

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO
SETOR DE COSMÉTICOS: O CASO NATURA**

MICHELE PIRES DO PRADO MACHADO

Florianópolis

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO NO
SETOR DE COSMÉTICOS: O CASO NATURA

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Michele Pires do Prado Machado

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

Palavras – Chave:

1. Estratégia
2. Concorrência
3. Competitividade
4. Diferenciação

Florianópolis, abril de 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 à aluna Michele Pires do Prado Machado na Disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Presidente

Prof. Louis Roberto Westphal
Membro

Prof. Luiz Augusto Finger Maluf
Membro

Dedico esta Monografia ao meu amor Marcelo, a quem respeito e admiro e que sempre me apóia incondicionalmente em todos os momentos importantes da minha vida. Dedico também ao meu filho Michel, o qual ilumina e torna ainda mais feliz cada dia de minha existência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem a sua presença tudo o que planejamos torna-se mais difícil de se concretizar.

Agradeço à minha família, especialmente à minha mãe, que sempre me forneceu os incentivos necessários para que, desde os meus primeiros passos, eu procurasse evoluir como Ser Humano.

Agradeço a todos os mestres pelos conhecimentos a mim repassados de forma tão significativa ao longo de minha vida acadêmica.

Agradeço principalmente ao meu orientador Prof.Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior que, mesmo a distância, contribuiu com o aperfeiçoamento desta Monografia com dicas e conselhos muito importantes.

Agradeço enfim ao meu marido Marcelo por não deixar que o desânimo prevalecesse e atrapalhasse a elaboração deste estudo e, principalmente, pelo tempo dedicado a correções que foram fundamentais para que esta Monografia fosse concluída.

A lei do SENHOR é perfeita e restaura a alma; o testemunho do SENHOR é fiel e dá sabedoria aos símplices. Os preceitos do SENHOR são retos e alegram o coração; o mandamento do SENHOR é puro e ilumina os olhos. O temor do SENHOR é límpido e permanece para sempre; os juízos do SENHOR são verdadeiros e todos igualmente, justos.

Salmo 19, Versículos 7 a 9.

RESUMO

MACHADO, Michele Pires do Prado. **Uma análise sobre a estratégia de diferenciação no setor de cosméticos: o caso Natura.** 72 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.

Neste trabalho realizou-se uma análise do padrão de concorrência da indústria brasileira de cosméticos, com enfoque sobre as práticas competitivas adotadas pela empresa Natura, bem como os impactos dessas práticas sobre o seu nível de competitividade. Nesse sentido, demonstrou-se que o padrão de concorrência no mercado brasileiro de cosméticos constitui-se em um oligopólio, haja vista constituir-se em um mercado bastante concentrado, no qual quinze empresas detêm aproximadamente 70% do volume de vendas. Identificou-se que nesse mercado oligopolista as empresas competem por diferenciação e, especificamente no caso da empresa Natura, as principais estratégias de diferenciação adotadas foram diferenciação por imagem e marca, diferenciação por escopo variado de produtos e diferenciação por atendimento personalizado, além de adotar uma política de responsabilidade social. Essas estratégias adotadas pela empresa Natura estiveram relacionadas a um maior nível de competitividade, haja vista que sua participação no mercado, ao longo dos anos de 2003 a 2005 foi crescente.

Palavras-chave: Estratégia, Concorrência, Competitividade, Diferenciação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do faturamento da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – R\$ bilhões.....	45
Figura 2 – Distribuição das empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos por região.....	47
Tabela 1 – Variação anual do PIB 2000-2004 – (%).....	46
Tabela 2 – Oportunidades de trabalho no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.....	48
Tabela 3 – Balança comercial brasileira 2000-2004.....	51
Tabela 4 – Balança comercial do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos 2000-2004.....	52
Tabela 5 - Crescimento das exportações por grupo de produtos no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – 2004.....	52
Tabela 6 – Comparação entre as exportações do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para a América do Sul e o resto do mundo.....	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 METODOLOGIA.....	15
2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	17
2.1.1 A Competitividade.....	17
2.1.2 Padrões de concorrência.....	19
2.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA: ABORDAGEM DE POSSAS.....	30
2.2.1 Dimensões da concorrência.....	30
2.3 A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	32
2.3.1 Abordagens e definições.....	32
2.3.2 Valor real, valor percebido e evidências de valor.....	33
2.3.3 Possibilidades de diferenciação.....	34
2.3.4 Oportunidades de diferenciação.....	36
2.3.5 Os benefícios da diferenciação.....	37
2.3.6 Sustentando a diferenciação.....	38
2.3.7 Os riscos da diferenciação.....	39
3 A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS.....	42
3.1 DEFINIÇÃO.....	42
3.2 O DESEMPENHO DO SETOR EM NÍVEL NACIONAL.....	43

	10
3.3 A INSERÇÃO DO SETOR NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	49
3.3.1 A evolução do setor no comércio internacional.....	50
3.4 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS.....	53
4 A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NA NATURA.....	56
4.1 A EMPRESA.....	56
4.1.1 Histórico.....	56
4.1.2 Participação nos mercados nacional e internacional.....	59
4.2 A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO.....	63
4.2.1 O caso Natura Cosméticos S/A.....	64
4.2.2 A responsabilidade social como forma de diferenciação.....	68
5 CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS.....	73

1. INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O ambiente competitivo contemporâneo, assim como todo o sistema econômico, está sendo marcado por um modelo de maior liberalização da economia e por um aumento ainda mais expressivo do progresso tecnológico nos meios de comunicação e de informação. Com essa nova configuração, o mercado tem exigido das empresas constantes mudanças em seus planos organizacionais e gerenciais, além de uma postura centrada cada vez mais na ética e no profissionalismo.

O atual modelo de economia mais aberta e com maior integração das relações econômicas e produtivas entre empresas e países – um modelo muito mais dinâmico – afeta direta ou indiretamente a competitividade das empresas e dos países na medida em que exige respostas instantâneas aos inúmeros desafios do processo de concorrência, os quais chegam cada vez mais rápido ao meio empresarial e ao sistema econômico como um todo.

Essa mudança de paradigma no ambiente competitivo e no sistema econômico é caracterizada como globalização¹, e a compreensão das possibilidades e dos efeitos dessa nova dinâmica dos mercados adquire um caráter vital para a simples permanência da empresa como estrutura produtiva, quanto mais para o seu crescimento. Entretanto, pode-se indagar até que ponto esse novo paradigma econômico pode afetar a competitividade das empresas?

A resposta pode ser um tanto quanto complexa e pode variar de acordo com os interesses que envolvem cada setor da economia, bem como os que cercam as economias locais. Dependendo, portanto, das especificidades encontradas em cada mercado e, principalmente, da forma como ocorre e em que nível se dá a abertura desses mercados.

Do ponto de vista do efeito globalização e informação, Feeny (2001) sugere que “na retórica da globalização, a tecnologia de informação é vista invariavelmente como uma

¹ Govindarajan e Gupta (2001) definem globalização da seguinte maneira: “em nível mundial, a globalização se refere à crescente interdependência entre países, refletida nos crescentes fluxos internacionais de bens, serviços, capital e conhecimentos”.

facilitadora, ou mesmo como o motor do processo de globalização”. Nesse sentido, as transferências de informação diminuem as barreiras geográficas, o que facilita a resposta dos agentes econômicos que atuam nesse mercado global.

Porém, é importante considerar que o fenômeno descrito anteriormente pode ter um caráter perverso para o sistema na medida em que muitas empresas não possuem estruturas suficientemente desenvolvidas para participarem desse modelo dinâmico de informação, o que pode fazer com que as mesmas pereçam.

