



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**EVERALDO MAGALHÃES SANTOS JÚNIOR**

**INOVAÇÃO EM PRODUTOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: O CASO**  
**NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**SALVADOR**

**2007**

**EVERALDO MAGALHÃES SANTOS JÚNIOR**

**INOVAÇÃO EM PRODUTOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA: O CASO  
NATURA COSMÉTICOS S.A.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Antônio Plínio Pires de Moura

**SALVADOR**

**2007**

Ficha catalográfica elaborada por Valdineia Veloso CRB 5-1092

S237 Santos Júnior, Everaldo Magalhães  
Inovação em produtos como estratégia competitiva: o caso  
Natura Cosméticos S.A. / Everaldo Magalhães Santos Júnior . –  
Salvador, 2007.  
51f. tab. il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) –  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, 2007.  
Orientador: Prof. Antônio Plínio Pires de Moura.

1. Vantagem competitiva. 2. Inovação . 3. Indústria de cosméticos I.  
Santos Júnior , Everaldo Magalhães II. Título

CDD – 338

## RESUMO

Este trabalho analisa o desempenho da Natura Cosméticos S.A., partindo do princípio que a principal estratégia competitiva da empresa é a inovação em produtos. É grande a importância da pesquisa e desenvolvimento na indústria de cosméticos. Diante da concorrência as empresas do setor buscam vantagens competitivas através do menor custo ou da diferenciação de seus produtos. A gestão do conhecimento e a gestão da informação são ingredientes relevantes para a obtenção das vantagens. A análise confirma a importância da inovação no processo de desenvolvimento do setor.

Palavras-chave: indústria de cosméticos. vantagem competitiva. inovação. Natura Cosméticos S.A.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução do Faturamento do Setor – 1996 - 2006.....	29
Gráfico 2	Evolução da Receita Bruta Consolidada – 2001 - 2006 (R\$ milhões).....	38
Gráfico 3	Investimentos em Inovação – 2001 – 2006 (R\$ milhões).....	44
Gráfico 4	Número de Produtos Lançados – 2001 - 2006.....	46

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Mercado Mundial – Os dez maiores mercados - 2006.....	24
Tabela 2	Varição anual do PIB nacional, do PIB da indústria geral e do setor deflacionado – em porcentagem – 1996 - 2006.....	30
Tabela 3	Varição anual de preços (%) – 2002 - 2006.....	30
Tabela 4	Balança Comercial Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – 2002 – 2006.....	31
Tabela 5	Exportações para América do Sul e quantidade de países destino – 2002 - 2006.....	31
Tabela 6	Oportunidade de trabalho – 1994 X 2006 (em mil).....	32

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA, VANTAGEM COMPETITIVA E INOVAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
2.1	GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA.....	9
2.2	A CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS.....	12
2.3	O CONHECIMENTO EM FUNÇÃO DA INOVAÇÃO.....	19
<b>3</b>	<b>INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COSMÉTICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1	PANORAMA DA INDÚSTRIA.....	23
3.1	DADOS DO MERCADO BRASILEIRO.....	28
3.2	ESTRATÉGIAS DAS PRINCIPAIS EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL.....	32
3.3	REGULAMENTAÇÃO E INOVAÇÃO.....	34
<b>4</b>	<b>O CASO NATURA COSMÉTICOS S.A.....</b>	<b>37</b>
4.1	A EMPRESA.....	37
4.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA NATURA.....	40
4.3	A INOVAÇÃO NA NATURA.....	43
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A indústria mundial de cosméticos cresceu expressivamente durante as últimas décadas. Vários fatores determinaram este crescimento, entre eles: a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e o aumento da expectativa de vida. A Indústria Brasileira de Cosméticos participou efetivamente deste processo, ela se adaptou às mudanças e aproveitou as oportunidades do mercado. O crescimento da Natura Cosméticos S.A. é destaque da indústria brasileira.

Este trabalho analisa o desempenho da Natura Cosméticos, partindo do princípio que a principal estratégia competitiva da empresa é a inovação em produtos.

O trabalho está dividido em seis seções, inclusive esta introdução.

A seção 2 discute o processo de globalização produtiva e sua influência nos mercados nacionais, apresenta o conceito de vantagem competitiva e aborda a importância do conhecimento para a inovação.

Na seção 3 é apresentada a configuração básica da indústria mundial de cosméticos, descrevendo as variadas formas de atuação das principais firmas que atuam no mercado internacional. Esta seção apresenta também a indústria brasileira de cosméticos, demonstrando os principais dados do mercado, as estratégias das principais empresas que atuam no Brasil e afirma a importância da eficiente regulamentação para o processo de inovação.

A seção 4 relata os principais acontecimentos da história da empresa, analisa a forma de gestão do conhecimento e da informação e descreve o compromisso da Natura com a pesquisa e desenvolvimento e inovação.

Por fim, nas considerações finais procura-se reafirmar a importância da inovação em produtos para a obtenção de vantagem competitiva pela Natura Cosméticos, relacionando os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e os constantes lançamentos de produtos ao bom desempenho da empresa.



## 2 GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA, VANTAGEM COMPETITIVA E INOVAÇÃO

### 2.1 GLOBALIZAÇÃO PRODUTIVA

As nações atravessam desde o primórdio do capitalismo um processo de integração. Este processo é próprio do sistema, cada nação segue um ritmo e para cada economia observa-se um resultado prático, porém a tendência de aprofundamento é bem definida. “A partir da Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se um amplo processo de mundialização de relações, processos e estruturas de dominação e apropriação, antagonismo e integração”. (IANNI, 1997, p. 36)

Para Ianni, a atual organização das sociedades monta a estrutura que ele define como sociedade global. “As sociedades contemporâneas, a despeito das suas diversidades e tensões internas e externas, estão articuladas numa sociedade global” (1997 p. 39). Uma sociedade que impõe conceitos, estilos, modo de agir, padrões, cultura, etc.

A transição de sociedade nacional para global trouxe para os países novos símbolos, mensagens, produtos, serviços e valores. “É evidente que alguns dos traços principais da sociedade global têm sido desenvolvidos pelas empresas, corporações ou conglomerados multinacionais”. (IANNI, 1997, p. 40) A firma é o principal agente do processo de globalização, é ela quem produz as mercadorias, é ela quem exporta e se instala em diversos continentes. “Mas nenhuma mercadoria é inocente. Ela é também signo, símbolo, significado. [...] Povo a imaginário da audiência, auditório, público, multidão. Diverte, distrai, irrita, ilustra, ilude, fascina. Carrega padrões e ideais, modos de ser, sentir e imaginar”. (IANNI, 1997, p. 50)

Portanto, competir nacionalmente deixou de ser sinônimo de competição entre empresas nacionais. A abertura dos países, da importação de bens e serviços à instalação de firmas multinacionais, mudou o cenário econômico das nações. Produtos e serviços das diversas regiões do planeta são comercializados dentro dos mercados nacionais, porém a estrutura produtiva da firma pode se localizar fora desses mercados.

O processo de reestruturação produtiva que vem acontecendo e que mudou o panorama dos países nos últimos anos é conhecido como globalização produtiva e “envolve a interação de

três processos distintos, a saber, o avanço do processo de internacionalização da produção, o acirramento da concorrência internacional e a maior integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais”. (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004, p. 226).

“A internacionalização da produção ocorre sempre que residentes de um país têm acesso a bens e serviços com origem em outros países. Esse acesso pode ocorrer pelo comércio internacional, Investimento Externo Direto e relações contratuais”. (Ibid.) Logo, o processo de internacionalização da produção operacionaliza a ascensão da sociedade global; coloca os produtos, os padrões e a cultura estrangeira em foco nas economias nacionais.

Através do comércio internacional a estrutura produtiva da firma não se internacionaliza, as importações e as exportações transferem produtos acabados, “em termos da inserção produtiva dos países no sistema econômico internacional, os mecanismos relevantes são o Investimento Externo Direto e as Relações Contratuais” enquanto “as exportações e as importações são formas de inserção comercial no sistema internacional”. (Ibid.)

Através do Investimento Externo Direto a firma produz dentro do país aonde comercializa seus bens, e por meio das relações contratuais, o que um residente produz. “O IED significa que um agente econômico estrangeiro atua dentro da economia nacional por meio de subsidiárias ou filiais, ao passo que as relações contratuais permitem que agentes econômicos nacionais produzam bens e serviços que têm origem no resto do mundo.” (Ibid.). São várias as formas pelas quais os agentes econômicos nacionais mantêm relações contratuais com os estrangeiros, “os contratos de *know-how*, marcas, patentes, franquias e alianças estratégicas são os exemplos mais comuns”. (Ibid.).

Para Ianni (1997, p. 44) os movimentos do capital, tecnologia, força de trabalho, *know how* empresarial etc., em escala mundial, transformam as sociedades nacionais em dependência da sociedade global.

“A base da teoria da internacionalização da produção consiste na idéia de que agentes econômicos de um determinado país têm uma “preferência revelada” pelo mercado doméstico, em termos não somente de localização de produção, como também de canalização da produção (vendas)”. (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004, p. 207-208).

“Produzir no país de origem e orientar a produção para o mercado doméstico significa uma diferença marcante com relação à entrada em um novo mercado com o qual a empresa tem pouca familiaridade”. (Ibid, p. 208). O aprendizado que a firma detém é associado, quase que absolutamente, ao seu mercado doméstico, neste mercado a demanda e seus produtos já são suficientemente conhecidos. Entrar em um mercado novo é começar do zero, uma nova cultura, uma nova população, uma demanda desconhecida. “O mesmo ocorre no referente à entrada em um mercado já conhecido, mas geograficamente distante, que significa custos de coordenação e monitoramento”. (Ibid., p. 208). Portanto, mercados desconhecidos ou geograficamente distantes implicam custos às firmas.

Segundo Baumann, Canuto e Gonçalves (2004) a circunstância de uma concorrência perfeita em determinado mercado dificulta a internacionalização das firmas, já um mercado marcado por imperfeições é o alimento da internacionalização.

Em situações de concorrência perfeita, com lucros normais, mobilidade de fatores e tecnologia disponível no mercado internacional, não há incentivo para a internacionalização da produção, já que a empresa estrangeira não tem como concorrer com produtores domésticos já familiarizados com o mercado. Quando há custos de entrada e de saída em um mercado externo, é necessário que a empresa estrangeira possua algum tipo de vantagem específica à propriedade, sobre a qual ela extrai uma quase-renda e, portanto, a empresa tem um lucro anormal, o qual compensa o custo adicional associado ao mercado externo. O processo de internacionalização da produção é resultante de imperfeições de mercado. (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004, p. 208).

Além das imperfeições do mercado é necessário que a firma detenha vantagens em relação aos concorrentes, para a partir delas compensar os custos da inserção internacional. “A vantagem específica à propriedade de uma empresa consiste na posse ou disponibilidade de capital, tecnologia e recursos gerenciais, organizacionais e mercadológicos”. (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004, p. 208) Grande parte das firmas que atuam no mercado internacional possui algum tipo de vantagem específica, “entretanto, a posse de vantagens de relevância na arena internacional é marcadamente associada a um conjunto de empresas, conhecidas como empresas multinacionais ou empresas transnacionais”. (Ibid.).

A empresa multinacional é a grande personagem desta história chamada de internacionalização da produção. “Na teoria moderna o argumento central é, então, que a posse de vantagens específicas à propriedade – a qual dá à empresa estrangeira um certo

poder monopolístico – é uma condição necessária à internacionalização da produção”. (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004, p. 208).

Portanto, a internacionalização da produção aliada à vulnerabilidade dos mercados nacionais abre a porta para as empresas multinacionais. As antigas indústrias locais passam a competir com empresas globais. Essas multinacionais mantêm relações de compra de matérias-primas e venda de produtos com todos os continentes.

Através da exploração do mercado mundial, a burguesia deu um caráter cosmopolita à produção e ao consumo de todos os países. [...] As antigas indústrias nacionais foram destruídas e continuam a ser destruídas a cada dia. São suplantadas por novas indústrias, cuja introdução se torna uma questão de vida ou morte para as nações civilizadas – indústrias que não mais empregam matérias-primas locais, mas matérias-primas provenientes das mais remotas regiões, e cujos produtos são consumidos não somente no próprio país, mas em todas as partes do mundo. Em lugar das velhas necessidades, satisfeitas pela produção nacional, surgem necessidades novas, que para serem satisfeitas exigem os produtos das terras e dos climas mais distantes. (IANNI, 1997, p. 60).

