, o que aumentou a procura por perfumes nacionais. São distribuídos principalmente por meio da venda direta, franquias e, por último, varejo tradicional.

Conforme a ABHIPEC, o setor tem apresentado um crescimento expressivo nos últimos anos, gerando uma renda elevada. O mercado consumidor brasileiro é atraente e abrange todas as camadas de renda. De acordo com a Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE, os brasileiros destinam uma parcela significativa da renda men-

sal para gastos com higiene e cuidado pessoal; e os itens responsáveis pela maior parte deste gasto são perfumes e produtos para cabelo. Este perfil é mais acentuado na classe de renda mais baixa, que destina uma parcela relativamente maior da sua renda para estes produtos.

De acordo com Gracia (2002), o tamanho e o potencial do mercado consumidor atraem as empresas. Atuam no setor empresas internacionais e nacionais, grandes, médias e pequenas. As grandes empresas internacionais dominam o subsetor de higiene pessoal, possuem escalas elevadas, conseguem produzir a um custo baixo, ser muito competitivas e alcançar, certamente, margens elevadas. Há marcas consolidadas como *Gillette, Lux, Johnson's, Nívea, Dove, Seda, Palmolive, Colgate, Close-up*. Há espaço para marcas pouco conhecidas, mas competir com estas grandes empresas requer alta capacidade produtiva, inovativa e mercadológica. E os movimentos de aquisição no setor revelam que as grandes empresas estão dispostas a manter e aumentar sua participação.

O subsetor de cosméticos também é bastante concentrado. São verificadas empresas internacionais e também importantes empresas nacionais com significativas parcelas do mercado. BEIERSDORF, PROCTER & GLAMBLE, AVON, NATURA, O BOTICÁRIO, REVLON, UNILEVER são exemplos destas empresas. Neste segmento o mercado para pequenas também é trabalhoso, exigindo inovação e *marketing*. Mas o sistema de vendas diretas, amplamente difundido no segmento, impulsiona as vendas, mesmo no caso de marcas pouco conhecidas. Tanto pela necessidade que consumidores têm em acreditar na eficácia do produto, como pela necessidade por parte das revendedoras em complementar o orçamento familiar.

No subsetor de perfumes há concentração, mas os dados da ABIHPEC sugerem que seja menor que nos outros dois segmentos.

Como ressaltado por Garcia (2000), as vantagens competitivas do setor de HPPC como um todo estão relacionadas à capacitação inovativa e mercadológica das empresas. A consolidação da marca é fundamental para a permanência e crescimento no mercado.

As empresas inovam continuamente ou para ganhar ou para manter sua participação. As grandes empresas destinam elevadas somas para pesquisa e desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias. As grandes internacionais mantêm a liderança inovativa do setor e investem pesadamente em inovações, que são, na maioria das vezes, realizadas nos países de origem. As grandes empresas nacionais também realizam pesquisa e desenvolvimento, mas em menor escala do que aquelas.

Além das inovações freqüentes, as empresas também investem em propaganda e *marketing* para divulgar seus produtos. Os canais de distribuição especializados e personalizados como franquias e, principalmente, vendas diretas, contribuem com a divulgação e venda dos produtos e aumento da fidelidade dos consumidores à marca.

Garcia (2002) também ressalta que a produção é relativamente simples, sendo caracterizada pela manipulação de fórmulas. Mas é necessário estar dentro dos rigorosos padrões de qualidade exigidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que regula o setor.

As barreiras à entrada são relativamente pequenas, em função da simplicidade da base técnica-produtiva do setor; entretanto, a grande dificuldade está na conquista e manutenção do espaço conquistado ao longo do tempo. Não há muitas informações confiáveis a respeito, mas tudo indica que grande número de pequenas iniciativas industriais não se sustenta além do período de maturação do capital investido ou, mais grave, do empréstimo inicial contraído. Em outras palavras, consumido o capital inicial disponível, o negócio regride e sai do mercado. A barreira, portanto, se dá pela manutenção de qualquer fatia marginal de mercado. Tal contingência acena com a conveniência da terceirização para toda a firma recém-chegada, que deve então dedicar o melhor de sua capacidade aos esforços de *marketing* e vendas.