Retornando à questão das estruturas de concorrência e tentando fundamentar o problema de pesquisa deste estudo, adota-se nesse momento a concepção de Sjoblom (2001), a qual sugere que quatro forças envolvem o aumento na competição global:

- a) as mudanças nas expectativas e nas preferências dos consumidores;
- b) a mudança tecnológica;
- c) a desregulamentação; e
- d) as forças regionais.

Em cada uma dessas forças são encontradas certas peculiaridades e características capazes de influenciar a dinâmica de alguns mercados e da própria estrutura produtiva das empresas. Entretanto, como sugerem alguns autores da literatura especializada, a concorrência não ocorre parcialmente e os fatores que envolvem e influenciam o processo de concorrência acabam se interagindo e tornando o sistema muito mais voraz.

Nesse sentido, esse novo ambiente de mercado induz ou obriga as empresas a elaborarem estratégias visando à obtenção de vantagens competitivas mais duradouras e fundamentadas. Pois, com uma economia cada vez mais volátil e com o crescimento constante da concorrência, essas empresas precisam proteger suas posições no(s) mercado(s) em que atua(m) e, da mesma forma, buscar novos nichos de oportunidades para seus produtos e serviços.

Para tirarem proveito das novas oportunidades ou simplesmente se manterem no mercado, as empresas necessitam estabelecer estratégias possíveis e realmente compatíveis com os limites naturais do mercado de atuação. Desta forma, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a essência da estratégia é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva para que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade,

interagir quando a ocasião chegar. Já em relação à obtenção de vantagens competitivas, em Porter (2002) é possível compreender que elas são obtidas a partir da manutenção de posições estratégicas claras.

Procurando fornecer uma maior fundamentação para o raciocínio anterior, pode-se incorporar o raciocínio de Hooley *et al.* (2001), que defendem a idéia de que a competição entre empresas para servir clientes é a essência das modernas economias dirigidas para o mercado, já que durante a década de 90 a competição aumentou na medida em que as empresas procuraram criar vantagens competitivas em mercados sempre lotados e com crescente demanda.

Dessa forma, e levando em consideração o constante aumento da demanda proporcionado pela abertura dos mercados locais e a crescente exposição das empresas em relação à qualidade de seus produtos e serviços, torna-se possível compreender que a concorrência é cada vez mais acirrada e a adoção de estratégias empresariais passa a ser imprescindível para a sobrevivência das mesmas. Em relação a isso, pode-se considerar que as principais estratégias possíveis de serem implementadas pelas empresas são:

- a) a liderança de custos baixos;
- b) a diferenciação de produtos e serviços; e
- c) o enfoque ou nichos de mercado.

Além dos fatores anteriormente expostos, uma outra questão merece grande atenção nesta pesquisa e seu ponto fundamental diz respeito às mudanças nos hábitos e costumes da sociedade. E uma das transformações mais marcantes é a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, o que vem gerando uma maior independência financeira para as mesmas e, conseqüentemente, um aumento do mercado consumidor, principalmente o de produtos de limpeza, higiene pessoal, perfumaria e beleza.

Para melhor embasar a afirmação de que a mulher está se tornando cada vez mais importante no mercado consumidor, incorpora-se o trabalho de Lobo (2002) que mostra que a presença da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho é indiscutível e irreversível, já que progrediu significativamente no decorrer da última década do século XX, tendo aumentado em torno de 6%, enquanto que a taxa de emprego masculino recuou em 3%.

Outra importante mudança de comportamento que pode ser observada entre os

consumidores é a crescente preferência por produtos de melhor qualidade, que atendam ou superem as suas expectativas e que, ao mesmo tempo, cheguem ao mercado a um preço o mais acessível possível.

Acompanhando tais mudanças, pode-se observar que idéias voltadas para a preservação do meio ambiente e para a responsabilidade social estão se difundindo e tornando-se umas das principais “armas” do processo de concorrência entre empresas. Isso está ocorrendo porque a atuação responsável gera uma imagem positiva e diferenciada das empresas perante seus clientes, imagem essa que pode garantir o sucesso do negócio.

Além das principais mudanças supracitadas, deve-se considerar ainda que outros fatores estão influenciando direta ou indiretamente o mercado consumidor, já que possuem ligação direta com uma mudança comportamental e de filosofia de vida, tais como: maior preocupação com a saúde e com a aparência física; o aumento da expectativa de vida acompanhada de uma “terceira idade” mais ativa; considerável mudança nos níveis de escolaridade, dentre outras.

Considerando todos os fatores apresentados anteriormente, é possível verificar que tais mudanças estão interferindo na competitividade das empresas ao fornecerem os incentivos necessários para a busca da diferenciação. Nesse sentido, existem várias formas das empresas se diferenciarem no mercado em que atuam tais como a oferta de produtos de melhor qualidade/desempenho, imagem da empresa e/ou do produto, atendimento superior ao cliente, facilidades de pagamento etc.

Por todos esses motivos, uma boa análise do ambiente ao redor da empresa é condição indispensável para quem almeja construir uma vantagem competitiva relevante perante a concorrência, pois de acordo com Porter (2002), boa parte do êxito de uma empresa está em suas próprias mãos. Para isso é necessário prestar atenção nos sinais do meio em que concorre. E é dentro desse contexto econômico e social em constante transformação que o presente estudo pretende direcionar sua análise.

Sendo assim, este trabalho encontra forte justificativa na crescente importância que, tanto as empresas quanto os consumidores vêm concedendo à diferenciação de produtos e de serviços. Pois de um lado, as empresas procuram se diferenciar de seus concorrentes na busca por uma clientela mais seletiva e fiel. E por outro, o consumidor com grau de exigência mais elevado está valorizando cada vez mais essa atitude.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta monografia é fazer um estudo de caso em relação à empresa Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., a fim de verificar se as estratégias adotadas pela empresa criam uma diferenciação perante a concorrência.

1.2.2 Objetivos específicos

Para se alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos tornam-se necessários, tais como:

- a) fazer uma revisão teórica sobre os temas competitividade, concorrência e estratégias de diferenciação;
- b) descrever a indústria de cosméticos sob a perspectiva dos cenários nacional e internacional nos últimos anos;
- c) descrever a estrutura da empresa Natura e seu desempenho no mercado em que atua.

1.3 METODOLOGIA

Para a realização desses objetivos foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica em relação à literatura nacional para fundamentar o marco teórico e dar suporte ao estudo de caso. Além disso, focou-se a atenção em vários relatórios sobre a atuação do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, tanto no cenário nacional, quanto no cenário internacional.

Com relação ao estudo de caso, inicialmente realizou-se um levantamento de fontes secundárias de dados para obter informações que buscam caracterizar a empresa no que diz

respeito à sua história econômica. Para isso, foi necessária uma pesquisa de material através do *site* da empresa. Além disso, foram realizados alguns contatos via e-mail com a empresa, a fim de obter o complemento das informações disponibilizadas na página oficial da empresa na internet.

Para melhor compreender a forma de atuação da empresa Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda, foram realizadas entrevistas informais com algumas consultoras de vendas, as quais passaram mais detalhadamente importantes informações de como funciona a relação empresa x consultoras e, principalmente, a relação consultoras x clientes, que é um dos maiores patrimônios da empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

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

Para se poder avaliar se uma empresa é competitiva ou não, faz-se necessário nesse momento, tentar definir um conceito de competitividade, bem como apontar as metodologias mais utilizadas para uma avaliação de desempenho. Entretanto, conforme afirmam Ferraz et al. (1999), essa tarefa não é muito fácil de ser realizada, já que existem vários estudos a respeito desse assunto, mas muito pouco consenso entre eles.