A significativa posse de vantagens específicas à propriedade por parte das multinacionais geralmente cria situações de poder de mercado. “As empresas transnacionais tendem a possuir um significativo poder econômico, superior ao das empresas nacionais, que lhes permite obter lucros anormais e afetar a distribuição da renda entre capital e trabalho, entre capital nacional e externo, e entre trabalhadores”. (BAUMANN; CANUTO; GONÇALVES, 2004, p. 216).

Portanto, a globalização produtiva mudou e muda a dinâmica econômica dos países. As sociedades nacionais se articulam em uma única sociedade: a global. As empresas transnacionais, seus produtos e suas mensagens se espalham pelas economias nacionais. A crescente abertura econômica lança desafios e dúvidas para as empresas locais. A competição na sociedade global é baseada fortemente na criação de vantagens.

## 2.2 A CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Segundo Porter (1993, p. 43) “a unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria. A indústria é um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem diretamente entre si”. Este é o ponto de partida do autor para explicar como as empresas criam vantagens competitivas em Indústrias Globais.

Portanto, Porter enxerga a indústria como um grande tabuleiro, onde as empresas competem, através de estratégias distintas, em busca dos mesmos objetivos.

A indústria é a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. As empresas, através da estratégia competitiva, buscam definir e estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável. Não existe estratégia competitiva universal, única, e apenas têm êxito estratégias adequadas à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa. (PORTER, 1993, p. 44)

Porter (1993, p. 44) visualiza duas preocupações centrais que envolvem a escolha da estratégia competitiva: a estrutura da indústria na qual a empresa compete, pois as indústrias diferem muito na natureza de competição e nem todas oferecem igual oportunidade de lucratividade continuada; e a posição dentro da indústria, pois algumas posições são mais lucrativas do que outras, a despeito de qual possa ser a lucratividade média da indústria.

Logo, as diferentes indústrias proporcionam diferentes oportunidades de lucratividade e as diversas empresas dentro de uma mesma indústria conseguem resultados variados. “Uma firma numa indústria muito atraente, por exemplo, pode ainda assim não obter lucros satisfatórios se tiver escolhido má posição competitiva. Tanto a estrutura da indústria como a posição competitiva são dinâmicas.” (PORTER, 1993, p. 44). Portanto, a estrutura da indústria e a posição competitiva da empresa estão em constantes mudanças. Uma indústria não tão significativa pode tornar-se a mais atraente e empresas desconhecidas poderão obter posições de destaque.

Para Porter (1993, p. 45) a estratégia competitiva deve nascer de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria e da maneira pela qual se modifica. Para o autor, a competição na indústria, seja ela interna ou internacional, é determinada por cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas, a ameaça de novos produtos ou serviços, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre competidores existentes. O poder de cada uma das forças é uma função da estrutura da indústria.

“O vigor dessas cinco forças varia de indústria para indústria e determina a sua lucratividade a longo prazo” (PORTER, 1993, p. 45) Nas indústrias em que essas forças competitivas atuam com maior pressão, as possibilidades de obtenção de rendimentos atraentes são reduzidas. Nas

indústrias em que as forças competitivas são brandas, muitas empresas conseguem obter rendimentos atraentes.

Segundo Porter (1993, p. 46) a estrutura da indústria é significativa na competição internacional por várias razões: (a) cria diferentes exigências para o sucesso em diferentes indústrias, cada indústria exige conhecimento e recursos específicos; (b) as indústrias importantes para um padrão de vida elevado são, com frequência, estruturalmente atraentes e (c) a modificação estrutural cria oportunidades autênticas para que os competidores de um país entrem em novas indústrias.

“Além de reagir e influenciar a estrutura da indústria, as empresas devem escolher uma posição dentro dela. O posicionamento abrange a abordagem geral da firma para competir” (PORTER, 1993, p. 47) Cada firma se posiciona da forma que lhe pareça ser a mais vantajosa, não há padrões, a regra é a liberdade de escolha.

O que norteia o posicionamento da firma é a vantagem competitiva, podendo esta se materializar em tipos diversos. “No centro do posicionamento está a vantagem competitiva. A longo prazo, as empresas obtêm êxito em relação aos seus competidores se dispuserem de vantagem competitiva sustentável. Há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação.” (PORTER, 1993, p. 48)

“O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores. A preços dos ou próximos dos competidores, os custos menores traduzem-se em rendimentos superiores.” (Ibid., p. 48) A firma de determinado país pode ter menor custo pagando salários mais baixos que os salários pagos pelos seus concorrentes, reduzindo o número de processos necessários à produção ou comercializando diretamente com os consumidores. Se a redução dos custos se sustenta a longo prazo e se esse menor custo é exclusivo de determinada firma, esta tem uma vantagem competitiva sustentável, conseqüentemente a firma alcança rendimentos superiores aos dos seus concorrentes.

“A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência”. (PORTER, 1993, p. 48) As firmas podem fornecer produtos com desempenho

superior aos dos concorrentes, desde que este desempenho seja reconhecido pelos compradores. A rede de serviços de assistência de determinados produtos, essencialmente os eletroeletrônicos, influencia a escolha do consumidor.

A diferenciação que proporciona um valor superior aos compradores, proporciona às empresas receber um preço melhor. A criação de novos custos através do processo de diferenciação não pode interferir significativamente, pois “a diferenciação permite a uma firma obter um preço melhor, que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos concorrentes”. (Ibid., 1993, p. 48)

Para Porter (1993, p. 49) há outra variável importante no posicionamento: o âmbito competitivo ou a extensão do alvo da empresa dentro da indústria, pois uma empresa deve escolher a gama de variedades de produtos que fabricará, os canais de distribuição que empregará, os tipos de compradores que atenderá, as áreas geográficas nas quais venderá e a variedade de indústrias correlatas nas quais também competirá.

Portanto, a empresa deve escolher o que produzir, para quem produzir e como levar o produto até o consumidor. Porter identifica neste ponto a segmentação da indústria. “Em quase todas as indústrias há variedades de produtos distintos, múltiplos canais de distribuição e vários tipos de consumidores” (Ibid., 1993, p. 49) Dentro de uma indústria há segmentos com diferentes características, consumidores com poder de compra e necessidades variadas. “Para servir a diferentes segmentos são necessárias estratégias diferentes e capacidades também distintas. As fontes de vantagem competitivas, portanto, são, com frequência, bastante diversificadas nos diferentes segmentos, embora sejam parte da mesma indústria” (Ibid., 1993, p. 49)

Segundo Porter (1993, p. 49) o valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço, para obter vantagem competitiva sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador, mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria maior valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação).

A empresa que produz com menor custo conseqüentemente cria vantagem sobre seus concorrentes. Através da diferenciação a empresa cria um novo valor para os seus produtos ou serviços, este valor deve ser reconhecido pelos consumidores. “As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos”. (PORTER, 1993, p. 52)

A empresa deve focar em todas as atividades desenvolvidas sabendo que elas fazem parte de um conjunto, de uma cadeia. “Uma empresa é mais do que a soma de suas atividades. A cadeia de valores de uma companhia é um sistema interdependente, ou uma rede de atividades, unidas por ligações”. (Ibid., 1993, p. 52) As atividades podem ser desenvolvidas separadamente ou não, porém há dependência entre elas, menosprezar algum procedimento pode comprometer o resultado da firma.

Para Porter (1993, p. 53) a administração cuidadosa das ligações pode ser uma fonte decisiva de vantagem competitiva. Muitas ligações não são óbvias e os rivais têm dificuldades de percebê-las, com freqüência. A obtenção de vantagem competitiva exige que a cadeia de valores seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas. O sistema não precisa ser engessado, imóvel, as mudanças que proporcionam maior integração e produtividade devem ser implementadas. Segundo o autor, a reformulação da cadeia de valores, pela realocação, reordenação, reagrupamento ou mesmo eliminação de atividades é, com freqüência, a raiz de um grande melhoramento na posição competitiva.

A cadeia de valores da empresa está inserida num contexto mais amplo de atividades, Porter o chama de sistema de valores. “O sistema de valores inclui fornecedores que proporcionam insumos (como matéria-prima, componentes, maquinaria e serviços comprados) para a cadeia de valores da empresa”. (PORTER, 1993, p. 53) Este sistema cria interdependência entre as firmas, estreita o relacionamento entre elas, as empresas tornam-se parceiras em projetos e investimentos. “As ligações não só conectam as atividades dentro de uma companhia, como também criam interdependências entre uma empresa e os seus fornecedores e canais”. (Ibid., 1993, p. 53) Portanto, a empresa deve focalizar e tirar proveito das atividades internas e externas e de suas respectivas ligações, a obtenção de vantagens pode advir das duas cadeias.

“As empresas criam vantagem competitiva percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise



constitui ato de inovação”. (PORTER, 1993, p. 56) É a inovação o combustível do processo de criação de vantagens competitivas, não se pode obter vantagem utilizando procedimentos já conhecidos. A busca do novo é a busca da melhor prática, do serviço mais eficiente, da entrega com menor custo etc. Porter (1993, p. 56) define a inovação de maneira ampla, incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas. Para o autor, a inovação pode se evidenciar em modificações de produtos, mudanças de processo, novas abordagens da comercialização, novas formas de distribuição e novas concepções de âmbito.

Segundo Porter (1993, p. 57-58) as causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva são as seguintes:

- *Novas tecnologias*: a mudança tecnológica pode criar a possibilidade para o projeto de um produto, a maneira pela qual é comercializado, produzido ou entregue e os serviços suplementares proporcionados. É a mais comum precursora da inovação estratégica. As indústrias nascem quando a mudança tecnológica torna possível um novo produto.
- *Necessidades novas ou renovadas do comprador*: A vantagem competitiva é criada com freqüência (ou se modifica), quando os compradores desenvolvem novas necessidades ou suas prioridades se modificam de maneira significativa.
- *Aparecimento de novo segmento de indústria*: A oportunidade de criar vantagem surge quando nasce um novo segmento distinto de uma indústria ou é concebida uma nova maneira de reagrupar os segmentos existentes.
- *Custos ou disponibilidades oscilantes de insumos*: A vantagem competitiva se modifica freqüentemente quando ocorre mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria.
- *Mudanças nos regulamentos governamentais*: Os ajustes na natureza da regulamentação governamental, em áreas como padrões dos produtos, controles ambientais, restrições à entrada e barreiras comerciais são outros estímulos comuns às inovações que resultam em vantagem competitiva.

Perceber rapidamente as necessidades e se adaptar às mudanças é a chave para obter vantagens. Agir mais rápido que os concorrentes. Quem consegue se antecipar desfruta de vantagens em relação aos rivais, até que esses consigam internalizar as novas tecnologias, processos, melhorias etc.

Os que agem rápido conseguem vantagens, como ser os primeiros a colher as economias de escala, reduzir os custos pelo aprendizado cumulativo, firmar as marcas e as relações com os clientes sem competição direta, escolher os melhores canais de distribuição e obter as melhores localizações para instalações ou as melhores fontes de matérias-primas e outros insumos. As primeiras empresas a agir podem traduzir inovação em vantagens de outros tipos, que bem podem ser mais sustentáveis. A inovação em si pode ser copiada, mas as outras vantagens competitivas perduram, com frequência. (PORTER, 1993, p. 59)

Além de perceber e antecipar as mudanças, as firmas devem buscar a manutenção das vantagens. Para Porter (1993, p. 61) a manutenção de vantagem competitiva depende de três condições. A primeira é a fonte particular da vantagem. Há uma hierarquia de fontes de vantagem competitiva em termos de sua manutenção. Para o autor existem vantagens de ordem inferior e superior. As vantagens de ordem inferior, como baixos custos de mão-de-obra ou matérias-primas baratas, são relativamente fáceis de imitar. As vantagens de ordem superior mais duráveis são tecnologia de processos protegida por direito de propriedade, diferenciação baseada em produtos ou serviços excepcionais, reputação de marca firmada em esforços cumulativos de comercialização e relações com os clientes protegidas pelos elevados custos que esses teriam se mudam de fornecedor.

Ainda segundo Porter (1993, p. 61-62), as vantagens de ordem superior são marcadas por várias características. A primeira é que sua obtenção exige conhecimentos e capacidades mais avançadas, como pessoal especializado e altamente treinado, capacidade técnica interna e, com frequência, relações estreitas com os principais clientes. Segundo, as vantagens de ordem superior dependem geralmente de uma história de investimentos constante em instalações físicas e aprendizado especializado e muitas vezes arriscado, pesquisa e desenvolvimento e comercialização.