De acordo com a teoria de Collis e Montgomery (1997), a empresa deve competir nos negócios ou atividades para os quais possua recursos valiosos que lhe garantam vantagens competitivas, suas *core competences*. No caso do setor em estudo, as *core competences* são a marca e os canais de distribuição. As demais atividades devem ser terceirizadas, porque os custos são reduzidos com a contratação de um

fornecedor especializado. Sendo assim, a menor importância da produção e o caráter decisivo do fortalecimento da marca na geração de vantagens competitivas do setor de HPPC justificam a terceirização da produção, que embora simples requer estar dentro das normas no Ministério da Saúde.

A desvantagem da terceirização está ligada a situações que abrem margens para comportamentos oportunistas. O caso da terceirista LIPSON permitiu inferir que esta é uma relação confiável, onde há pequena margem para oportunismo. Manter a imagem, estar em dia com fornecedores, clientes e governo parecem ser objetivos claros e necessários para o crescimento das terceiristas. Do lado das empresas contratantes a possibilidade de comportamento oportunista também é muito pequena. Esta parece ser uma relação bilateral suficientemente confiável.

O setor é bastante suscetível à tendência internacional e, por esse motivo, reage à conjuntura cambial. A estabilidade cambial da segunda metade da década de noventa motivou muitas empresas a importar produtos; com a flutuação, a opção mais imediata se tornou a terceirização. A tendência foi tão nítida que atraiu grandes terceiristas européias, como a RÜCKERT e a WECKERLE, que têm o Brasil como um de seus principais mercados da América Latina (informação colhida dos respectivos sites na Internet). A atividade cresceu e as terceiristas se especializaram. As grandes realizam P&D e fornecem orientações de mercado; além da qualidade da produção, retiram a preocupação do cliente em inovar, o que é fundamental no setor.

O exemplo da LIPSON permitiu verificar a aplicação da teoria de Collis e Montgomery (1997). Constatou-se que a terceirização não é totalmente difundida no setor; as grandes empresas terceirizam parte da produção. As que possuem indústria no país terceirizam parte da produção (sobrecarga de demanda de alguma linha, ou mesmo uma linha pequena); aquelas que não possuem fábricas locais terceirizam para complementar importações.

No subsetor de higiene pessoal há terceirização dos itens especializados, que possuem um preço mais elevado, mas em geral são distribuídos por meio da venda direta. No subsetor de cosméticos, a terceirização tem avançado bastante, pois as grandes empresas tem terceirizado parte de sua produção e pelo fato de a

comercialização ser mais importante para a fixação da marca; a LIPSON garante a qualidade da produção, e as empresas focalizam esforços na comercialização. A maioria das empresas que contrata a LIPSON comercializa seus produtos por meio da venda direta, e o sucesso deste canal pode aumentar a quantidade de produtos terceirizados. No segmento de perfumes a terceirização também está crescendo em função do sucesso da venda direta na comercialização destes produtos. Não é possível afirmar se a terceirização vai se difundir totalmente no setor ou não. E, principalmente, se as grandes empresas vão chegar a terceirizar a totalidade de suas linhas de produção.

Podem-se inferir algumas conclusões:

A terceirização da produção no setor de HPPC é justificada para concentrar os esforços na comercialização dos produtos. É a melhor opção as empresas que querem se firmar no mercado.

De acordo com a ABIHPEC, em um panorama de melhora no poder de compra dos brasileiros, há a expectativa de crescimento do setor. Parece que as revendedoras se esforçam mais para vender em épocas de crise, mas a elevação da renda aumenta o consumo destes bens. A difusão do consumo em todas as camadas de renda e o fato de serem considerados bens de luxo apontam para isto.

No panorama oposto, da continuidade do empobrecimento da população, deve aumentar o consumo de produtos de baixo valor. Como analisado no capítulo 1, o setor apresenta grande diversidade de oferta, e há preços compatíveis para as diversas classes sociais. Neste caso, marcas pequenas que oferecem produtos de maior valor agregado terão que aumentar ainda mais seus esforços de comercialização, ou investir em produtos de menor valor agregado e maior volume.

Se a teoria das *core competences* deve permanecer prestigiada, então é razoável afirmar que, nos dois panoramas, a opção de terceirização será ampliada progressivamente.