Porém, a fim de se dar um norte a esta pesquisa, adotar-se-á a seguir a abordagem sugerida pelos autores Ferraz *et al.* (1999), a qual tem em seu primeiro capítulo o título Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes.

2.1.1 A competitividade

O início dessa revisão teórica acontece a partir da análise do termo competitividade, sendo oportuno dizer que, apesar dos vários indicadores utilizados para se tentar mensurar a competitividade das empresas, Ferraz *et al.* (1999) verificam e discutem apenas duas famílias de conceitos de competitividade, que são: a competitividade revelada e a competitividade potencial.

Segundo os referidos autores, na primeira família a competitividade é vista como um fator de *desempenho*, sendo que essa definição sugere a idéia de que o mercado é o

maior indicador da competitividade das empresas, ou seja, em um determinado momento do tempo, serão mais competitivas as empresas que apresentarem uma maior participação no mercado ou *market-share*.

Ainda em relação a esse item, pode-se dizer que é a demanda do mercado que irá avaliar o conjunto de ações de uma empresa, sendo que a aprovação dessas ações possui caráter imprescindível para que a posição competitiva da mesma seja definida e reafirmada. Com isso, a competitividade revelada torna-se uma variável *ex-post*, pois só pode ser avaliada após a divulgação dos resultados da empresa.

Já na outra família, a competitividade é vista como uma consequência do próprio processo de *eficiência* – e é definida como competitividade potencial. Nesse caso, o interesse central é saber se uma empresa é mais produtiva tecnicamente do que as demais, ou seja, se ela consegue transformar insumos em produtos com o mais alto grau de rendimento, considerando como parâmetro o mercado de atuação.

Para tentar mensurar a produtividade com uma considerável precisão, alguns indicadores são mais utilizados do que outros. Sendo que para o estudo em questão os indicadores mais relevantes são os coeficientes técnicos ou produtividade dos fatores e a relação entre custos e preços, os quais devem ser comparados com as melhores práticas apresentadas pela indústria internacional.

Considerando a definição apresentada anteriormente, torna-se possível afirmar que diferentemente do conceito de competitividade revelada, a competitividade por eficiência é definida *ex-ante*, pois é através da escolha da técnica de produção que o produtor faz, que se pode perceber em que grau de capacitação a empresa se encontra.

Entretanto, frisa-se que, apesar dos autores considerarem a importância das definições apresentadas anteriormente, eles explicam que tanto competitividade por desempenho como competitividade por eficiência são enfoques com certas limitações por apresentarem um caráter estático, pois analisam apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade.

Assim, entendendo que o termo competitividade carece de uma definição mais consistente, Ferraz *et al.* (1999) apresentam uma linha alternativa para se definir o termo competitividade. Para eles, competitividade significa a capacidade da empresa formular e implementar as estratégias de concorrência, que lhe permitam ampliar ou conservar, de

forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

O princípio que norteia essa definição é o fato de se interpretar a competitividade a partir de uma abordagem mais dinâmica e que tem como referência o estudo do processo de concorrência para avaliar a competitividade de uma empresa. Por isso, a capacitação acumulada pela empresa ao longo de sua existência é fundamental para que a mesma tenha condições reais de alcançar um bom desempenho no mercado, ao mesmo tempo em que persegue uma eficiência produtiva superior.

Com isso, abstrai-se a idéia de que a capacitação incorporada pelas empresas nada mais é do que uma consequência direta ou indireta das estratégias competitivas adotadas pelas mesmas, as quais passam a ser determinadas em função das percepções de cada empresa quanto ao processo de concorrência e quanto ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. É importante dizer que esse cenário revela que a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência estabelecido no mercado.

2.1.2 Padrões de concorrência

De forma objetiva, dizer que o desempenho competitivo de uma empresa depende do nível de capacitação que a mesma detém, é perfeitamente coerente com o que já foi exposto. Por isso, compreender que existe por parte das empresas uma busca constante pela incorporação de novas capacitações, é fundamental para se entender a razão de muito esforço de algumas empresas para seguirem na direção de novas estratégias.

Contudo, existe umnexo causal entre os termos capacitação e estratégia, e que pode ser comparado a um círculo virtuoso. Esse nexo é identificado por Ferraz et ali (1999) quando colocam que:

[...] se, de um lado, a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias de vez que uma firma somente pode adotar estratégias para as quais reúne as competências necessárias.

Em relação às estratégias adotadas pela empresa, apesar donexo causal apresentado anteriormente, é possível dizer que elas têm como principal objetivo melhorar a capacitação da empresa para que a mesma possa atingir suas metas de desempenho de forma planejada e ordenada - ou coordenada. Portanto, o aumento de competitividade de uma empresa pode ser mais bem compreendido quando se analisa o processo de escolha e a definição de suas estratégias de concorrência.

Porém, é importante destacar que as estratégias a serem formuladas por uma empresa também necessitam de balizadores para delimitar e indicar o melhor caminho para que os objetivos sejam alcançados rapidamente e de forma eficiente - são os chamados fatores críticos de sucesso.

De acordo com Ferraz *et al.* (1999), o conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico corresponde ao padrão de concorrência, o qual leva as empresas a elaborar estratégias em conformidade com o padrão de concorrência verificado em seu mercado.

Ainda segundo os autores, em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Desta maneira, seriam competitivas as firmas que, a cada instante, adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Por isso, se uma empresa ao formular e colocar em prática suas estratégias, conseguir identificar de forma clara quais são os fatores relevantes ou fatores-chave para o sucesso competitivo em seu setor, provavelmente obterá uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Para tentar tornar o assunto o mais claro possível e permitir uma fácil compreensão, serão listados e conceituados os conjuntos de fatores determinantes da competitividade que podem favorecer ou inibir o potencial competitivo das empresas. Esses fatores são os seguintes: os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos.

a) Fatores empresariais

Os fatores empresariais possuem uma relação intimamente importante com o ambiente interno da empresa, ou seja, são aqueles fatores que a empresa, de uma forma ou

de outra, consegue controlar e modificar de acordo com as suas necessidades e os seus interesses.

Na interpretação de Ferraz *et al.* (1999), esses fatores dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por ela adotados. Assim, o controle desses recursos acontece em quatro esferas de competência da empresa, quais sejam: a gestão competitiva, a capacidade inovativa, a capacidade produtiva e os recursos humanos.

A gestão competitiva

De modo geral, as empresas bem sucedidas na atualidade são aquelas que apresentam um novo paradigma comportamental no que diz respeito à gestão empresarial. Segundo Ferraz *et al.* (1999), atitudes voltadas para a diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e uma maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando são movimentos ligados a uma forma mais dinâmica de administração.

Essa nova postura das empresas revela uma busca cada vez mais focada na obtenção de maiores níveis de eficiência, o que se traduz em constantes diminuições de perdas de recursos e tempo. Essas perdas eram verificadas facilmente em empresas que apresentavam vários níveis de decisões e de ações, já que o processo de tomada de decisão ficava bem mais burocrático.

Outra mudança considerável identificada pelos autores está relacionada com o aumento da densidade do fluxo de informações horizontais. Isso quer dizer que as informações quanto aos procedimentos a serem executados pela empresa chegam aos vários ambientes da organização, e são cada vez mais complexas. Portanto, a tecnologia da informação desempenha uma função importante no processamento e na transmissão dessas informações.