Portanto, a vantagem de ordem superior é resultado principalmente do investimento continuado em pessoal e pesquisa e desenvolvimento. Porter (1993, p. 62) conclui que as vantagens mais duráveis combinam maior investimento cumulativo com superioridade no desempenho das atividades envolvidas, o que dá às vantagens um caráter dinâmico. O

investimento continuado e rápido na tecnologia de processo, comercialização, redes de serviços globais ou rápida introdução de produto novo torna ainda mais difícil a reação dos competidores.

A segunda determinante da sustentação é o número de fontes distintas de vantagem que uma empresa tem. Se a empresa depende apenas de uma vantagem, os concorrentes se concentrarão na neutralização ou superação dessa vantagem. “Companhias com histórias de liderança continuada tendem a proliferar vantagens por toda a cadeia de valores”. (PORTER, 1993, p. 62)

A terceira e a mais importante razão pela qual a vantagem competitiva é mantida está na melhoria e no aprimoramento constantes. Todo tipo de vantagem pode ser conseguido pelos concorrentes, mais cedo ou mais tarde, se o líder deitar-se sobre seus louros. “Para manter a vantagem, a empresa deve tornar-se alvo móvel, criando novas vantagens pelos menos com o mesmo ritmo em que seus concorrentes igualam as suas vantagens exclusivas anteriores”. (Ibid., 1993, p. 63)

Dentro de todo processo de criação de vantagens e de busca de novos produtos, processos, ou seja, de inovação, a informação exerce o papel principal. Para Porter (1993, p. 60) a informação desempenha grande papel no processo de inovação – informação que não é buscada pelos competidores ou não está ao seu alcance, informação à disposição de outros que é interpretada de novas maneiras. Por vezes, ela resulta de simples investimento na pesquisa de mercado ou pesquisa e desenvolvimento de produtos.

### 2.3 O CONHECIMENTO EM FUNÇÃO DA INOVAÇÃO

A economia global caminha dentro de um processo histórico-econômico denominado “Era da Informação”, este processo revolucionou e revoluciona as ações empresariais. O conhecimento e a informação tornaram-se ingredientes relevantes nos mercados. Estes elementos sempre tiveram importância, porém nesta nova “era” assumem o papel principal na dinâmica econômica. “O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro” (STEWART, 1998, p. 5).

O conhecimento ganha importância e o seu uso é cada vez mais intenso. As empresas destinam recursos e mantêm políticas específicas para a busca e disseminação da informação. “Na empresa voltada para o conhecimento, a informação começa a assumir uma realidade própria, separada dos bens físicos; torna-se, paradoxalmente, uma realidade tão tangível quanto as coisas materiais com as quais estamos acostumados”. (Ibid., p. 27).

Para STEWART (1998, p 28) o conhecimento e a informação assumem sua própria realidade, que pode ser dissociada do movimento físico dos bens e serviços. Para o autor essa divergência gera pelo menos duas implicações. Primeiro, o conhecimento e os ativos que o criam e distribuem podem ser administrados, da mesma forma que os ativos físicos e financeiros. Segundo, se o conhecimento é a maior fonte de riqueza, os indivíduos, as empresas e os países devem investir nos ativos que produzem e processam o conhecimento.

Portanto, o conhecimento é a maior fonte de riqueza das empresas. Esta riqueza está concentrada nas pessoas. “A informação provavelmente é a matéria-prima mais importante de que precisamos para realizar nosso trabalho”. (STEWART, 1998, p. 37) O volume de informação contido nos produtos e serviços é cada vez maior, as empresas precisam ser diferentes das suas concorrentes e necessitam provar que são aos seus consumidores. A necessidade crescente de diferenciação aumenta o número de pessoas realizando trabalhos complexos, pessoas que agregam um valor maior. “Não é apenas o fato de que um número maior de pessoas está executando trabalho de conhecimento; o que está aumentando também é o conteúdo de conhecimento de todo trabalho, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional”. (Ibid., 1998, p. 39).

As pessoas tornaram-se as peças mais importantes das organizações, são elas que pensam e decidem. São elas também que inovam. “O dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam”. (STEWART, 1998, p. 77).

Se o principal objetivo do capital humano é a inovação – seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios –, então o capital humano é formado e empregado quando uma parte do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação. O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. (STEWART, 1998, p. 77).

Portanto, a firma deve reconhecer em seu quadro as pessoas talentosas, e ao mesmo tempo dirigi-las para as atividades que resultam em inovação. A empresa focada e comprometida com o conhecimento aproveita melhor a habilidade das pessoas, conseqüentemente, a informação flui dentro da organização e o processo de inovação ganha destaque.

Para STEWART (1998, p 80) qualquer tarefa, processo ou negócio baseia-se em três tipos diferentes de habilidade: *Habilidades do tipo commodity*: habilidades que não são específicas de um negócio, podem ser prontamente adquiridas e cujo valor é mais ou menos o mesmo para qualquer empresa; *habilidades alavancadas*: o conhecimento que, embora não seja específico a uma determinada empresa, é mais valioso para ela do que para outras; *habilidades proprietárias*: os talentos específicos à empresa em torno dos quais uma organização constrói seu negócio.

STEWART construiu um quadro dividido em quatro quadrantes para classificar a mão-de-obra em relação ao nível de substituição e ao valor agregado.

<b>DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO</b>	<b>DIFÍCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO</b>
<b>FÁCIL DE SUBSTITUIR, POUCO VALOR AGREGADO</b>	<b>FÁCIL DE SUBSTITUIR, MUITO VALOR AGREGADO</b>

Fonte: STEWART (1998)

Segundo STEWART (1998, p 81) a mão-de-obra especializada e semi-especializada entra no quadrante inferior esquerdo: a organização pode precisar dessas pessoas – talvez de muitas delas –, mas seu sucesso não depende delas como indivíduo. Acima deles, no quadrante superior esquerdo, ficam as pessoas que aprenderam um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas. Os trabalhadores que fazem parte do quadrante inferior direito realizam coisas que os clientes valorizam muito, mas como indivíduos são descartáveis. Por fim, no quadrante superior direito ficam as estrelas: pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis.

O capital humano de uma empresa fica no quadrante superior direito, incorporado nas pessoas cujo talento e experiência criam os produtos e serviços que são os motivos pelo qual os clientes procuram a empresa e não as concorrentes. Elas são um ativo. O resto – os outros três quadrantes – são apenas custos de mão-de-obra. (STEWART, 1998, p. 81).

O capital humano da empresa não é percebido individualmente, as pessoas possuem habilidades. Um novo produto depende do empenho e do talento de diversos profissionais, e nem sempre eles são da mesma área. “A relação entre o aprendizado individual e o capital humano da empresa – não apenas seu estoque de conhecimento, mas sua capacidade de inovar – envolve ainda mais grupos do que indivíduos. Faz sentido que um ativo empresarial tenha origem social”. (Ibid., 1998, p. 85)

Stewart incorpora nesse contexto o conceito de “comunidade de prática”. “As comunidades de prática são as oficinas de capital humano, o lugar onde as coisas acontecem”. (Ibid., p. 86) Essas comunidades são formadas por profissionais interdisciplinares, as informações são compartilhadas e o conhecimento é canalizado para a comunidade. “As comunidades de prática realizam dois trabalhos principais de formação do capital humano: transferência de conhecimento e inovação”. (Ibid., p. 87)

Se o principal objetivo do capital humano é inovar e se a inovação é o principal fruto das comunidades, “para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente”. (STEWART, 1998, p. 145) A transferência de conhecimento renova as comunidades. Novos indivíduos com novas percepções recebem e transferem informações. O principal produto desse processo é a inovação. “As equipes interdisciplinares captam, formalizam e *capitalizam* o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de qualquer indivíduo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece”. (Ibid., 1998, p. 145)

Para STEWART (1998, p. 146) os funcionários inteligentes e talentosos podem ser ativos, como também podem ser custos para as empresas, “a riqueza organizacional é criada em torno das habilidades e talentos que são (1) proprietários, no sentido de que ninguém faz melhor do que eles e (2) estratégicos, no sentido de que o trabalho que fazem cria o valor pelo qual os clientes pagam”, segundo o autor, estes talentos são ativos nos quais investir.

### 3 INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COSMÉTICOS

#### 3.1 PANORAMA DA INDÚSTRIA

A indústria mundial de cosméticos cresceu significativamente durante as últimas décadas. Diversos são os fatores que determinaram este crescimento, entre eles: a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e a descoberta constante de novos produtos.

A indústria de cosméticos ganhou destaque, seus produtos possuem participação significativa na pauta de exportações e nas importações de diversos países. Os países desenvolvidos são os principais atores do comércio internacional, são eles os maiores exportadores e também os maiores importadores. Estes países são fortemente competitivos, “por serem os grandes atores do comércio mundial, os países desenvolvidos praticam níveis de tarifas bastante reduzidos e praticamente não utilizam formas de proteção não-tarifárias.” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 16).

Portanto, o acesso aos maiores mercados consumidores de cosméticos não é restringido por barreiras à importação, “mas sim pela existência de fortes barreiras econômicas, associadas sobretudo com a elevada capacidade técnica e produtiva das empresas dos países centrais.” (Ibid., 2002, p. 16). Estas empresas possuem vantagens relevantes, o poder econômico se traduz em poder de mercado, o resultado deste processo é a crescente internacionalização das multinacionais e a dificuldade de novas firmas surgirem no cenário internacional.

As barreiras que são enfrentadas pelas empresas de países em desenvolvimento, aí incluído o Brasil vale ressaltar, são de caráter econômico e não comercial, já que estão associadas à existência de elevados padrões técnicos praticados nos países desenvolvidos. A existência de uma densa estrutura produtiva, tecnológica e comercial nos países centrais representa na verdade os principais obstáculos para o ingresso de novos atores no mercado mundial do setor. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 20).

Para Garcia e Furtado (2002, p. 61) isso decorre de uma característica fundamental da indústria de cosméticos, que é a elevada importância dos ativos intangíveis no padrão de concorrência do setor, especialmente os ativos comerciais como a marca e os canais de comercialização.

Logo, não há significativas barreiras comerciais, tarifárias ou não-tarifárias entre os países desenvolvidos. A inserção das firmas no mercado internacional está baseada na competitividade, as firmas dos países desenvolvidos que participam do comércio internacional já possuem marcas fortes, capacidade técnico-produtiva e vastos canais de comercialização.

O Brasil ocupa a terceira posição do mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, conforme dados do Euromonitor de 2006. É o segundo mercado em produtos infantis, desodorantes e perfumaria; terceiro em produtos para o banho, produtos masculinos, higiene oral e cabelo; o quarto em cosmético cores; o quinto em proteção solar; oitavo em pele; o nono em depilatórios. (ABIHPEC, 2007) Pode-se verificar na tabela 1 que o mercado brasileiro foi o que mais cresceu entre os dez maiores mercados em 2006. Na primeira posição estão os Estados Unidos com um mercado de US\$ 50 bilhões, em seguida o Japão com US\$ 29 bilhões.

Tabela 1 - Mercado Mundial – Os dez maiores mercados – 2006

US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	2006	%	
		Crescimento	Participação
Mundo	269.909	4,8	-
1 Estados Unidos	50.446	2,9	18,7
2 Japão	29.771	-4,2	11,0
<b>3 Brasil</b>	<b>18.203</b>	<b>26,2</b>	<b>6,7</b>
4 França	14.114	1,6	5,2
5 Alemanha	13.578	1,2	5,0
6 Reino Unido	12.907	-1,3	4,8
7 China	11.700	11,6	4,3
8 Itália	10.050	2,0	3,7
9 Rússia	8.453	14,4	3,1
10 Espanha	7.771	6,4	2,9
Total TOP TEN	176.992	4,1	65,6

Fonte: Euromonitor.

O constante crescimento do mercado brasileiro atrai as grandes indústrias do setor. Grande parte das multinacionais chegou até a década de 1950 e possui estrutura produtiva no Brasil. A diversidade e a heterogeneidade marcam a indústria de cosméticos, as principais firmas do setor se diferenciam na forma de atuação, há uma multiplicidade de estratégias. “Essas empresas, muitas delas de dimensões e estratégias globais, possuem em diversos casos, ligações importantes com atividades farmacêuticas e de alimentos aproveitando as economias



de escala e de escopo decorrentes da proximidade entre elas.” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 21).