A oportunidade do empreendimento, portanto, parece ser mais crucial para as terceiristas que estão no mercado e correm o risco de sofrer concorrência de outras

empresas terceiristas. Embora muitas linhas do setor utilizem processos de fabricação bastante simples, as instalações básicas consomem grande capital (como suprimento de água e controle de qualidade). Assim o esforço é pela conservação da carteira de clientes, quando não por sua ampliação.

## Bibliografia

### FONTES TEÓRICAS

**Collis, David; Montgomery, Cynthia:** *Corporate Strategy Resources and Scope of the Firm*. McGraw Hill Professional Book Group, 1997.

**Garcia, R., Furtado, J.:** *Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: impactos da zona de livre comércio. Cadeia Cosméticos*. Campinas. IE UNICAMP, 2002

**Garcia, R. et al.:** *Indústria de Cosméticos: elementos para uma caracterização de sua estrutura e dinâmica com base num enfoque de cadeia produtiva*. Campinas. IE UNICAMP, 2000.

**Kupfer, David; Hasenclever, Lia:** *Economia Industrial. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Editora Campus, 2002.

**Porter, Michael E.** (1980): *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro. Campos, 1991.

### PESQUISAS E DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

*Boletim de Mercado do Setor de Higiene e Limpeza da BRASKEM*. Elaboração MCM Consultores  
Associados Ltda, setembro 2003 e maio 2004. Disponível em:  
[www.braskem.com.br](http://www.braskem.com.br)

*Grandes marcas 2003*. ACNIELSEN. Disponível em: [www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br) .

*Pesquisa de Orçamento Familiar 2002-2003* – IBGE – Disponível em:  
[www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br) .

*Portaria no. 348, de 18/8/97*, da Secretaria de Vigilância Sanitária (ANVISA).  
Disponível em: [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br)

*Relatório de Mercado da Associação de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC)*, 2003. Disponível em: [www.abihpec.com.br](http://www.abihpec.com.br)

### ARTIGOS E PERIÓDICOS DA MÍDIA ESPECIALIZADA E SECULAR

Ashcar, R.. *Produtos para cabelos, um mercado ascendente*. Disponível em:  
[www.happi.com](http://www.happi.com)

*Atração fatal*. Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 24, março-abril 2004.  
Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Brasileiros natos ou naturalizados. Recursos naturais do Brasil são fontes de pesquisa e extração para empresas que querem oferecer como diferencial competitivo produtos com apelo de brasilidade, saúde e preservação da natureza.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 05, outubro-dezembro 2000. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Brincadeira de Criança.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 22, novembro-dezembro 2003. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Calor nos negócios.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 23, janeiro-fevereiro 2004. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Eta gente bonita: mesmo nos lugares mais distantes, brasileiros são fãs de cosméticos e perfumes.* Revista ISTO É, n. 1791, p.46-48, fevereiro 2004.

**Garbin, L..** *Da chapinha ao ofurô. É a vaidade infantil.* O ESTADO DE SÃO PAULO, 12 de outubro de 2003.

*Hidratantes em movimento.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 17, janeiro-fevereiro 2003. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Mercado brasileiro amadurece o conceito étnico e desperta para as oportunidades do segmento de produtos cosméticos para pele negra e cabelos crespos.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 7, março-abril 2001. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Prática Padrão, Porém Complexa.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 21, setembro-outubro 2003. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

Revista COSMÉTICOS E PERFUMES, no. 25, p. 6-15, junho-julho 2003.

Revista COSMÉTICOS E PERFUMES, no. 26, p. 6-15, agosto-setembro 2003.

**Simões, Kátia.** *A indústria do bilhão.* Revista PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. Disponível em: [www.pegn.globo.com](http://www.pegn.globo.com) .

**Souza, M..** *Demanda cresce mais pela terceirização.* Revista QUÍMICA, edição 390. Disponível em: [www.quimica.com.br](http://www.quimica.com.br) .

*Terceirização: as vantagens da parceira.* Revista COSMÉTICOS & TOILETRIES, v 11, p. 11-13, janeiro-fevereiro 1999.

*Terceirização: mercado em expansão.* Revista COSMÉTICOS ON LINE, n 107, p. 14-19 1999.

*Terceirizar ou não, eis a questão.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 14, julho-agosto 2002. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Um antidade para cada bolso.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 23, janeiro-fevereiro 2004.. Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

*Um setor de Peso.* Revista HOUSEHOLD & COSMETICS, edição 25, maio- junho 2004.  
Disponível em: [www.fredoom.inf.br](http://www.fredoom.inf.br) .