A gestão competitiva contemporânea também obriga as empresas a mudarem sua postura com relação aos seus fornecedores e aos seus clientes. A partir de agora, eles são vistos como importantes colaboradores. Trata-se de uma parceria bastante salutar e que pode trazer grandes benefícios para a tomada de decisões que interessam aos dois lados.

De acordo com os autores, essa parceria torna-se necessária porque a

competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, em termos de desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxos de entrega que minimizam estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos.

A capacidade inovativa

A capacidade de gerar inovações tecnológicas é um dos focos principais das empresas que buscam ser competitivas. Essa capacidade que visa, sobretudo, a reduções de custos, refere-se tanto à criação de novos produtos quanto à busca por economias de escala e escopo.

Empresas que disputam algum espaço no mercado internacional não se preocupam apenas em desenvolver e lançar novos produtos, mas, como é colocado por Ferraz *et al.* (1999), visam, crescentemente, a criar capacitações em áreas tecnológicas nucleares - *core competences* - de onde exploram oportunidades para criar e ocupar mercados.

Conseguir obter e desenvolver essas competências essenciais pode significar para as empresas uma posição bem mais competitiva no mercado. Posição essa que gera um certo conforto na medida em que dificulta a imitação por parte de empresas concorrentes e abre caminho para o controle de novos mercados.

Para buscar esses mercados, muitas empresas estão fazendo grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além de estarem diversificando o modo de agir. Essa situação é ratificada pelos autores na medida em que afirmam que a pesquisa e o desenvolvimento extramuro, as alianças tecnológicas e outras formas de associações para a inovação têm crescido em importância diante dos esforços clássicos de P&D *in house* que no passado catalisavam a maior parte dos gastos das empresas.

A capacidade produtiva

Os avanços tecnológicos observados em escala mundial têm provocado uma mudança de atitude em muitas empresas. Com isso, os dirigentes estão repensando suas organizações e buscando novos modelos de administração e novas formas organizacionais com o intuito de promover a qualificação de seus processos produtivos, ampliando assim a possibilidade de crescimento estruturado.

Para Ferraz *et al.* (1999), essas transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas revelam a consagração de um novo paradigma produtivo no qual a qualidade do produto, a flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.

Na prática, todo esse movimento de mudança nos padrões tecnológicos e de organização transforma-se em algo democrático que pode ser adaptado a qualquer ramo da produção industrial. É uma forma da empresa competir com competência, aplicando as melhores práticas com relação à economia de tempo e de material, à organização do processo de trabalho e à gestão da qualidade.

Gestão de recursos humanos

Não menos importante que a gestão do processo produtivo, a gestão de recursos humanos também ganhou nos últimos anos bastante relevância para contribuir com o crescimento da organização. Por isso, a atual gestão dos recursos humanos vem incorporando uma nova visão quanto ao relacionamento das empresas com seus funcionários, para que os mesmos se tornem mais versáteis e dinâmicos. Isso porque, o que antes era visto apenas como uma força de trabalho perfeitamente substituível, agora atua como integrante do planejamento estratégico das empresas.

Essa mudança de paradigma é confirmada por Ferraz *et al.* (1999) quando afirmam que visando a motivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos, o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento da eficiência.

Porém, é importante compreender que para tudo isso se tornar possível é preciso que as empresas invistam constantemente no treinamento de seus funcionários e que, ao mesmo tempo, garantam a eles informações completas sobre o processo produtivo a fim de estimular a criatividade na hora de se resolver problemas.

b) Fatores estruturais

Em termos práticos, pode-se dizer que as empresas conseguem alterar suas condutas internas a fim de se adequarem às suas necessidades de estratégia competitiva.

Porém, existem alguns fatores externos que limitam ou até mesmo favorecem em algum sentido essas práticas e que, geralmente, não podem ser alterados pelas mesmas individualmente.

Esses fatores são chamados de estruturais, e assim como os fatores empresariais influenciam diretamente e objetivamente a competitividade das empresas na medida em que favorecem ou limitam as possibilidades de ações das mesmas.

Para uma melhor compreensão sobre esse assunto, apresentam-se a seguir os principais fatores estruturais identificados pelos autores: o mercado, a configuração da indústria e o regime de incentivos, e a regulação da concorrência.

Características de mercado

Como definição preliminar, pode-se dizer que o mercado é um “espaço” dinâmico onde interagem empresas, fornecedores e clientes. Daí a importância de uma estrutura de mercado bem definida e eficiente para estimular a competitividade das empresas, garantindo assim, o crescimento da indústria.

Entretanto, para os autores, o crescimento quantitativo do mercado, impulsionado pelo aumento da produtividade industrial e viabilizado pela incorporação de inovações tecnológicas, não é o único fator propulsor da competitividade, já que existem outros fatores estimulantes da competitividade que estão mais relacionados ao desenvolvimento qualitativo do mercado e que são definidos de acordo com o grau de exigência dos consumidores.

Desse modo, os consumidores mais bem informados e com melhor poder aquisitivo definem padrões de qualidade e de desempenho dos produtos, o que pressiona as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente de capacitação e de melhoria contínua da eficiência.

Portanto, para que um mercado se torne um estimulante natural da competitividade de um setor, é necessário que haja uma convergência entre fatores quantitativos e fatores qualitativos por parte das empresas que desejam obter vantagens competitivas. Além disso, a busca constante pela participação em mercados internacionais também pode influenciar a caracterização da competitividade.

Para finalizar, pode-se afirmar que empresas que realizam exportações encontram

no mercado internacional, diferentemente do mercado local, clientes muito diversificados e que apresentam graus de exigência mais elevados. E, da mesma forma, deparam-se com um grande número de concorrentes com os quais disputará parte desse mercado.

A configuração da indústria

As configurações industriais possuem relação com o formato das indústrias, como elas estão organizadas no que diz respeito à oferta da produção, à importância que têm para o mercado e como se dá a relação entre produtores, fornecedores e clientes.

Nesse sentido, o paradigma competitivo contemporâneo que se verifica em nível global tem induzido as indústrias a promoverem algumas mudanças em sua configuração. Com isso, as empresas estão cada vez mais modificando sua estrutura produtiva para tentar se ajustar a esse novo ambiente, no qual garantir competitividade é uma tarefa que exige bastante profissionalismo.

Considerando que algumas mudanças ocorreram no formato das organizações industriais, Ferraz *et al.* (1999) identificaram esse fenômeno e conseguiram dividir os setores da economia em dois grupos. Sendo que o primeiro refere-se aos setores mais intensivos em capital e o outro engloba os setores que, ao contrário, operam com pouco aporte de capital.

Assim, concluíram que as empresas que atuam nos setores com elevada intensidade de capital passaram a reconsiderar sua gama de produtos, preferindo se especializar em linhas-de-produtos afins em termos de base tecnológica ou da área de comercialização em vez de se dispersar em *portfolios* de produtos que, embora lucrativos, apresentam baixa sinergia.

O sentido dessa mudança de atitude consiste no fato de que com a redução da diversificação de produtos, as empresas tornam-se mais concentradas, o que pode levar a um uso mais racional e eficiente das capacitações acumuladas, tanto em termos tecnológicos como em termos financeiros.

Já para as empresas pertencentes aos setores onde a intensidade de capital é bastante limitada e a indústria é formada, principalmente, por pequenas e médias empresas, há uma tentativa de se compensar a falta de recursos para aprimorar as capacitações por meio de formações de redes cooperativas horizontais.