Garcia e Furtado (2002, p. 21) identificam duas formas básicas com que se organizam as grandes empresas internacionais do setor. A primeira delas compreende as grandes empresas diversificadas, que atuam na indústria de cosméticos e se aproveitam das economias de escala e de escopo com atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, farmacêutica e até alimentos. Estas firmas se beneficiam dos vastos canais de distribuição que possuem para comercializar uma extensa variedade de produtos.

Nessas empresas, as estratégias voltadas ao setor de cosméticos confundem-se com as de outros segmentos, como fica claro pelos seus elevados graus de diversificação. Elas se aproveitam das economias de escala e de escopo que se verificam entre essas atividades, tanto no que se refere à produção, quanto à pesquisa e à comercialização. Por exemplo, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, um importante fator de competitividade para a indústria, por vezes, pode estar associado a outras áreas (como a farmacêutica) e prover resultados importantes para produtos cosméticos. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 22).

Do início do século passado até 1950 se instalaram no Brasil as primeiras grandes organizações internacionais, entre elas Unilever e a Colgate-Palmolive. A primeira comercializa as marcas: *Close-up, Signal, Dimension, Dove, Impulse, Lux, Organics, Ponds, Rexona, Seda, Sun, Vinólia e Vasenol*; e a segunda as marcas: *Colgate, Sorriso, Prevent, Palmolive, Protex, Pom Pom, Darling, Halo, Evitol, Speed Stick e Cashimere Bouquet*. As duas se instalaram no país nos anos de 1920 e, além dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, fabricam também produtos alimentícios e destinados à limpeza doméstica e nutrição animal. Nesse período, a última grande empresa internacional a se instalar no país é a *Johnson & Johnson*, no ano de 1933, que é responsável pela introdução no mercado nacional dos produtos descartáveis (absorventes higiênicos e fraldas), mas que atua também na área saúde. (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 3).

A segunda forma básica que se configuram as estratégias do setor é a de empresas com atuação concentrada na indústria de cosméticos e, por vezes, perfumaria. Nessas empresas a diferenciação dos produtos ganha maior importância, a competitividade dessas firmas é baseada fortemente na introdução de novos produtos no mercado. Portanto, a pesquisa e desenvolvimento é um dos fatores mais importantes para a ascensão e o sucesso dessas firmas.

Essas empresas concentram suas atividades, produtivas e tecnológicas, na indústria de cosméticos. Tratam-se geralmente de produtos mais sofisticados, em que as escalas de produção são menos importantes relativamente a outros atributos relacionados à diferenciação. Nesse sentido, são muito importantes atributos como a capacidade inovativa, a incorporação de essências e fragrâncias diferenciadas, a embalagem, entre outros. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 23).

As empresas com atuação concentrada se diferenciam também das empresas de atuação diversificada na forma de comercialização. Enquanto as grandes empresas diversificadas utilizam intensamente os supermercados, “as empresas com atuação concentrada na indústria de perfumaria e cosméticos adotam estratégias de comercialização de seus produtos através de lojas especializadas em perfumaria e cosméticos.” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 23). Estas firmas buscam oferecer um valor superior aos consumidores através da diferenciação dos seus produtos. As empresas com atuação concentrada são as principais responsáveis pelo grande número de lançamentos do setor.

Garcia e Furtado (2002, p. 23) identificam uma variação dessa estratégia concentrada, é a estratégia das empresas que comercializam seus produtos por meio das vendas diretas (*door-to-door*). Nesta forma de comercialização as vendas são feitas por meio das “consultoras”, que apresentam os produtos através de catálogos. “Algumas empresas aproveitam-se das economias de escala e de escopo na comercialização para vender outros produtos em seus catálogos, como jóias, vestuário (em geral roupas íntimas) e utensílios domésticos.” (Ibid., 2002, p. 24). Geralmente, estas firmas utilizam exclusivamente esta forma de comercialização. As consultoras efetuam as vendas e entregam os produtos aos consumidores. Para expandir a área de atuação, estas empresas investem essencialmente em centros de distribuição e desenvolvimento da capacidade de comercialização (ampliação do número de consultoras).

A segunda metade do século passado marca a entrada de importantes empresas internacionais com atuação nesse mercado como a Avon, líder mundial no sistema de venda direta, possui 18 fábricas em todo o mundo e distribui seus produtos em 143 países. A operação no Brasil é representativa na composição do faturamento mundial dessa empresa, ocupando a segunda posição nas vendas desta marca. No Brasil, a empresa, que está em atividade desde 1950, possui uma fábrica na cidade de São Paulo, e cerca 700.000 revendedoras que, a cada 19 dias, atendem seus 19.000.000 de consumidores. É a empresa que liderou o mercado até o ano de 2004. (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 3).

A L'Oréal, que desenvolve produtos exclusivamente nessa área de negócios, também iniciou suas operações no Brasil em 1950. Possui operações em 56 países, emprega 49.150 pessoas. Em 2001 investiu na ampliação da sua capacidade de produção no Brasil ao adquirir a marca Colorama e as instalações onde a Bozzano-Revlon fabricava os produtos desta marca. A alemã *Wella*, também se instalou no Brasil, em 1950. Atualmente, é responsável pela produção de aproximadamente 30 marcas de perfumes, como: *Gabriela Sabatini, Naomi Campbell, Priscilla Presley, Monblanc, Dunhil, Cindy Crawford, Rochas, 4711, Trussardi, Yardley* etc., todas no segmento de produtos de luxo. (Ibid., p. 4).

Outra empresa internacional que opera no Brasil há 25 anos é a alemã *Beiersdorf*, detentora da marca Nívea, mas somente em 2003 ergueu sua primeira fábrica no Brasil, em Itatiba no interior de São Paulo. (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 4). Ser um dos maiores mercados consumidores de cosméticos e continuar com altos índices de crescimento tem estimulado o Investimento Externo Direto das grandes firmas internacionais que ainda não possuem estrutura produtiva no Brasil.

As últimas empresas internacionais a se instalarem no país foram a *Procter Gamble* e a *Sara Lee*. A primeira, em 1988, quando adquiriu a Perfumaria Phebo S.A. e, em 1993, comprou as marcas nacionais Ela e Livre e Natural, e introduziu, no mercado nacional as suas marcas globais: *Pampers, Pert plus, Pantene* e *Head e Shoulders*. Atualmente os produtos Hipolglós e Vick, também são distribuídos pela empresa. A segunda, a *Sara Lee*, é ligada a um grupo internacional que produz 10 marcas de cosméticos em 180 países, inicia as operações no Brasil, no segmento de cosméticos somente em 2002. (Ibid., 2006, p. 4)

Independente da forma de atuação, diversificada ou concentrada, pode-se verificar algumas características gerais importantes nas empresas que participam do comércio internacional de cosméticos. Garcia e Furtado (2002, p. 24) enumeram essas características: primeiro, destaca-se a importância dos ativos comerciais. Independente da forma de comercialização utilizada pelas empresas, todas adotam estratégias de fortalecimento de seus ativos comerciais, tanto as suas marcas, quanto os canais de comercialização e distribuição do produto. Isso denota a importância dos ativos intangíveis para o padrão de concorrência do setor. Em segundo lugar, destaca-se a importância do desenvolvimento de novos produtos, especialmente de novas essências e substâncias que são incorporadas aos produtos cosméticos.

As grandes empresas internacionais mantêm relações estreitas com seus fornecedores de produtos químicos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e aplicações que são incorporadas aos cosméticos. Essa capacidade de desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações também é peça fundamental no processo de concorrência do setor de cosméticos, já que os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente difundidos por meio tanto das estratégias imitadoras, como pelos fornecedores de essências e fragrâncias. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 25).

Segundo Garcia e Furtado (2002, p.25) a terceira característica é que algumas empresas, independente de sua forma de atuação no mercado de cosméticos, estão buscando reduções de custos por meio de subcontratação de processos produtivos junto a empresas especializadas.

### 3.2 DADOS DO MERCADO BRASILEIRO

O Brasil possui um vasto mercado consumidor, grande parte das empresas que atuam no mercado internacional possui atividades produtivas ou comerciais de destaque no mercado brasileiro. Portanto, a indústria nacional está inserida na dinâmica do comércio internacional, as características encontradas nos principais atores do mercado mundial podem ser vistas no mercado brasileiro.

A Indústria Brasileira de Cosméticos apresentou um excelente crescimento durante os últimos anos. O mercado consumidor brasileiro tornou-se um dos principais mercados do mundo. Segundo a ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos vários fatores têm contribuído para o extraordinário crescimento do Setor, dentre os quais: a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados, que têm aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral; os lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado; o aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

Segundo a ABIHPEC (2007) existem no Brasil 1.494 empresas atuando no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo 15 empresas de grande porte, com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 72,8% do faturamento total. Portanto, cerca de 1% das firmas faturaram 72,8%, enquanto os 99% que são pequenas e médias empresas ficaram com 27,2% do faturamento em 2007. Estes dados

confirmam a importância dos ativos intangíveis no padrão de concorrência do setor, principalmente os ativos comerciais como a marca e os canais de comercialização.

A Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 10,9% nos últimos 11 anos, tendo passado de um faturamento “*ExFactory*”, líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 17,5 bilhões em 2006. (ABIHPEC, 2007) No Gráfico 1 pode-se verificar a evolução do faturamento do setor.

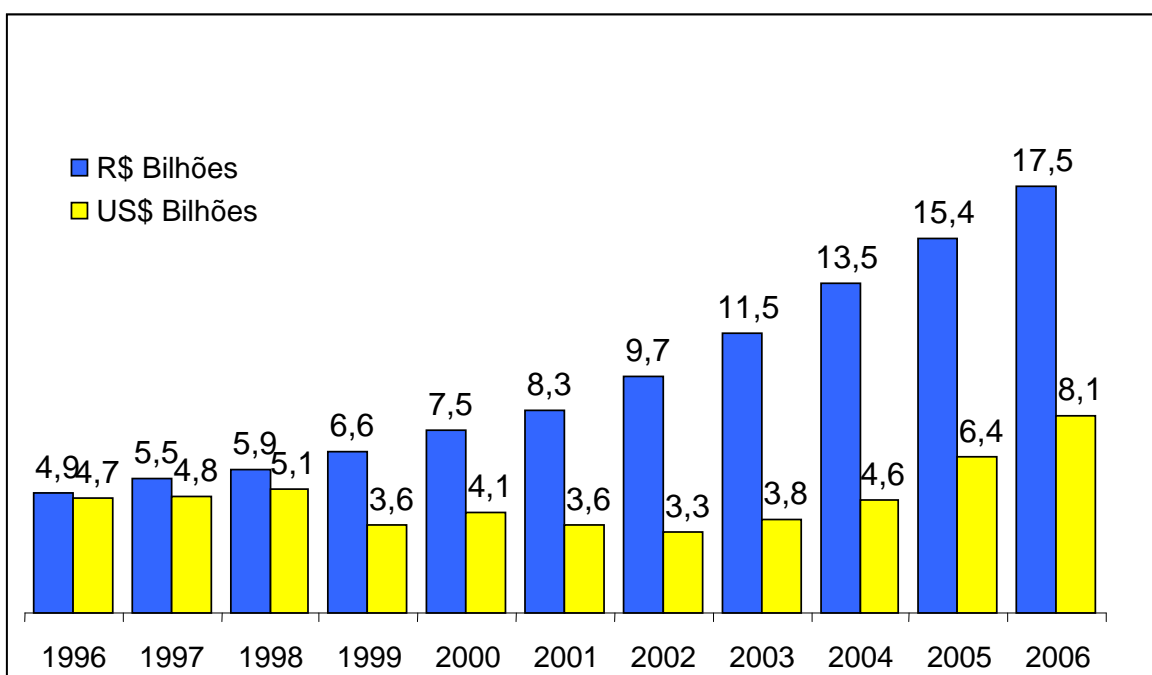


Gráfico 1 - Evolução do Faturamento do Setor – 1996 – 2006

Fonte: ABIHPEC

Os baixos índices de crescimento do Brasil nos últimos anos não se refletiram na Indústria de Cosméticos. Comparando a evolução do Produto Interno Bruto, com a da Indústria em Geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, verifica-se que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, crescimento bem mais forte que o restante da indústria, 10,9% de crescimento médio no setor contra 2,6% do PIB Total e 2,6% da Indústria Geral. Verifica-se também a força da Indústria de Cosméticos quando se compara o crescimento acumulado nos últimos onze anos, enquanto o do PIB Total foi de 32,6%, o do setor foi de 212,7%. No período 1996-2006 em oito anos o setor apresentou crescimento superior a 10%. Em nenhum ano do mesmo período o PIB Total e o PIB da Indústria Geral alcançaram esse índice.