**Veiga. A.** *Mais Q.I. contra as rugas.* Revista ÉPOCA, p 84-85, junho 2003.

#### OUTRAS FONTES DE DADOS E INFORMAÇÕES

LIPSON COSMÉTICOS LTDA. — Rua Inco, 210 – 09961-370 Diadema, SP  
[www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br)  
[www.abved.org.br](http://www.abved.org.br)  
[www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)  
[www.oboticario.com.br](http://www.oboticario.com.br)  
[www.amelia.com.br](http://www.amelia.com.br)  
[www.loreal.com](http://www.loreal.com)  
[www.avon.com.br](http://www.avon.com.br)  
[www.yakultcosmetics.com.br](http://www.yakultcosmetics.com.br)  
[www.dermage.com.br](http://www.dermage.com.br)  
[www.aguadecheiro.com.br](http://www.aguadecheiro.com.br)  
[www.anantha.com.br](http://www.anantha.com.br)  
[www.nivea.com.br](http://www.nivea.com.br)

## Preços de Shampoo

Foi realizada uma pesquisa de preços de *shampoos*, no varejo tradicional (Supermercado Pão de Açúcar, pelo site [www.amelia.com.br](http://www.amelia.com.br)), nas empresas de venda direta NATURA, AVON e YAKULT COSMETICS, pelos respectivos sites, nas loja de franquias O BOTICÁRIO, ÁGUA DE CHEIRO E DÉRMAGE, e em um cabeleireiro. A pesquisa pretende ilustrar a diversidade da oferta do setor de HPPC, destinada diferentes camadas de renda. A amostra possui 229 *shampoos*, de 35 marcas variadas.

O preço médio da amostra é R\$ 9,55, sendo que o *shampoo* "mais barato" custa R\$ 3,39 (marca *Juvena*, varejo) e o "mais caro" custa R\$ 41,00 reais (marca *Kerastase*, vendida em cabeleireiros). Metade dos preços dos *shampoos* está abaixo de R\$ 6,51 e metade acima. Considerando os preços por 100 ml, o preço médio da amostra é R\$3,58; o *shampoo* mais barato é o Colmara, que custa R\$ 0,69 e o mais caro, R\$16,40, continua sendo o Kerastase. A mediana da amostra passa a ser R\$2,64. **A relação entre o preço mais barato e o mais caro é de 1:23,7.**

### VAREJO

Considerando apenas o varejo, o preço médio de *shampoos* cai para R\$ 6,0, e a mediana para R\$ 5,49. O *shampoo* "mais barato" custa R\$ 3,29 (*Juvena*) e o "mais caro" custa R\$ 15,66 (marca *OS*). Quando ajustadas as quantidades para 100 ml tanto o preço médio (R\$ 2,09) quanto a mediana (R\$2,03) são menores que as do total, o que indica que os produtos vendidos no varejo são mais baratos. Constatase que o *shampoo* mais barato é o *Colorama*, R\$ 0,69 enquanto o mais caro continua sendo o da *OX*(R\$ 5,22). A relação entre o *shampoo* mais barato e mais caro no varejo é de 1:7.

### VENDA DIRETA

Na venda direta o preço médio é mais alto que o preço médio total, R\$12,39. A mediana também é mais elevada, R\$ 12,10. O mais barato é o *shampoo* da AVON, R\$ 6,99(R\$2,33 por 100ml) e o mais caro, o da NATURA, R\$ 28,40(14,2 por 100 ml). Por 100 ml tanto o preço médio como a mediana são mais elevados que o total (R\$ 4,68 e R\$ 4,03 respectivamente). Isto indica que os preços praticados na venda direta são mais elevados que o total e, obviamente, mais caros que no varejo. A relação entre o *shampoo* mais barato e mais caro na venda direta é de 1:6.

### FRANQUIAS

O preço médio da amostra das franquias é R\$17,26 e a mediana R\$15,50, superiores à média total. O "mais barato" é da ÁGUA DE CHEIRO, e custa R\$12,50. O mais caro é da DÉRMAGE, um marca de franquias menos conhecida, que custa R\$ 29,00. Por 100 ml, o preço médio e a mediana da amostra continuam superiores à média total, respectivamente R\$ 7,0 e R\$ 6,20. O *shampoo* mais caro continua sendo da DÉRMAGE(R\$ 12,08), mas o mais barato passa a ser o de O BOTICÁRIO(R\$ 3,23). A relação entre o *shampoo* mais barato e o mais caro nas franquias é de 1:3,7.