Essas redes são geralmente formadas em pólos regionais de produção, aproveitando a união geográfica da indústria. Com isso, há uma maior facilidade da formação de alianças estratégicas visando ao compartilhamento dos custos com programas de P&D, treinamento profissional, compra de insumos, venda de produtos etc.

Outra modalidade de cooperação - a cooperação vertical - vem tornando-se cada vez mais comum. Trata-se de uma relação mais estreita entre empresas e que pode envolver toda a cadeia produtiva, de modo que a formação de amplas parcerias envolvendo produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas conduz a relações intersetoriais fortemente sinérgicas (FERRAZ *et al.*, 1999).

Esse processo favorece a otimização de partes da cadeia produtiva através da especialização que pode ser obtida com a terceirização da produção ou com os acordos de subcontratação, o que deve levar a uma melhora na competitividade da indústria.

O regime de incentivos e a regulação da concorrência

Em termos teóricos e práticos é o Estado, aqui considerando qualquer esfera ou Órgão integrante do poder público, que, através da concessão de incentivos de várias espécies e da criação de normas de regulação da concorrência, pode influenciar no comportamento estratégico das empresas e, conseqüentemente, afetar o modelo de competitividade industrial.

De acordo com o pensamento de Ferraz *et al.* (1999), esses incentivos visam, essencialmente, a fornecer condições reais para que se possa de forma estruturada aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela alternância de movimentos da economia. Já em relações às regulamentações do mercado, pode-se dizer que essas buscam condicionar as condutas empresarias em direções socialmente desejáveis.

Levando em consideração os fatores anteriormente apresentados, verifica-se que uma das muitas finalidades do Estado é fomentar a rivalidade entre as empresas, contribuindo assim com a melhora do padrão de concorrência entre as mesmas e, contribuindo de maneira decisiva e objetiva para o aperfeiçoamento da competitividade e das instituições.

c) Fatores sistêmicos

Além dos fatores apresentados anteriormente, a competitividade também pode ser conduzida direta ou indiretamente por um conjunto de fatores mais amplos que fazem parte do sistema econômico de um país. São os chamados fatores sistêmicos, os quais influenciam as indústrias no sentido de gerar expectativas favoráveis ou não para o futuro, bem como de auxiliar na tomada de decisões estratégicas exigidas no tempo presente.

Dentre os fatores sistêmicos mais significativos para essa análise e que são expostos a seguir, encontram-se os seguintes: determinantes macroeconômicos, determinantes político-institucionais; determinantes legais-regulatórios; determinantes infra-estruturais; determinantes sociais; e determinantes internacionais.

Determinantes macroeconômicos

Os principais determinantes macroeconômicos que podem gerar incertezas quanto ao desenvolvimento da competitividade da indústria nacional são os que dizem respeito à evolução da taxa de juros e da inflação, ao crescimento do produto interno bruto, ao regime cambial e à disponibilidade de crédito para financiamento.

Por isso, as políticas macroeconômicas - como as políticas fiscal e monetária, dentre outras - devem ser coerentes e precisas, e ter como principal finalidade o equilíbrio de todo o sistema econômico, para oferecer incentivos que levem as empresas a se tornarem mais competitivas e otimistas quanto ao desempenho futuro da indústria.

Determinantes político-institucionais

De acordo com Ferraz *et al.* (1999), os determinantes político-institucionais da competitividade incluem um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial. Esses determinantes são muito importantes para o sistema porque uma boa organização política e institucional pode garantir menores custos de transação, o que aumenta a capacidade das empresas de serem mais competitivas.

Dentre as principais ações que o Estado pode desenvolver para ajudar às empresas e a algumas instituições a conseguirem maior crescimento, destacam-se a estabilidade política, o cumprimento de regras e regulamentos, as políticas de comércio exterior e

tarifária, a política tributária, a política científica e tecnológica e, para afetar a demanda local, o uso do poder de compra estatal.

Determinantes legais-regulatórios

Um papel muito importante que o Estado possui, está ligado ao marco regulatório do sistema econômico, pois através deste instituto o Estado visa a garantir um ambiente competitivo saudável e a fiscalizar a ação dos agentes econômicos. Por esse caminho, o Estado pode acabar influenciando de diversas formas a qualidade e o desempenho da indústria local.

Os principais instrumentos de regulação econômica, identificados por Ferraz *et al.* (1999), são os que tratam da defesa da concorrência e do consumidor, da preservação do meio ambiente, do regime de amparo à propriedade intelectual e do controle do capital estrangeiro.

Uma das principais conseqüências da ação regulatória do Estado é o aumento da rivalidade (que deve ser salutar para a sociedade) entre as empresas. Para validar essa idéia, os autores apontam que o aprimoramento desses instrumentos de regulação tem se revelado um importante mecanismo de estímulo para o aumento da eficiência produtiva e, principalmente, para a melhoria da qualidade e aumento do grau de sofisticação tecnológica tanto dos processos produtivos quanto dos produtos da indústria local.

Determinantes infra-estruturais

Em última instância, a maior ou menor competitividade da indústria local depende basicamente da formação de uma infra-estrutura adequada que consiga diminuir os “gargalos” que podem afetar tanto o processo produtivo quanto ao escoamento da produção. Esses problemas são tão sérios que acabam limitando a possibilidade de desenvolvimento econômico – o Brasil de hoje passa por uma série de gargalos: energia, portos, estradas etc.

Nesse sentido, os principais determinantes infra-estruturais, aqueles que podem atingir a indústria como um todo, são geralmente relacionados ao abastecimento de energia, à integração da rede de transportes e à qualidade da rede de telecomunicações. Todos esses fatores podem conferir à indústria nacional uma maior

competitividade à medida que auxilia na redução de custos e, principalmente, estimula o progresso tecnológico.

Determinantes sociais

Não é novidade afirmar o fato de que os determinantes sociais possuem caráter decisivo para o desenvolvimento de uma sociedade, tanto nos aspectos sociais como nos aspectos econômicos. E corroborando com essa idéia, Ferraz *et al.* (1999) afirmam que as condições sociais vigentes em uma economia têm importantes efeitos sobre a competitividade das empresas que nela operam, particularmente no que diz respeito à educação e qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.

E necessário ter a dimensão de que os determinantes sociais exercem grande influência no estilo de vida da população por meio de variações positivas na renda dos indivíduos que, conseqüentemente, passam a exigir e a consumir produtos de melhor qualidade e com uma freqüência mais acentuada.

Determinantes internacionais

Os tempos contemporâneos estão exigindo que a indústria local mantenha uma posição cada vez mais alerta quanto ao movimento e ao nível da globalização tanto da produção quanto do sistema financeiro para não ficarem ultrapassadas e, principalmente, para poderem tirar algum proveito desse novo modelo de desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, as tendências mais importantes referentes à dimensão produtiva são o aumento dos investimentos externos diretos e uma maior atenção dada às exportações, com o intuito de conquistar ou ampliar a participação em mercados internacionais.

Segundo Ferraz *et al.* (1999), ao avaliar a dimensão financeira, torna-se necessário para a empresa ou setor industrial levar em conta as principais tendências dos movimentos internacionais do capital financeiro, no que diz respeito à direção, à natureza, à modalidade e às condições de acesso aos fluxos de financiamento externo.

2.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA: ABORDAGEM DE POSSAS

Na literatura econômica sobre concorrência são identificadas várias formas de se adquirir vantagens competitivas. Nesses sentido, observa-se a idéia de Possas (1999) que destaca que a vantagem competitiva em um mercado específico depende das características físicas e de uso dos produtos e, da mesma forma, das etapas do processo produtivo em questão.