Tabela 2 – Variação anual do PIB nacional, do PIB da indústria geral e do setor deflacionado – em porcentagem – 1996 - 2006.

ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10,0
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5,0
2004	5,7	8,3	15,0
2005	2,9	3,1	13,4
2006	3,7	2,8	14,2
Acumulado últimos 11 anos	32,6	33,2	212,7
Médio Composto últimos 11 anos	2,6	2,6	10,9

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

Na tabela 3 pode-se verificar que os produtos do setor têm apresentado uma estabilidade de preços. De 2002 a 2006, os preços do setor apresentaram crescimento inferior à inflação e ao índice de preços ao consumidor.

Tabela 3 - Variação anual de preços (%) – 2002 – 2006

ANO	Desvalorização Cambial Média	FGV	FIPE		
		Índice Geral de Preços	Índice de Preço Ao Consumidor	Índice de Preços Higiene	Índice de Preços Beleza
2002	25,01	26,41	9,92	7,97	9,16
2003	4,28	7,67	8,17	8,84	11,13
2004	-3,88	12,14	6,57	0,23	2,49
2005	-17,68	1,22	4,53	-1,67	3,87
2006	-9,50	3,79	2,55	0,08	1,80
Acumulado 2002 a 2006	-6,70	60,30	35,80	15,90	31,50
Médio Composto últimos 5 anos	-1,37	9,90	6,32	3,00	5,62

Fonte: ABIHPEC, Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Pesquisa Econômica da Universidade de São Paulo.

A tabela 4 apresenta a balança comercial dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos nos últimos cinco anos. O crescimento acumulado do setor foi de 153,0% nas exportações entre 2002 e 2006, enquanto que as importações cresceram 47,6% no mesmo

período. O déficit comercial do setor que atingiu US\$ 163,1 milhões em 1997 foi sendo reduzido nos anos seguintes, atingindo US\$ 8 milhões em 2001 e, a partir de 2002, revertido para resultados superavitários. Em 2006, o superávit atingiu US\$ 190 milhões, com uma queda de 3,1% sobre 2005, apesar do significativo aumento nas importações provocado pela apreciação do real. (ABIHPEC, 2007).

Tabela 4 - Balança Comercial Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – 2002 - 2006.

ANO	Importações		Exportações		Saldo US\$ ' 000
	US\$ ' 000	% Cresc	US\$ ' 000	% Cresc	
2002	152.284	-23,7	202.755	5,9	50.471
2003	150.279	-1,3	243.888	20,3	93.610
2004	156.830	4,4	331.889	36,1	175.059
2005	211.658	35,0	407.668	22,8	196.010
2006	294.541	39,2	484.491	18,8	189.950
% Cresc. últimos 5 anos		47,6	153,0		
% Médio. últimos 5 anos		8,1	20,4		

Fonte: ABIHPEC

As exportações do setor estão chegando a um número maior de países a cada ano. A América do Sul continua sendo o principal mercado para os produtos do setor, porém, dada a conquista de mercados não tradicionais, a participação das exportações para os países sul-americanos foi reduzida entre 2001 e 2004. O aumento na participação em 2005 e 2006 foi provocado pela recuperação da economia argentina. (ABIHPEC, 2007).

Portanto, a América do Sul, e em particular a Argentina, tem sido um mercado significativo para as exportações do setor. Em 2006 as exportações para a América do Sul foram de US\$ 297,3 milhões, 61,40% do total exportado no ano. Ainda em 2006, as exportações do setor chegaram a 139 países.

Tabela 5 – Exportações para América do Sul e quantidade de países destino – 2002 - 2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Exportações p/ América do Sul (US\$ Milhões)	129,0	140,4	187,8	238,6	297,3
Participação sobre o total (%)	63,60%	57,60%	56,60%	58,50%	61,40%
Quantidade de Países de Destino	108	122	132	125	139

Fonte: ABIHPEC

O setor também apresenta resultados importantes em relação ao emprego, quando comparado com o crescimento do emprego no país. “Outra característica marcante da indústria de cosméticos é a sua elevada capacidade de criação de empregos, especialmente nas etapas relacionadas com a comercialização do produto”. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 34).

As oportunidades de trabalho criadas pelo setor, comparadas com o ano de 1994 são as constantes da tabela 6:

Tabela 6 – Oportunidade de trabalho – 1994 X 2006 (em mil)

	1994	2006	Crescimento 2006/1994	Crescimento Médio Anual
Produção e Administração	30,1	57,5	91,10%	5,50%
Lojas de Franquia	11,0	27,5	150,00%	7,90%
Revendedoras - Vendas Diretas	510,0	1.644,6	222,50%	10,20%
Profissionais de Beleza	579,0	1.205,8	108,30%	6,30%
TOTAL	1.130,1	2.935,4	159,70%	8,30%

Fonte: ABIHPEC, ABEVD, FIESP, ABF FEC – Fundação Euclides da Cunha.

“Quase 3 milhões de pessoas têm fonte de renda na indústria da beleza – um número cuja tendência é continuar a crescer em ritmo superior ao do mercado de trabalho brasileiro.” (MENEZES, 2007, p. 40) A grande parte dos empregos está associada ao sistema de vendas diretas, em 2006 foram mais de 1,6 milhão de revendedoras ativas, representando mais de 50% da mão-de-obra do setor. A principal característica dessa força de trabalho é a informalidade.

Grande parte do emprego gerado no setor, particularmente aqueles nas etapas de comercialização, é composto de ocupações não qualificadas e sem horário fixo de trabalho. São em sua maioria mulheres que se utilizam da venda de cosméticos para complementação da renda familiar, sem comprometer-se com um horário fixo de trabalho, mas também na ausência de qualquer tipo de formalização da relação de trabalho ou de formas de proteção social. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 34).

### 3.3 ESTRATÉGIAS DAS PRINCIPAIS EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL

Um elemento fundamental e decisivo para a compreensão das estratégias das empresas é o amplo mercado consumidor brasileiro, que exerce influência decisiva nas decisões estratégicas das empresas que atuam no Brasil. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 44). Boa parte das grandes empresas do setor produz no Brasil, o grande mercado e as altas taxas de crescimento têm atraído as grandes indústrias.



As grandes empresas internacionais, com atuação concentrada ou diversificada na indústria de cosméticos, como Unilever, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Avon, Revlon, L’Oreal, entre outras, possuem unidades produtivas importantes no Brasil. Estas unidades produtivas são destinadas ao atendimento de seu amplo mercado consumidor doméstico e, eventualmente, da demanda de países vizinhos. (ibid.) O crescimento do mercado credencia o Brasil a continuar recebendo investimentos das grandes empresas do setor.

Essas plantas são voltadas basicamente à fabricação de produtos de elevado volume de produção e estão concentradas nos segmentos finais da demanda, em que são aproveitadas ainda as economias de escala e escopo nas atividades de comercialização e distribuição dos produtos [...] Por outro lado, em linhas mais sofisticadas e com escalas mais reduzidas no processo produtivo, essas mesmas empresas optam, geralmente, por concentrar a produção nos seus respectivos países de origem, mantendo no Brasil apenas funções ligadas à comercialização do produto, cujos custos são compartilhados com as mercadorias fabricadas nas plantas locais. Assim, esses produtos mais sofisticados, que são importados via comércio intrafirma, são utilizados para complementar as linhas de produtos de elevado volume fabricadas no país. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 45).

O volume de produção é uma variável determinante ao ser analisada a viabilidade de instalação de uma planta. Quanto maior o volume, maiores as possibilidades de economias de escala e escopo, e conseqüentemente, a possibilidade de produzir com o menor preço.

“Chama a atenção o fato de que as empresas internacionais instaladas no Brasil não realizam gastos significativos nas atividades de desenvolvimento de novos produtos.” (ibid.) Os laboratórios destas empresas se localizam no exterior, seus produtos seguem tendências globais, as características nacionais não são valorizadas. “Especificidades brasileiras – como a exposição solar e a mestiçagem – poderiam ser fatores motivadores, ao menos, de esforços de adaptação de produtos “globais” ao mercado local, o que de fato não se verifica.” (ibid., p. 45-46).

Além das firmas internacionais, importantes empresas brasileiras possuem parcelas significativas de mercado, essas empresas possuem unidades produtivas importantes e realizam esforços de desenvolvimento de produtos no Brasil.

Essas empresas têm sua competitividade baseada na combinação entre as capacidades técnicas e produtivas expressivas e a posse de ativos comerciais intangíveis singulares, notadamente marca e canais de comercialização específicos e bastante eficientes. Entre os casos mais exitosos, destacam-se as empresas Natura e O Boticário. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 46).

As empresas de pequeno e médio porte também têm participação importante no mercado de produtos cosméticos no Brasil. Essa é por sinal uma característica importante da estrutura industrial da indústria brasileira de cosméticos, decorrente fundamentalmente da simplicidade da base técnica-produtiva que envolve a fabricação de produtos cosméticos. (ibid., p. 47).

Em relação á distribuição dos produtos, o setor utiliza três canais básicos: distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo; venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares e a franquias, lojas especializadas e personalizadas. “O varejo tradicional, com o poder de fogo das grandes redes de drogarias e supermercados, ainda preserva seu reinado na distribuição de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, respondendo por quase 70% das vendas.” (VEIGA, 2007, p. 48).

No período 2003-2006, a participação do varejo tradicional nas vendas encolheu de 72,7% para 68,7%, as franquias passaram de 4% para 3,7%. No mesmo período, o segmento de vendas diretas avançou de 23,3% para 27,6% (VEIGA, 2007, p. 48). Portanto, cresce a participação das vendas diretas no faturamento do setor, as franquias continuam com baixa participação e o varejo tradicional prossegue sendo o principal canal de vendas.

### 3.4 REGULAMENTAÇÃO E INOVAÇÃO

A ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, órgão ligado ao Ministério da Saúde, foi criado em 26 de janeiro de 1999 com o objetivo de “promover e proteger a saúde, garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços”. Uma das competências da ANVISA é regulamentar, controlar e fiscalizar todos os bens ou serviços que envolvam qualquer tipo de risco à saúde humana.

“A ANVISA é responsável, entre outras atividades, por autorizar o funcionamento de empresas de fabricação, distribuição e importação e conceder registros de produtos segundo suas especificações.” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 47) A eficiência no desenvolvimento dessas atribuições é de fundamental importância para o crescimento da indústria de cosméticos. “Nesse sentido, a ANVISA vem tomando medidas com o objetivo de buscar convergir o sistema de regulação praticado no Brasil com as experiências internacionais mais importantes, notadamente Estados Unidos e União Européia”. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 48).

“A legislação brasileira que rege a fabricação e a comercialização de produtos de higiene, perfumes e cosméticos é avançada, comparável à da Europa e, em alguns casos, mais ágil e moderna do que a americana.” (AMATO, 2007, p. 34).

Portanto, a ANVISA vem adotando medidas que buscam elevar os padrões técnicos utilizados no Brasil, percebendo e implementando as melhores práticas para dar maior flexibilidade às empresas do setor, “tanto na Europa, como nos Estados Unidos, há uma política deliberada de desburocratização de registros e procedimentos de produtos cosméticos, conjugada com uma forte fiscalização das ações das empresas do setor”. (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 66).

Há cerca de 15 anos, a regulamentação brasileira era extremamente burocrática. Qualquer produto levava dois anos para ser aprovado pelos órgãos competentes. Atualmente aqueles pertencentes à categoria de risco nível 1, que apresentam perigo mínimo à saúde, como perfumes, batons, maquiagem e escova de dentes, por exemplo, não necessitam pré-análise antes de serem comercializados. O fabricante precisa apenas notificar a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) sobre o lançamento e, claro, responsabilizar-se por ele e pelas informações transmitidas. [...] Já os produtos de categoria 2, com componentes ativos que prometem e promovem alguma ação ou modificação no organismo, ou que possam apresentar algum risco à saúde, na qual se incluam esfoliantes, protetores solares com filtro UV e tinturas para cabelo, precisam ser analisados com antecedência pela agência, que tem prazo de 30 a 60 dias para comunicar seu parecer, liberando ou não a venda. (AMATO, 2007, p. 34)

Essa evolução vista na regulação permite que as empresas ganhem competitividade, a agilidade no lançamento de novos produtos se transformou em uma característica das empresas do setor. “A comunicação sobre o lançamento de produtos da categoria 1 e a assinatura do termo de responsabilidade com a Anvisa podem ser feitas on-line, seguindo-se o Decreto 343, de 13 de janeiro de 2005, que passou a vigorar no primeiro dia do ano seguinte.” (AMATO, 2007, p. 34).