É interessante notar, além das diferenças de preços de acordo com os canais de distribuição, a diferença de preço praticada pelas empresas.

A UNILEVER possui quatro marcas da amostra (*Dimension*, *Dove*, *Seda* e *Vital Ervas*), todas no varejo. O preço médio dos *shampoos* da amostra que pertencem à UNILEVER é R\$ 4,74, e a mediana é R\$ 3,99. O *shampoo* mais caro da empresa, na amostra, é o *Dove*(R\$6,51 com 250 ml) e o mais barato é o *Vital Ervas*(R\$4,10 com 480 ml). A relação entre o *shampoo* mais barato e o mais caro, considerando 100 ml é de 1:3.

A L'ORÉAL possui marcas de luxo, marcas de grande público, marcas profissionais e marcas de cosméticos "ativas"[<sup>1</sup>]. Na amostra, possui três marcas no varejo e a marca profissional. O preço médio da amostra da L'ORÉAL (R\$10,76) é muito influenciado pelo *shampoo* profissional *Kerastase*. A mediana, R\$ 5,49, não reflete esta influência. A *Colorama* é a marca mais barata da empresa nesta amostra (R\$3,45) e a marca mais barata entre todos os *shampoos* da amostra, R\$ 0,69 por 100 ml. A marca *Elsève* custa R\$5,49 (R\$ 2,20 por 100 ml). E o *Fructis* custa R\$ 6,1 — mas, por 100 ml, custa R\$ 2,03. A relação entre o *shampoo* mais barato e o mais caro oferecido pela L'Oréal, na amostra, é de 1: 23,7.

A NATURA mantém uma oferta bem diversificada. O preço médio dos vinte *shampoos* oferecidos é R\$ 13,46, e a mediana, R\$ 12,1. Por 100 ml os valores são, respectivamente, R\$ 4,85 e R\$ 3,70. O "mais barato" custa R\$ 9,50, mas não é o mais barato quando se considera a quantidade (o *shampoo* em questão custa R\$ 3,17 por 100 ml, e o mais barato custa R\$ 3,03). O mais caro, como exposto, R\$ 28,40, é realmente o mais caro, R\$14,20 por 100 ml. A relação entre o *shampoo* mais barato e o mais caro é de 1:4,69.

A AVON apresenta uma variedade de quinze *shampoos*, com preço médio de R\$10,45 e mediana de R\$ 10,20. Por 100 ml, os valores são, respectivamente, R\$ 4,20 e R\$ 4,5. O mais caro custa R\$17,90 (R\$ 7,31 por 100 ml) e o mais barato R\$ 6,99 (R\$ 2,33 por 100 ml). A relação entre o *shampoo* mais barato e o mais caro é de 1:3.

O BOTICÁRIO apresenta dezoito tipos de *shampoo*, a um preço médio de R\$ 15,08 e mediana de R\$13,90. Por 100 ml, os valores são R\$6,34 e R\$5,56. O *shampoo* de fato mais barato é vendido por R\$12,90 (R\$3,23 por 100 ml) e o mais caro é vendido por R\$25,90 (R\$10,36 por 100 ml). A relação entre o *shampoo* mais barato e o mais caro é de 1:3,2.

Uma estratégia interessante verificada nos *shampoos* e outros produtos da NATURA, AVON e O BOTICÁRIO é a possibilidade de comprar *refil* para os produtos. O *refil* é uma forma de fortalecer a fidelidade do consumidor. E fornece uma idéia sobre o custo das embalagens.

Foi possível obter o preço da NATURA para os "refis" de *shampoos*. No caso de um *shampoo* de 250 ml que custa R\$ 15,00, o *refil* custa R\$12,10. Afirma-se que comprando o *refil* o consumidor deixa de pagar a embalagem e, neste caso, a embalagem representaria pouco mais de 19% do custo do produto, o que permite alguma avaliação do peso da embalagem sobre o custo final de certos produtos no setor HPPC.