Para conseguir se diferenciar, uma empresa tem, basicamente, duas alternativas: ela pode oferecer produtos que apresentem uma qualidade superior ou fornecê-los a um preço mais baixo que o da concorrência. Assim, percebe-se que dentre os principais tipos de vantagens competitivas, os provenientes da diferenciação de produtos ou da geração de custos mais baixos adquirem certa relevância.

2.2.1 Dimensões da concorrência

De maneira geral, pode-se dizer que as vantagens competitivas em relação ao custo e à diferenciação de produto podem ser alcançadas de diversas maneiras. Nesse sentido, as dimensões da concorrência são os meios que podem facilitar a construção dessas vantagens.

No que se refere à vantagem obtida a partir de custos baixos é possível afirmar que ela proporciona à empresa a possibilidade de oferecer um produto ou serviço a um preço atraente para um grande número de consumidores.

A seguir, serão explicados, seguindo a abordagem sugerida por Possas (1999), alguns dos recursos que podem auxiliar na redução de custos e, até mesmo, garantir a liderança de custos baixos no setor em que se atua:

- a) Economias de escala: uma empresa possui economias de escala no momento em que seu custo médio de longo prazo é reduzido com o aumento da produção, sendo que essa redução pode ser alcançada com o aumento da produtividade ou estar relacionada a ganhos em propaganda, *marketing*, P&D etc.

- b) Economias de escopo: as economias de escopo provêm, basicamente, do compartilhamento de ativos, ou seja, podem ser conseguidas com a produção de mais de um produto em uma mesma planta, reduzindo assim, os custos médios; mas pode significar também, o compartilhamento dos canais de distribuição, dos esforços em P&D, dos gastos com propaganda etc.
- c) Capacidade de financiamento da firma: quanto melhor for a situação financeira de uma empresa, menores serão seus custos financeiros e, conseqüentemente, maiores serão os recursos disponíveis para investimentos em capacitações. A importância deste item varia, entretanto, segundo a necessidade de antecipação dos gastos referentes à pesquisa, produção e comercialização com relação às vendas.
- d) Patentes e licenciamento de tecnologia: a patente, por se tratar de um documento que garante à empresa o monopólio temporário sobre uma invenção, pode protegê-la da imitação da concorrência tanto em relação à nova tecnologia quanto em relação aos seus custos; já o licenciamento, gera uma subordinação entre quem adquire com quem cede o acesso a informações sobre sua tecnologia.
- e) Relações com fornecedores e (ou) garantia de matérias-primas: além do baixo custo da aquisição dos insumos, a qualidade e a eficiência do fornecimento dos mesmos podem influenciar diretamente os custos de produção de uma empresa, os quais podem ser reduzidos com o uso racional da matéria-prima e com a diminuição de seu estoque.
- f) Relações com a mão-de-obra: o tipo de relação estabelecida com a mão-de-obra de uma empresa pode levar a uma redução de custos. Isso significa, de um lado, procurar dar um bom treinamento e qualificação e, de outro, evitar protestos que levem a paralisações do processo produtivo.
- g) Organização da produção: a forma como se dá a organização da produção pode facilitar a obtenção de reduções de custos e melhorar a qualidade dos produtos, o que pode levar uma empresa a alcançar vantagens competitivas de custos e de diferenciação.
- h) Eficiência administrativa: a eficiência administrativa pode induzir as empresas a operarem com uma maior racionalização de fatores relevantes como o tempo, a distribuição de tarefas, as pesquisas e, principalmente, o processo produtivo, gerando uma redução de custos.

- i) Capacitação: na interpretação da autora para operar a custos baixos, não basta seguir as melhores técnicas produtivas, administrativas e organizacionais. É preciso ter competência para utilizá-las. Por isso, as capacitações acumuladas são fundamentais na busca por vantagens competitivas.

A autora sugere, ainda, possibilidades de obtenção de vantagem competitiva baseada na diferenciação de produto, a qual pode dar-se de várias formas, tais como: desempenho superior, maior durabilidade, assistência técnica pós-venda, suporte ao usuário eficiente etc.

No próximo item essas formas de obtenção de vantagens competitivas serão esboçadas individualmente. E, seguindo o mesmo raciocínio, outras formas serão acrescentadas para melhor definir e explicar o que vem a ser a estratégia de diferenciação, os possíveis benefícios gerados por ela e em quais circunstâncias essa estratégia não é recomendada.

2.3 A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

2.3.1 Abordagens e definições

De acordo com Porter (1989), o sentido da diferenciação provém em última análise da criação singular de valor para o comprador. Sendo que, para se conseguir uma diferenciação sustentável, é fundamental que a empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam decisivamente os critérios de compra.

Já para Thompson Jr. e Strickland (2000), quando uma empresa opta pela estratégia de diferenciação, ela procura basicamente diferenciar o seu produto em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores e com isso lograr alguns pontos na liderança do mercado.

Uma outra definição vem de Oliveira (2001), o qual entende que esse processo corresponde a uma estratégia genérica inerente ao processo de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo reconhecido como único no setor ou

indústria.

Apesar das várias formas de se entender e definir o termo diferenciação, o que importa é compreender que a estratégia de diferenciação deve auxiliar a empresa a obter êxito dentro do processo de concorrência. Todavia, esse tipo de estratégia precisa, necessariamente, focar o consumidor, porque segundo Ohmae *apud* Contador (1995, p. 36), “as estratégias devem ser definidas em função do cliente, devem criar valor para o cliente”.

Ainda aproveitando o cliente como foco, Hooley *et al.* (2001) também explicam que a diferenciação do produto busca aumentar o valor do produto para o cliente. E, os mesmos autores vão além, observando que o fator de maior importância na diferenciação de um produto ou serviço dos seus concorrentes é a qualidade.

É importante destacar que a definição de Kroll *et al.* (2000) é generalizadora ao colocar que as empresas que utilizam a **estratégia de diferenciação** oferecem produtos ou serviços diferenciados para todo o setor. Entretanto, seus clientes estão, em geral, dispostos a pagar um preço de mediano a alto por resultados diferenciados. Numa visão mais moderada, Tavares (2000) afirmar que a empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. A diferenciação dá-se em termos relativos. Precisa ser comparada com o valor proporcionado por concorrentes para tornar-se efetivamente uma vantagem competitiva.

Para concluir, Kalafut e Low (2003) dão uma definição mais abstrata de diferenciação do ponto de vista das expectativas dos consumidores, utilizando como argumentação fatores intangíveis, afirmando que muitos clientes também esperam um certo tipo de comportamento ético por parte das empresas com as quais negociam – não apenas honestidade na condução dos negócios, mas, por exemplo, preocupação com o meio ambiente ou com os funcionários.

2.3.2 Valor real, valor percebido e evidências de valor

De acordo com Thompson Jr. e Strickland (2000) os compradores dificilmente pagarão um preço mais elevado por um valor não percebido em um produto ou serviço

considerado diferenciado, embora o valor percebido nem sempre seja o valor realmente oferecido.

Com relação ao valor real, ele depende em grande parte do nível de conhecimento do comprador, o qual poderá ou não avaliar em que medida o valor sugerido pelo fornecedor condiz com o valor real oferecido. Portanto, algumas formas de diferenciação devem levar em conta a capacidade de percepção do comprador.