A agilidade na aprovação de lançamentos é crucial para uma indústria baseada fortemente em inovação. “O processo de notificação desafogou bastante a burocracia do setor. Moderno, ele não existe nem na Europa nem nos EUA”. (AMATO, 2007, p. 34).

Nos Estados Unidos, o setor de cosméticos é regulamentado pela poderosa *Food and Drug Administration* (FDA), agência que controla alimentos e remédios nos EUA. E o processo burocrático, mesmo sem necessidade de aprovação prévia para produtos que não se comprometam com mudanças – como um xampu comum, que não promete remover a caspa –, leva muito mais tempo do que no Brasil, custa mais e as exigências são maiores também. (AMATO, 2007, p. 35).

Portanto, a eficiente regulação tem transformado o setor. A diminuição ao extremo da burocracia com a implantação de procedimentos *on-line* e a agilidade na publicação dos pareceres entusiasma as firmas. A solução para as novas necessidades do consumidor chega cada vez mais rápida aos supermercados e aos catálogos. “Nesse mercado tão ávido por novidades, introduzir continuamente novos produtos é uma questão de sobrevivência”. (KNAPP, 2007, p. 18).

Os novos produtos chegam para substituir produtos considerados “velhos”. Na indústria de cosméticos a idade do produto nem sempre é a variável mais importante. Um produto mais eficaz inevitavelmente substituirá o menos eficaz, neste caso, idade não importa. “De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), cerca de 30% do faturamento do setor provém de inovações, isto é, artigos colocados à venda nos últimos dois anos, em média”. (KNAPP, 2007, p. 18). Este é o resultado do investimento em pesquisa e desenvolvimento e da criatividade das firmas brasileiras somadas ao ágil processo de regulação do setor.

Anualmente, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) recebe entre 3 mil e 4 mil pedidos de registro de novos cosméticos. Produtos com baixo grau de risco (Risco Nível 1), que não precisam de registro, surgem em quantidade muito maior. Em 2006, a agência recebeu notificação do lançamento de quase 70 mil deles. As duas maiores fabricantes brasileiras de cosméticos, Natura e O Boticário, colocam, cada uma, um produto novo no mercado a cada um dia e meio, aproximadamente. (KNAPP, 2007, p. 18).

É uma “avalanche” de novos produtos no mercado. São frutos do constante investimento em pesquisa e desenvolvimento, da acirrada concorrência do setor e da forte regulação. A desburocratização dos processos e a rápida resposta às demandas das empresas impulsionaram a inovação no setor.

## 4 O CASO NATURA COSMÉTICOS S.A

### 4.1 A EMPRESA

A Natura iniciou suas atividades em 1969 como uma loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com sete funcionários. A estrutura da empresa era formada por uma loja e um laboratório em São Paulo. Em 1980 já eram 200 funcionários e uma rede de 2 mil consultoras, espalhadas pelo país, prestando serviço personalizado de consultoria de beleza e revendendo seus produtos. (REZENDE, 2003, p. 2)

Em 1974 a empresa começou a comercializar seus produtos através das vendas diretas, surgindo assim as Consultoras Natura. A partir de 1979 a Natura entra no mercado de produtos masculinos e em 1981 começa a comercializar maquiagem e perfumaria. A empresa cresceu aproveitando as oportunidades que tinha para aumentar a demanda por seus produtos.

“Com as Consultoras e com lançamentos de produtos inovadores, a Natura tem conseguido avançar mesmo em períodos adversos da economia. Nos anos 1980, por exemplo, em plena “década perdida” no Brasil, a companhia cresceu mais de 30 vezes em faturamento”. (NATURA, 2007) Em 1983 a Natura torna-se pioneira, entre os fabricantes brasileiros de bens de consumo de uso contínuo, na venda de produtos com refil. Ainda em 1983 lança a linha Seve; em 1984 lança a linha Erva Doce; em 1986 lança a linha Chronos, tratamento anti-sinais, primeiro produto de uma linha de hidratantes para o rosto. Em 1994 lança a linha Mamã e Bebê; em 2000 lança a linha Natura Ekos, com o uso sustentável de ativos da biodiversidade brasileira.

No Brasil, os principais concorrentes da Natura são a Avon, que também trabalha pelo sistema de venda direta, e o Boticário, que distribui seus produtos às lojas de cosméticos, inclusive com rede de varejo com sua marca. Também há os estrangeiros como L'Oréal, L'Anôme, Elida Gibbs, Johnson e Johnson. (NASCIMENTO; MARX, 2001, p. 2).

“A Natura iniciou 1997 como a maior empresa brasileira de cosméticos, com 3000 funcionários, 145 mil Consultoras no Brasil e cerca de 10 mil na América Latina. Em 2002, atingiu a marca de 307 mil consultoras no Brasil, 15 mil na Argentina.” (REZENDE, 2003, p. 2) O crescimento do número de Consultoras impulsiona o crescimento da empresa. Já são

mais de 617 mil (NATURA, 2007), é o único sistema de vendas da Natura. O desenvolvimento do negócio depende da relação das Consultoras com a empresa e com os clientes.

Em 2005 a Natura assumiu a liderança do mercado brasileiro de cosméticos. A grande rival da Natura é a Avon, líder mundial em vendas diretas, uma empresa presente em 140 países. “Apesar das eventuais dificuldades na distribuição, a liderança de mercado foi ocupada até o ano de 2004 pela Avon e, em 2005, passa para a Natura - duas empresas que distribuem os produtos por meio de venda direta”. (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 6)

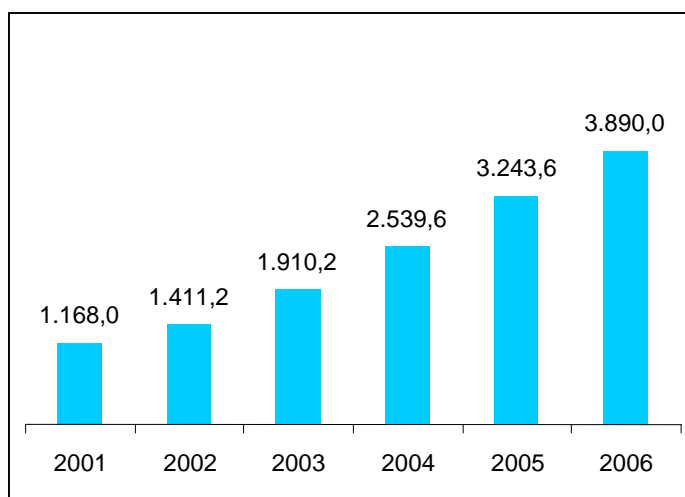


Gráfico 2 - Evolução da Receita Bruta Consolidada – 2001 - 2006 (R\$ milhões)

Fonte: Relatório anual Natura 2005; Relatório Anual Natura 2006.

Os resultados da Natura continuam surpreendendo. O desempenho obtido em 2006 foi muito bom. A receita bruta da Natura cresceu 19,9% em relação a 2005. A receita internacional apresentou um crescimento de 44,3%. O canal de distribuição, formado pelas consultoras, cresceu 16,2% no Brasil, atingindo a marca de 561 mil pessoas. Nos demais país da América Latina já ultrapassa a marca de 56 mil consultoras. Gerando R\$ 1,6 bilhão em renda direta para esse universo de 617 mil pessoas comprometidas. Em quatro anos, a Natura aumentou de 12% para 22,8% sua participação no mercado brasileiro. (NATURA, 2007, p. 8).

Esse crescimento, rápido e significativo, com resultados bastante arrojados, reflete o desempenho geral do negócio e uma cultura e conjunto de crenças e valores focados no ser humano e sua relação consigo e com o mundo. Tal cultura, crenças e valores se fazem presentes também nos produtos desenvolvidos e fabricados e indica um trabalho orientado pela relação da empresa com o consumidor, com as consultoras, com os colaboradores, com os fornecedores e parceiros, enfim, com a sociedade. (REZENDE, 2003, p. 2)

A empresa consolida-se como empresa comprometida com a qualidade das relações que estabelece com seus diferentes públicos e com a inovação e o aperfeiçoamento constante dos seus produtos e serviços, dentro de um modelo de desenvolvimento sustentável de negócios. (NATURA, 2007) A Natura supervaloriza as relações porque são elas o combustível do seu negócio.

Do ponto de vista metodológico as vendas são realizadas de maneira diferente: enquanto a Avon pratica a venda domiciliar por catálogo, a Natura realiza venda por consultoria e relacionamento. (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 6) Portanto, a Natura inovou utilizando uma nova abordagem de comercialização. A empresa se preocupa em apresentar conceitos precisos e claros dos produtos para as consultoras.

Ao aprovar um novo produto, uma pergunta chave do Comitê de Inovação é como apresentar seu conceito para as Consultoras. As soluções dos produtos devem ser “únicas e excludentes”. Sem um conceito claro nem as consultoras saberão o quê oferecer, muito menos os clientes saberão o quê comprar, já que delas dependem para indicações de uso. (NASCIMENTO; MARX, 2001, p. 7).

Desde a sua fundação em 1969, contando com um laboratório e uma pequena loja na cidade de São Paulo, a Natura já era movida por duas paixões fundamentais: pela cosmética como veículo de autoconhecimento e de transformação na vida das pessoas; e pelas relações, cujo encadeamento permite a expressão da vida. (NATURA, 2007)

A primeira iniciativa da empresa no exterior aconteceu no Chile em 1982. Em 1994, a Natura fortalece o processo de internacionalização, iniciando operações na Argentina e Peru, países nos quais estabeleceu centros de distribuição e trabalhou na formação de Consultoras. Em 2005 a Natura entrou no mercado Mexicano e inaugurou a Casa Natura em Paris (França).

A razão de ser da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o *bem estar bem*, onde bem estar é entendido como a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo próprio, com seu corpo. E *estar bem* é entendido como a relação empática, bem sucedida e prazerosa do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte, com o todo. (NATURA, 2007)

Segundo REZENDE (2003, p. 3) a mesma harmonia e prazer da relação do indivíduo consigo mesmo e com o mundo, norteia todas as relações internas e externas da empresa, que são sustentadas pelos seguintes valores:

- Humanismo, que cultiva as relações, valorizando-as. É o potencial humano, que respeita e estimula a individualidade, enriquece a diversidade e busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações;
- Equilíbrio, que se inspira na harmonia e dinâmica da Natureza percebendo o homem como parte à qual deve se harmonizar e interagir;
- Transparência, que se deixa conhecer e que vive seus processos abertamente, de maneira franca, sem ambigüidades e discriminações, e que busca a qualidade, reconhecendo suas imperfeições, compartilhando dúvidas e buscando respostas;
- Criatividade, para ousar e inovar, buscando relações inovadoras com alegria, determinação e paixão, tendo como objetivo o aperfeiçoamento contínuo, com intuição, sensibilidade e conhecimento.

#### 4.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA NATURA

“A Natura segue fortalecendo no dia-a-dia, práticas e valores corporativos que estimulam a gestão do conhecimento de maneira espontânea e não dependente, necessariamente de ferramentas e tecnologias”. (REZENDE, 2003, p. 3) É a valorização das relações que norteia estes valores e que cria as condições para a produção e disseminação do conhecimento.

Ao longo dos seus 34 anos de existência a Natura tem sido reconhecida pelo alto grau de inovação de seus produtos e pelo pioneirismo em iniciativas e conquistas que valorizam a prática de relacionamentos. São iniciativas que vão desde o aprimoramento e valorização da *venda por relacionamentos* que, ao contrário do até então conhecido sistema de *venda direta*, que se limitava a revender produtos pelo sistema porta-a-porta, busca a relação de confiança e proximidade entre o revendedor e os clientes, até o compromisso com um modelo que promova o desenvolvimento sustentável, através da relação do homem com a natureza, muito antes de qualquer outra empresa do país. (REZENDE, 2003, p. 3)

A Natura se diferencia dentre as empresas que utilizam o sistema de vendas diretas por valorizar a venda por relacionamentos. Este é um estágio avançado. Além de vender e



distribuir, as Consultoras buscam agregar confiança. As Consultoras ligam a empresa ao consumidor, o estreitamento dessa relação desenvolve o negócio.