---

[<sup>1</sup>] informação retirada do site [www.loreal.com.br](http://www.loreal.com.br)

### LIPSON – Descrição de instalações e equipamentos

A maior utilidade deste anexo prende-se à caracterização da planta de produção, incluindo laboratório e parte da armazenagem. Como se observa, há máquinas de diferentes procedências e estágios de tecnologia mais ou menos avançados — todavia é notório que mesmo para produzir as linhas aparentemente mais simples, o volume de capital necessário, seja próprio, seja financiado, é bastante expressivo, não só em termos nominais, como principalmente contrastado com a expectativa de receita inicial.

#### Suprimento de água

É crítico na maioria dos processos produtivos de qualquer setor e ainda mais crítico na área de química e farmacêutica. Instalações que ofereçam água suficiente e de qualidade apropriada são onerosas. A empresa estudada possui suprimento de água tanto externo, pela SABESP, como também por meio de um poço semi-artesiano, dotado de desmineralizador, filtros Millipore revestidos com aço inoxidável e água quente também desmineralizada.

#### Fabricação

- Processos a quente, linhas de cremes e loções.  
Reatores AISI 316 com capacidade de fabricação de 35.000 kg/dia/turno.  
Três unidades de moinho coloidal, um COMITROL importado do EUA, para dispersões finíssimas, e dois METEOR nacionais.
- Processos a frio: tanques AISI 316 com capacidade de fabricação de 88.000 kg/dia/turno.
- Fabricação de pós (sombra, pó compacto, *blush*, pó de arroz, talco, etc.):  
Duplo cone com barra intensificadora e capacidade de fabricação de 40, 120 ou 600 kg.  
Misturador RIBBON, com capacidade de fabricação de 60 kg.  
Moinhos de martelos, com capacidade de fabricação de 1.200 kg por dia de maquilagem e 10.000 kg por dia de pó facial, talco.  
Todos os equipamentos AISI 304 possuem polímetro sanitário.
- Moldagem: batons e outros produtos à base de cera.  
Tachos de fabricação com capacidade de 10, 30, 60 ou 200 kg.  
Moinhos de rolo.  
Três mesas de resfriamento (20 graus Celsius abaixo de zero)  
Capacidade de fabricação de 1.600 kg /dia/turno  
Equipamentos AISI 304 com moldes em alumínio polido.

#### Envasamento e acondicionamento — Dezessete linhas simultâneas de produção:

- Envasadoras volumétricas para cremes, loções, produtos hidralcoólicos, *shampoos*, condicionadores, etc.;
- Duas envasadoras a vácuo;
- Três envasadoras de bisnagas plásticas e de alumínio, KALISH, TONAZZI e METEOR;
- Sete unidades compactadoras de pó;
- Duas unidades de evasadoras rotativas para frascos de amostra;
- Evasadora de talco com capacidade de 60 unidades por minuto;
- Apertador automático de tampas;

- Etiquetadora semi-automática;
- Blister  
Duas seladoras semi-automáticas com capacidade de 12.000 unidades por dia;  
Uma seladora automática SELOVAC com capacidade de 50.000 unidades por dia;
- Túnel de resfriamento: seis metros, construídos em AISI 304 com controle de temperatura entre - 5° C a 25° C;
- Túnel de aquecimento com controle de temperatura de 25° C a 300° C;
- Oito celofanadeiras com capacidade de produzir 12.000 unidades por dia/turno;
- Duas recravadeiras para válvula tipo aerosol.

#### **Matéria Prima — armazenamento a granel**

Tanque de álcool etílico com capacidade de 10.000 litros.

#### **Almoxarifados**

- Capacidade para 1.200 *pallets*;
- Armazém geral contratado com capacidade para 2.000 *pallets*.

#### **Laboratórios:**

- **Controle de qualidade**

Reagômetro;

Viscosímetro BROOKFIELD modelo DV-1+;

Estufas a 105° a 120° C e 45° a 55° C.

Aparelho determinador de ponto de fusão;

Aparelho determinador de tamanho de partículas;

Aparelho infra-vermelho determinador de umidade e de sólidos;

Balança analítica;

Densímetros;

Espectrofotômetro MINOLTA;

Procedimentos GMP-GLP-BPO.

- **Microbiologia.**
- **Pesquisa, desenvolvimento e tecnologia.**