Entretanto, quando os compradores não são capazes de mensurar tal valor, ele torna-se mais propenso a se deixar levar por evidências de valor tais como: o preço (quando é um indicativo de qualidade); a aparência; uma propaganda exhaustiva, bem como seu conteúdo; as instalações; a lista de clientes; a participação no mercado etc.

Para esse autor a evidência de valor pode ser tão importante quanto o próprio valor quando a natureza da diferenciação do produto/serviço é subjetiva ou difícil de quantificar; quando os compradores estão fazendo a compra pela primeira vez; quando o retorno para novas compras não é freqüente; e/ou quando os compradores não são sofisticados.

2.3.3 Possibilidades de diferenciação

Ao começar a falar sobre as possibilidades de diferenciação, é interessante voltar ao pensamento de Possas (1999) já que a autora sugere algumas formas de diferenciação de produtos e serviços que podem conferir a uma empresa uma vantagem competitiva relevante perante a concorrência. Isso ocorre porque essas vantagens vão se tornando mais claras na medida em que um número significativo de consumidores começa a percebê-las e valorizá-las a ponto de se tornarem fiéis à marca da empresa. Essas vantagens competitivas são:

- a) Especificações: neste caso em especial, as especificações podem ser consideradas como sendo certas características de um produto que o diferencia dos demais à medida que o propósito seja o de alcançar nichos de mercado; ao contrário do que acontece com uma *commodity* que, obrigatoriamente, deve apresentar as mesmas especificações.
- b) Desempenho ou confiabilidade e durabilidade: o desempenho refere-se à

capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam; com relação à durabilidade, esta se torna importante quando os consumidores buscam por produtos que não se deteriorem com facilidade.

- c) Ergonomia, *design* e estética: a ergonomia refere-se a uma melhor adaptação do consumidor com o produto, de modo a aumentar a sua eficiência e, o *design*, pode facilitar o manuseio desse produto; a estética é uma forma mais subjetiva de diferenciação, pois os gostos dos clientes podem ser muito diversificados e difíceis de serem percebidos.
- d) Linhas de produto: as linhas de produto podem gerar vantagens competitivas relevantes na medida em que são constituídas por produtos complementares, ou seja, quando a utilização conjunta de seus produtos garante aos consumidores um resultado mais satisfatório e completo.
- e) Custo de utilização do produto: uma importante fonte de diferenciação de produto é oferecer aos clientes produtos que resultem em custos de utilização mais baixos que os da concorrência, como por exemplo, eletrodomésticos que consumam menos energia elétrica.
- f) Imagem e marca: é importante para certas empresas que a imagem de qualidade, confiabilidade e até mesmo de *status* desejado pelos consumidores, sejam relacionados à sua marca; pois, quando isso ocorre, os clientes tornam-se mais fiéis à marca e, as empresas por sua vez, procuram oferecer produtos de maior qualidade.
- g) Formas de comercialização: os canais de distribuição e de comercialização devem ser adequados ao tipo de produto a ser ofertado e, principalmente, atender as expectativas dos clientes que o produtor pretende conquistar.
- h) Assistência técnica e suporte ao usuário: a assistência técnica pós-venda faz-se necessária e relevante quando o produto a ser comercializado é constituído por várias peças que podem estragar com o tempo e precisam ser substituídas; o suporte ao usuário é importante quando o produto é mais sofisticado e o fabricante precisa dar instruções quanto à sua utilização.
- i) Financiamento aos usuários: para a autora, em setores produtores de bens de elevado valor unitário as facilidades de financiamento ou *leasing* concedidas aos usuários podem ser decisivas.

- j) Relações com usuários: em setores tecnologicamente mais ativos, onde a introdução e o aperfeiçoamento de novos produtos é constante, um contato mais estreito com os usuários pode garantir vantagens competitivas se conseguir captar as necessidades do mercado e transferi-las para esses produtos.

2.3.4 Oportunidades de diferenciação

Uma empresa possui, na sua origem, várias atividades diferentes, como projeto, produção, *marketing*, entrega e suporte do seu produto ou prestação de serviços (PORTER, 1989). Por isso, a cadeia de valor de qualquer empresa pode ser entendida como sendo um conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e chegando até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

Nesse sentido, Thompson Jr. e Strickland (2000) sugerem que ao longo da cadeia de valores de uma empresa existem várias possibilidades de diferenciação. Sendo que as oportunidades mais comuns dentro de uma cadeia são:

- a) Atividades de procuras e compras: o processo de compra de insumos pode e deve afetar de alguma forma o desempenho do produto final de uma empresa, dessa forma, a escolha do fornecedor mais qualificado pode se tornar uma ótima oportunidade de diferenciação;
- b) Atividades de P&D orientadas para o produto: empresas que possuem a capacidade de produzir novos produtos, de aperfeiçoá-los ou de incluir novas utilidades a eles de forma permanente e eficaz, provavelmente se diferenciarão perante a concorrência, por exemplo, sendo pioneiras no mercado, satisfazendo de forma mais completa as necessidades dos compradores ou ofertando uma variedade maior de produtos;
- c) Atividades de P&D orientadas para o processo de produção: existem, nos processos produtivos, várias oportunidades de diferenciação por meio de aperfeiçoamento e que buscam atender à demanda com uma maior eficiência, com métodos produtivos

menos agressivos ao meio ambiente, com produtos de qualidade superior a preços atrativos ou passando uma imagem de confiança ao comprador;

- d) Atividades de fabricação: empresas preocupadas em reduzir o número de defeitos que ocorrem durante a fabricação ou montagem de um produto podem conseguir uma diferenciação melhorando ou estendendo a cobertura da garantia, diminuindo o custo de utilização do produto ou tornando o seu uso mais agradável;
- e) Logística de saída e atividades de distribuição: uma entrega mais rápida e mais precisa pode diminuir o custo com estoque e, ao mesmo tempo, passar uma imagem positiva para o comprador, o qual pode tornar-se incentivado a formar uma parceria com o fornecedor utilizando, por exemplo, o método *just in time*; e
- f) Atividades de *marketing*, vendas e serviço: uma empresa pode diferenciar-se oferecendo uma assistência técnica superior, serviços de conserto e manutenção mais rápidos, informações mais claras e mais concretas sobre o produto, visitas de vendas mais freqüentes, etc.

2.3.5 Os benefícios da diferenciação

Uma estratégia de diferenciação de produto bem sucedida pode proporcionar a uma empresa alguns benefícios que poderão protegê-la da concorrência e, sobretudo, aumentar sua lucratividade. De acordo com os preceitos do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1986), o potencial de lucro final na indústria está diretamente relacionado com o grau de concorrência verificado em seu setor.

O grau de concorrência, por sua vez, depende da intensidade das forças competitivas, que são: a ameaça de entrada de novos concorrentes; a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes; a pressão dos produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores.

Nesse sentido, Oliveira (2001) observa que a estratégia de diferenciação pode garantir retornos superiores às empresas na medida em que cria condições de defesa contra as cinco forças competitivas:

- a) Proteção contra a rivalidade entre os concorrentes: a diferenciação do produto ou serviço percebida pelos clientes gera uma lealdade à marca da empresa fazendo com que os mesmos sejam indiferentes às variações de preços, impedindo, assim, a guerra de preços;
- b) Proteção contra clientes poderosos: a diferenciação reduz o poder de barganha dos clientes quando existe pouca (ou nenhuma) alternativa comparável de produto ou serviço que possa atender suas necessidades com a mesma eficiência, o que impede quedas acentuadas de preço;
- c) Proteção contra fornecedores poderosos: quando a diferenciação proporciona uma margem de lucro mais elevada, a empresa consegue absorver mudanças nos preços dos insumos, diminuindo o poder de barganha dos fornecedores;
- d) Proteção contra a entrada de novos concorrentes: a lealdade à marca da empresa desencoraja a entrada de novos concorrentes, pois exigiria dos mesmos maiores esforços na tentativa de superar essa barreira para chegar até os consumidores;
- e) Proteção contra produtos substitutos: a existência de produtos substitutos induz à concorrência via preços, afetando de forma negativa a margem de lucro das empresas, por isso a empresa diferenciada estará mais bem preparada que a concorrência para enfrentar tais ameaças.