“Quanto mais informal for a empresa e intangíveis forem os ativos envolvidos até se chegar a um serviço ou produto final diferenciado, mais necessária e economicamente atrativa é a gestão do conhecimento envolvido”. (ibid., 2003, p. 4) A informalidade é uma propriedade da Natura, tanto na área comercial com suas 617 mil Consultoras, como na área produtiva com as parcerias com comunidades, associações, agricultores, extrativistas etc.

A experiência de gestão do conhecimento na Natura oferece uma boa oportunidade de reflexão, ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação de tecnologias. (ibid., 2003, p. 3-4) A tecnologia fornece ferramentas, enquanto as pessoas pensam e criam. A interação entre as pessoas envolvidas, seja na criação como na produção, é fundamental para aprimorar o conhecimento individual e o coletivo, ou seja, o conhecimento da organização.

Segundo REZENDE (2003, p. 5) o reconhecimento do valor e da importância do conhecimento para a gestão do negócio é intrínseco ao próprio sistema de venda por relações, adotado como opção estratégica para comercializar os produtos da marca Natura. Esse sistema constitui-se de um modelo comercial que busca a construção de relações e a disseminação de conceitos e produtos entre os clientes.

Na indústria de cosméticos, conhecimento e informação são as chaves para a inovação. Gerir o conhecimento é tão importante quanto gerir as informações. Em uma indústria dinâmica ganha quem for o primeiro a transformar as informações em produtos e serviços.

O reconhecimento do valor e da importância estratégica da informação para a gestão do negócio fez com que em 1992 a Natura implantasse o primeiro sistema virtual de informações do país, hoje conhecido também como a primeira biblioteca virtual que, contrariando os tradicionais sistemas armazenadores de informação, prima pela busca ágil e inteligente de dados e informações sintonizados com o contexto dos conceitos, crenças e valores da empresa e com a busca constante de inovação. (REZENDE, 2003, p. 5)

A dinâmica da indústria de cosméticos “impõe a necessidade de um sistema que priorize o acesso à maior quantidade e variedade possível de informações que possibilite antecipar tendências e lançar rapidamente produtos inovadores”. (ibid., 2003, p. 6) A cada dia, uma

imensa variedade de produtos chega ao mercado, produtos mais eficazes transformam os existentes em “velhos”, a cada ciclo da moda há uma substituição de linhas inteiras de produtos.

Segundo REZENDE (2003, p. 6) o desenvolvimento científico e tecnológico extremamente dinâmico e a redução significativa do ciclo de vida dos produtos faz com que montanhas de documentos, relatórios e informações tornem-se obsoletos muito rapidamente. Assim, não seria custo-efetivo tratar a informação como um bem durável, quando na realidade a informação, no atual contexto de negócios, é uma *commodity* que ora se comporta como insumo para inovação, ora como bem de consumo não durável.

Portanto, a informação guardada deve ter acesso fácil, mais importante que ter à disposição relatórios e documentos é saber manipular as informações rapidamente em benefício do desenvolvimento do negócio. “Segundo esse raciocínio, a administração de acervos ou arquivos de documentos não deve ser o foco de um sistema de informação cujo objetivo é a inovação e a gestão do negócio.” (ibid., 2003, p. 7).

Com a concepção de acesso à informação em detrimento de manter acervos de documentos que a Natura inicia uma política de incremento de acesso e intercâmbio em organizações produtoras de informação e mantenedoras de acervos, em nível nacional e internacional, principalmente através bancos de dados *online*. Concomitantemente, desenvolveu-se um sistema interno de bases de dados para disponibilizar, de maneira ordenada e inteligente, a grande quantidade de informações capturadas externamente. Surgiu assim, a primeira biblioteca virtual do país, cujo acervo não é físico, mas sim composto pelo conjunto de possibilidades de acesso a informação existente em qualquer lugar do mundo, através de ferramentas de tecnologia informação aliadas ao conhecimento inerente às pessoas que a operam. (REZENDE, 2003, p. 7)

O foco de atuação da Área de Informações da Natura é a pesquisa e a prospecção de dados e informações técnico-científicas e de mercado e a sua disseminação ágil dentro da empresa, disponibilizando-as para acesso através de um sistema interno de bases de dados e bases de armazenagem de informações e registro de conhecimento. (REZENDE, 2003, p. 7) Esta área é de fundamental importância para o desenvolvimento de novos produtos. Organizar o enorme volume de informações e disponibilizá-las de maneira fácil faz diferença em um mercado dinâmico como o de cosméticos.

“A área de informações da Natura possui um acervo, único que se tem notícia no mundo, com cerca de dez mil produtos cosméticos de abrangência mundial, devidamente registrados e descritos em bases de dados”. (ibid., 2003, p. 7)

Portanto, a Natura investe na transformação das informações em conhecimento, percebendo os anseios dos consumidores e as mudanças do mercado. E transforma o conhecimento desenvolvido internamente e o conhecimento das comunidades tradicionais em produtos inovadores.

### 4.3 A INOVAÇÃO NA NATURA

Para a Natura, a inovação é um fator essencial para o seu crescimento e a perenidade dos negócios. Ela está presente não apenas nos produtos, mas em outros aspectos importantes da atividade, como a gestão da marca, o jeito de se relacionar com os públicos e o uso do conhecimento tradicional para o desenvolvimento de produtos. Este último é um diferencial relevante para o cumprimento da diretriz estratégica de utilização de ativos e insumos da biodiversidade brasileira para o desenvolvimento de tecnologias, produtos e conceitos. (NATURA, 2007)

Estão incluídos nessa diretriz o emprego de formulações biodegradáveis, de embalagens recicladas e recicláveis e a ampliação do uso de refil; o uso de insumos vegetais, a garantia de eficácia e segurança dos produtos e a implementação do modelo de inovação aberta, construindo parcerias com universidades e centros de pesquisa. (NATURA, 2007) Em grande parte dessas práticas a Natura é pioneira, foi ela quem inovou na utilização de embalagens recicladas e na comercialização do refil dos produtos. É a Natura quem melhor explora a biodiversidade brasileira.

Durante os anos 80, a Natura se transformou em um dos maiores complexos nacionais de produção e distribuição de cosméticos. Essa expansão foi alicerçada em três fundamentos: investimento em tecnologia, qualidade e criação de novos produtos; e ágil esquema de distribuição através da venda pessoal. (NASCIMENTO; MARX, 2001, p. 5).

A Natura se destaca como uma das companhias brasileiras do setor de cosméticos que mais investem em pesquisa e desenvolvimento. Em 2006, as aplicações na área corresponderam a

3,2% da receita líquida, em comparação com 2,9% no ano anterior, o que corresponde a um valor absoluto investido de R\$ 87,8 milhões, um aumento de 30,8% em relação a 2005. O resultado desse investimento foi o lançamento de 225 novos produtos em 2006, contra 213 no exercício anterior.

Segundo Nascimento e Marx (2001, p. 5) a venda direta exige um intenso ritmo de lançamentos, para fazer com que as Consultoras Natura tenham “novas notícias” (produto novo) para entrar em contato com suas clientes. Para materializar essa idéia, a Natura recorre a um planejamento, expresso no documento “grade de lançamentos”, que trabalha com 17 ciclos por ano, cada um de 21 dias. Este é o intervalo de tempo que a Natura considera necessário para não distanciar os vínculos das consultoras com clientes, amigos, parentes, etc.

No gráfico 3 pode-se perceber o compromisso da Natura com a inovação, a cada ano cresce o total investido pela empresa, em 2006 foi de R\$ 87,8 milhões.

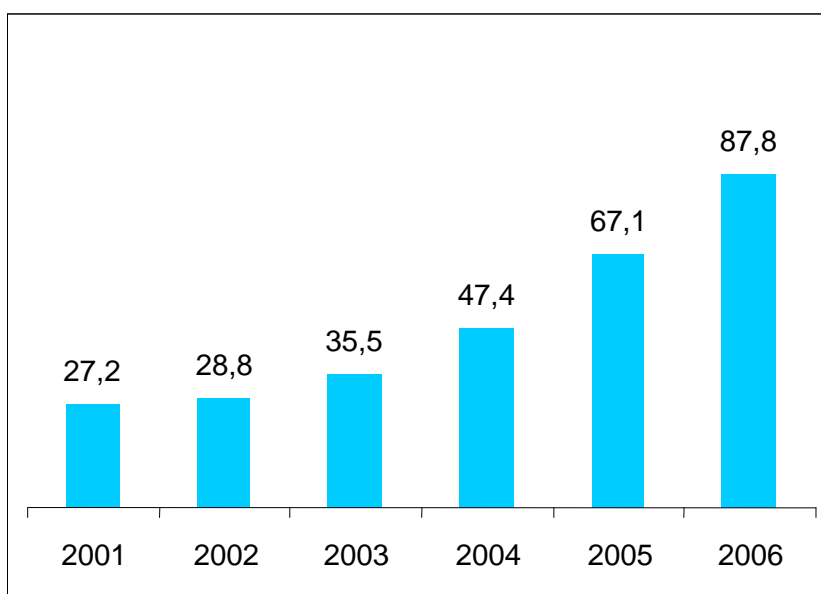


Gráfico 3 - Investimentos em Inovação – 2001 - 2006 (R\$ milhões)

Fonte: Relatório anual Natura 2005; Relatório Anual Natura 2006.

Em 2006, a Natura iniciou a construção de um centro de pesquisa e tecnologia em Campinas (SP), capaz de abrigar cerca de 300 pesquisadores e que estará pronto em 2008. Inaugurou também um centro avançado de pesquisa na França, cujo principal objetivo é manter estreita relação com o desenvolvimento de novas tecnologias em cosméticos, e decidiu instalar um laboratório em Benevides, na Região Metropolitana de Belém (PA), para o desenvolvimento

de óleos essenciais – esse centro funcionará junto à nova fábrica de massa de sabonetes, primeira unidade industrial da Natura fora do Estado de São Paulo. Avançou, também, na parceria com o Centro de Biotecnologia da Amazônia, na realização de um projeto-piloto para o desenvolvimento de óleos fixos, produzidos a partir da biodiversidade brasileira. (NATURA, 2007)

A Natura também estreitou o relacionamento com a comunidade científica através do lançamento do Prêmio Natura Campus de Inovação Tecnológica, cooperação científica entre a empresa e instituições de ciência e tecnologia. O Prêmio visa reconhecer a contribuição da comunidade científica para o processo de inovação tecnológica da empresa. Com esta ação a empresa se aproxima dos pesquisadores “de fora”, aumentando o número de idéias que podem alimentar o seu processo de inovação. Atualmente, 20% do orçamento de tecnologia já é direcionado para fora dos laboratórios da empresa, o objetivo da Natura é chegar a 50% nos próximos anos. (NATURA, 2007)

A Natura investe constantemente no relacionamento com as Consultoras, o uso da tecnologia da informação ganha espaço nessa relação. Através do *site* Consultoria é possível planejar vendas (resultados x produtos a ser vendido), gerenciar as informações sobre clientes; e cadastrar alertas pessoais – além das já tradicionais funcionalidades de atendimento *on-line*, envio de pedidos e informações sobre promoções e produtos. Em 2006 foram efetuados 11.675.830 de pedidos pelo *site* Consultoria. (NATURA, 2007) O número de pedidos efetuados pelo *site* cresce rapidamente, só para comparar, em 2004 foi de 6.646.700. O aperfeiçoamento deste canal de comunicação está se tornando um diferencial, visto que reduz o número de procedimentos e agiliza o processo de venda e distribuição.

“Apesar do forte investimento em tecnologia, o que permite à empresa uma excelente eficiência operacional, a estratégia da empresa está concentrada na diferenciação dos seus produtos em relação aos da concorrência.” (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 8) A Natura investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento, em 2005 os investimentos nesta área chegaram a 2,9% da receita líquida, R\$ 67,1 milhões; em 2006 alcançaram 3,2%, R\$ 87,8 milhões. Portanto, em 2006 houve um aumento, em relação a 2005, de 30,8% nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Os produtos desenvolvidos a partir da flora brasileira permitiram à Natura uma diferenciação em relação aos seus concorrentes internacionais, o que possibilitou iniciar, em 2004, as suas operações na França. (ibid., 2006, p. 8) A principal linha de produtos, a Ekos, incorpora ativos da biodiversidade brasileira obtidos de forma sustentável, valorizando as tradições culturais regionais.

A diferenciação ocorre por meio do desenvolvimento de novos produtos com componentes ativos obtidos a partir da flora brasileira. A linha EKOS, lançada no ano de 2000, marcou o início desta estratégia de diferenciação e continuou com o desenvolvimento, em 2004, do ativo SPILOL, obtido do Jambu – planta endêmica da região norte, utilizado no produto anti-sinais CHRONOS. No mesmo ano é marcante a vegetalização da linha de sabonetes com substituição de gordura animal por óleos vegetais, também compostos por ativos da flora brasileira. (LOUZADA; SANTOS, 2006, p. 8).

“Desde os anos 1980, o lançamento de importantes produtos baseados em conceitos inovadores e revolucionários tem sido uma das alavancas da Natura para conquista de significativos segmentos e faixas de mercado”. (NASCIMENTO; MARX, 2001, p. 5).

Os resultados do forte investimento em pesquisa e desenvolvimento e inovação são os lançamentos e a criação de novos produtos. Em 2005 foram lançados 213 novos itens, e o índice de inovação, que mede a participação de produtos lançados nos últimos 24 meses na receita, foi de 69,8%, ante 63,2% em 2004. (NATURA, 2006)

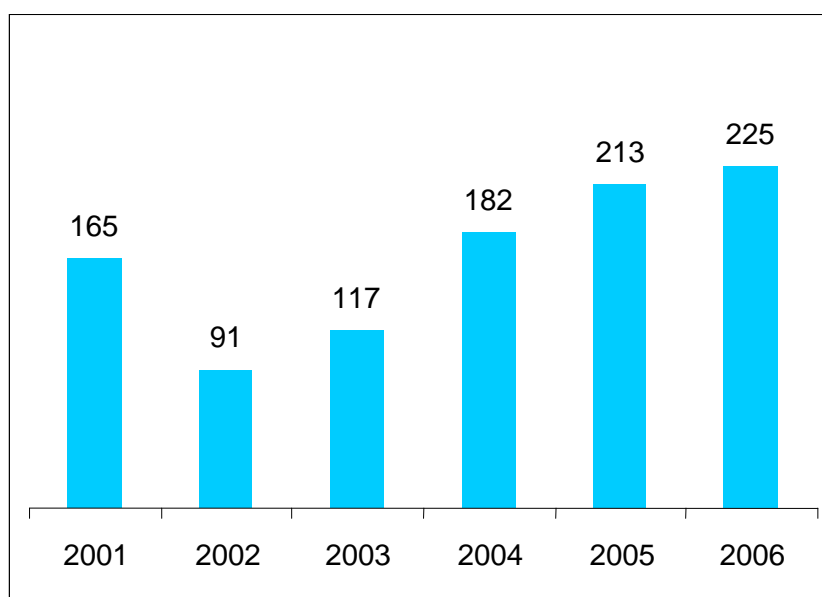


Gráfico 4 - Número de Produtos Lançados – 2001 - 2006

Fonte: Relatório Anual Natura 2005; Relatório Anual Natura 2006.

Portanto, é imensa a importância da pesquisa e desenvolvimento e da inovação na indústria de cosméticos. Sabendo disso, a Natura tem uma Vice-Presidência de Inovação que cuida de todo processo de inovação desde o surgimento da ideia até o lançamento dos produtos e acompanha o produto, junto à Vice-Presidência Comercial até o fim dos primeiros 6 meses de sua vida útil. A Natura investe cerca de 3% de sua receita líquida em pesquisa e desenvolvimento, melhoria de processos e convênios com universidades e centros de pesquisa.

“A Natura é uma empresa com forte necessidade de inovação em produtos. Essa inovação atende a fortes exigências do mercado de cosméticos, mas também responde ao desejo de pioneirismo da empresa.” (NASCIMENTO; MARX, 2001, p. 8). A Natura busca transmitir a imagem de empresa inovadora, a firma à frente das concorrentes, a que satisfaz com qualidade as constantes necessidades do consumidor.

Normalmente, os produtos de higiene e limpeza requerem menor grau de investimento e capacitação técnica. É importante ressaltar que Natura, O Boticário e L’Oréal vendem produtos com maior valor agregado em relação às demais empresas (a maioria trabalha no segmento de higiene e limpeza, com exceção da Avon, que atua na mesma linha da Natura, porém com produtos menos sofisticados). (CAPANEMA; VELASCO; PALMEIRA; NOGUTI, 2007, p. 142). Portanto, a Natura busca proporcionar um valor superior aos consumidores, enquanto a principal estratégia da sua maior concorrente, a Avon, tem sido a ampliação da escala de produção.

A conquista da liderança, em muitos casos, limita a busca por inovação e retarda os movimentos de mudança. Com o tempo, empresa e consumidor se descolam e isso aparece nos resultados. A Avon sempre foi uma companhia de cosméticos voltados para as massas. Ao cobrar preços inferiores aos da concorrência, depende de escalas crescentes para se manter na liderança do mercado. Atingir essas escalas é o grande desafio da subsidiária brasileira. No ano passado, com 1 milhão de revendedoras (o dobro da Natura) e 700 milhões de unidades vendidas (o triplo do registrado pela concorrente), ficou ligeiramente atrás em faturamento. "Há muito tempo ficou claro que a aposta da Avon seria em preço e a da Natura em produto", diz uma executiva do setor. "Se a Avon não mudar de estratégia, a distância entre as empresas tende a aumentar." (CORREA, 2006).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A constante ampliação da globalização produtiva transforma as nações e as firmas. Em geral, a competição setorial tem caráter internacional. A sobrevivência das firmas depende essencialmente do que elas podem fazer diferente, pois a cada dia avançam o processo de internacionalização da produção, o acirramento da concorrência internacional e a integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais.

A globalização produtiva mudou e muda a dinâmica econômica dos países. As sociedades nacionais se articulam em uma única sociedade: a global. As empresas transnacionais, seus produtos e suas mensagens se espalham pelas economias nacionais. A crescente abertura econômica lança desafios e dúvidas para as empresas locais. A competição na sociedade global é baseada fortemente na criação de vantagens.

É a inovação o combustível do processo de criação de vantagens competitivas. Não se pode obter vantagem utilizando procedimentos já conhecidos. A firma inovadora é aquela que percebe rapidamente as necessidades e se adapta às mudanças, pois obtém vantagem o primeiro a agir.

Ser pioneiro depende essencialmente de ter informação e conhecimento, esses são dois ingredientes relevantes para a obtenção de vantagens. O conhecimento é a maior fonte de riqueza das empresas. Esta riqueza está concentrada nas pessoas. São elas que pensam e decidem. São elas também que inovam. Em uma indústria dinâmica ganha quem for o primeiro a transformar as informações em produtos e serviços.

Na indústria de cosméticos é assim: sobrevive quem transforma pesquisa e desenvolvimento em produtos inovadores. Por isso, gerir o conhecimento é tão importante quanto gerir as informações.

A Natura investe na transformação das informações em conhecimento, percebendo os anseios dos consumidores e as mudanças do mercado. E transforma o conhecimento desenvolvido internamente e o conhecimento das comunidades tradicionais em produtos inovadores.



Sabendo da importância das pessoas no processo de inovação e de desenvolvimento do negócio, a Natura se destaca valorizando as relações com Consultoras, consumidores, fornecedores, comunidades tradicionais e comunidade científica.

Neste sentido, a empresa inovou no processo de vendas diretas, forma de comercialização difundida internacionalmente pela sua rival, a Avon. A Natura se diferencia dentre as empresas que utilizam o sistema de vendas diretas por valorizar a venda por relacionamentos. Este é um estágio avançado. Além de vender e distribuir, as Consultoras buscam agregar confiança. Elas ligam a empresa ao consumidor, o estreitamento dessa relação desenvolve o negócio. A Natura se preocupa em apresentar conceitos precisos e claros dos produtos para as consultoras.

A Natura é uma das empresas do setor que mais investem em pesquisa e desenvolvimento e inovação. A Natura investe cerca de 3% de sua receita líquida em pesquisa e desenvolvimento, melhoria de processos e convênios com universidades e centros de pesquisa. Os resultados são os lançamentos e a criação de novos produtos. Em 2005 foram lançados 213 novos itens. Em 2006, 225 lançamentos, o maior número dos últimos anos. Mesmo sendo uma empresa madura e consolidada no mercado, a Natura precisou continuar investindo para manter sua posição. O índice de inovação da Natura, que mede a participação de produtos lançados nos últimos 24 meses na receita, se concentra acima dos 60%.

A estratégia da Natura está concentrada na diferenciação dos seus produtos em relação aos da concorrência. O forte ritmo de investimentos e de lançamentos da Natura comprova que a inovação em produtos é essencial. Os produtos desenvolvidos a partir da flora brasileira permitiram à Natura uma diferenciação em relação aos seus concorrentes internacionais, possibilitando ainda a inserção da empresa no mercado internacional.

Por fim, a busca constante pela diferenciação através da inovação em produtos colocou a Natura no topo da indústria de cosméticos. A estratégia da Avon baseada em preço mostrou que esse tipo de vantagem não se sustenta em um mercado ávido por inovações.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. **Panorama do Setor**. Disponível em [http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/apresentacao setor\\_2006\\_2007.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/material/apresentacao setor_2006_2007.pdf)> Acesso em 15 nov. 2007
- AMATO, Beatriz. Uma ágil e moderna legislação: O prazo para aprovação de produtos caiu de dois anos, no início da década de 90, para até 60 dias hoje, algo fundamental num setor movido a novidade. **Valor Setorial: Higiene, Perfumes e Cosméticos**, p. 34-37, set. 2007.
- BAUMANN, R; CANUTO, O; GONÇALVES, R. **Economia Internacional: Teoria e Experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: Campus / Elsevier, 2004.
- CAPANEMA, L. X. L; VELASCO, O. M. V; PALMEIRA, P. L; NOGUTI, M. B. Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, p. 131-156, mar. 2007.
- CORREA, Cristiane. Por que a Avon ficou para trás. **Exame**. São Paulo, abr. 2006.
- GARCIA, Renato; FURTADO, João. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Cadeias: Cosméticos. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, dez. 2002.
- IANNI, Otávio. **A Sociedade global**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1997
- KNAPP, Laura. Na corrida incessante pelo novo: As exigências do mercado por constantes inovações levam as empresas a investir em pesquisas e desenvolvimento de produtos. **Valor Setorial: Higiene, Perfumes e Cosméticos**, p. 18-22, set. 2007.
- LOUZADA, R.; SANTOS, F. C. A. **Estratégia competitiva na indústria de cosméticos: estudo de caso na Natura**. São Paulo, nov. 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/upload/566.pdf> Acesso em 20 nov. 2007
- MENEZES, Lizete Teles de. Campo aberto para emprego e trabalho: a ocupação na indústria de beleza cresce 160% em pouco mais de uma década, com oportunidades que se multiplicam fora do mercado convencional, caso das vendas diretas. **Valor Setorial: Higiene, Perfumes e Cosméticos**, p. 40-46, set. 2007.
- NASCIMENTO, P. T. S; MARX, Hermann. **O sistema de inovação da Natura**. São Paulo, jun. 2001. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Opera%E7oes/O%20sistema%20de%20Inova%E7ao%20da%20Natura.pdf> Acesso em 15 nov. 2007
- NATURA. **Relatório Anual Natura 2006**. São Paulo: Natura, 2007.
- NATURA. **Relatório Anual Natura 2005**. São Paulo: Natura, 2006.

PADUAN, Roberta. Pela Própria Natureza: A Natureza mostra que responsabilidade social vai muito além da ação. **Exame**: Guia de Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, p. 48-49, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

REZENDE, Yara. **Gestão da informação e gestão do conhecimento na Natura Cosméticos**: Ser virtual e o saber real., São Paulo, out. 2003. Disponível em: [http://www.nesdaheer.eti.br/downloads/groberta/si/GC\\_NaturaCosmeticos.pdf](http://www.nesdaheer.eti.br/downloads/groberta/si/GC_NaturaCosmeticos.pdf) Acesso em 15 nov. 2007

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva da empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

VEIGA, Lauro. Varejo tradicional mantém o reinado: grandes drogarias e supermercados levam o comércio convencional a dominar quase 70% do mercado, mas as vendas diretas avançam. **Valor Setorial**: Higiene, Perfumes e Cosméticos, p. 48-52, set. 2007.