2.3.6 Sustentando a diferenciação

A estratégia de diferenciação pode, de um lado, criar uma vantagem competitiva relevante para uma empresa perante a concorrência. Mas, por outro lado, se os alicerces que dão sustentabilidade a ela não forem suficientemente fortes, essa estratégia pode perder a eficácia a curto ou a longo prazo, o que pode se traduzir em prejuízos para a empresa.

A sustentabilidade da estratégia de diferenciação depende, fundamentalmente, de dois fatores identificados e discutidos por Porter (1989). O primeiro diz respeito ao valor permanente percebido pelos compradores e o segundo refere-se à falta de imitação por

parte dos concorrentes. Com isso, esse autor afirma que a diferenciação poderá se tornar mais sustentável sob algumas condições, tais como:

- a) As fontes de singularidade da empresa envolvem barreiras: a diferenciação baseada em aprendizagem patentada, elos, inter-relações ou inovações é, na maioria dos casos, uma fonte mais sustentável da singularidade da empresa; campanhas publicitárias de sinalização de valor também podem ser sustentáveis na medida em que cria barreiras para a concorrência;
- b) A empresa conta com uma vantagem de custo na diferenciação: quando a diferenciação é acompanhada por uma vantagem de custo sustentável, essa estratégia usufruirá de uma sustentabilidade muito maior, pois, além de oferecer um produto superior, poderá oferta-lo a um preço mais atraente que o da concorrência;
- c) As fontes de diferenciação são múltiplas: empresas que possuem fontes de singularidade mais diversificadas, em geral estão mais protegidas contra uma possível imitação; isso ocorre porque, normalmente, uma estratégia de diferenciação é mais sustentável se a diferenciação resultar de múltiplas fontes, ao invés de depender de um número limitado de fatores;
- d) Uma empresa cria custos de mudança ao mesmo tempo em que se diferencia: os custos de mudança são aqueles que o cliente pode estar sujeito quando troca de fornecedor, permitindo que esse último cobre um preço-prêmio por isso; quando a estratégia de diferenciação cria custos de mudança para os clientes, sua sustentabilidade aumenta.

2.3.7 Os riscos da diferenciação

Quando a estratégia de diferenciação, ao ser elaborada e implementada, é fundamentada de forma equívoca ou baseada em informações incompletas ou distorcidas quanto às fontes de diferenciação e a seus custos, corre-se um grande risco de não atingir os objetivos a que se propõe e até mesmo de prejudicar o desempenho global de uma empresa. Por isso, um bom entendimento sobre as principais armadilhas que cercam o

processo de diferenciação é indispensável para que a escolha dessa estratégia seja consciente e bem planejada.

Dessa forma, Porter (1989) apresenta algumas das principais armadilhas na diferenciação:

- a) Singularidade que não é valiosa: para que uma empresa seja considerada diferenciada não basta que ela seja singular em alguma coisa, é necessário que essa singularidade reduza o custo do comprador ou aumente o seu desempenho; a diferenciação mais bem sucedida geralmente resulta de fontes de valor perceptíveis e mensuráveis pelo comprador ou muito bem sinalizadas pelo fornecedor;
- b) Diferenciação excessiva: uma estratégia de diferenciação eficiente é aquela que gera um nível de valor e de preço na medida certa para o comprador; quando uma empresa não percebe a necessidade do comprador corre o risco de diferenciar-se excessivamente, fazendo com que a qualidade do produto ou serviço ultrapasse as necessidades do cliente;
- c) Um preço-prêmio alto demais: o preço-prêmio resulta do valor da diferenciação e de sua sustentabilidade; os custos de uma empresa diferenciada devem ser próximos aos dos seus concorrentes mais relevantes, caso contrário o preço-prêmio pode ir além dos níveis sustentáveis, resultando na perda do cliente, o qual pode trocar de fornecedor ou integrar-se verticalmente para trás;
- d) Ignorando a necessidade de sinalizar valor: um comprador, normalmente, não consegue perceber a dimensão do valor que uma diferenciação pode proporcionar a ele; dessa forma, empresas que não investem em sinalizações de valor correm um sério risco de perder o cliente para um concorrente que oferece um valor inferior, mas que compreende melhor suas necessidades;
- e) Desconhecimento do custo da diferenciação: o custo da diferenciação deve, necessariamente, ser menor do que o custo do valor percebido pelo comprador, caso contrário, a empresa diferenciada estará sujeita a não conseguir recuperar esses custos por meio do preço-prêmio;
- f) Enfoque no produto e não na cadeia de valores inteira: as fontes de diferenciação podem ser múltiplas do ponto de vista da cadeia de valores de uma empresa; portanto, empresas que focam sua atenção apenas no produto físico perdem a

chance de explorar outras fontes de diferenciação e podem perder a sustentabilidade dessa estratégia; e

- g) Não-reconhecimento dos segmentos de compradores: a estratégia de diferenciação baseada em critérios de compra de ampla valorização tem uma possibilidade maior de atingir um grande número de segmentos de compradores; uma empresa que não percebe a existência desses segmentos pode não conseguir satisfazer nenhum desses compradores, ficando vulnerável a estratégias de enfoque.

3. A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

3.1 DEFINIÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo principal fazer uma breve, porém consistente, caracterização da estrutura da indústria de cosméticos brasileira, apresentando as suas principais características, vantagens e dificuldades. Além disso, também visa a identificar em que estágio se encontra o desempenho do setor de cosméticos tanto no mercado interno como no mercado externo.

Procurando atingir o objetivo proposto, esta pesquisa logo identifica uma primeira dificuldade. Isso ocorre devido a uma falta de consenso em relação à definição mais precisa do setor, ou seja, a dificuldade de se delimitar a indústria de cosméticos, o que acaba influenciando na avaliação de alguns dados e no comportamento estratégico de algumas empresas. Portanto, a decisão quanto a que medidas são possíveis para melhorar a estrutura e a logística fica prejudicada.

Essa dificuldade em questão é confirmada por Coutinho *et al.* (2002) quando dizem que não existe unanimidade entre os diversos organismos que atuam junto ao setor, sejam órgãos governamentais de regulação ou não, citando como exemplo o FDA – *Foods and Drugs Administration* dos Estados Unidos e a brasileira ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Para uma melhor compreensão dessa dificuldade, aproveita-se parte da análise de Coutinho *et al.* (2002), na qual os autores apontam que a dificuldade de delimitação da indústria de cosméticos reflete-se na fragilidade das classificações do setor, já que dentro da Classificação Nacional da Atividade Econômica (CNAE), utilizada tanto pelo IBGE², na elaboração da Pesquisa Industrial Anual (PIA), como pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), para os dados do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), existe um código específico para a atividade de fabricação de produtos cosméticos, que é a Classe 2473-2, fabricação de artigos de perfumaria e cosméticos.

Apesar da falta de consenso, o mercado brasileiro, seguindo a orientação da ANVISA, convergiu para o conceito de cosméticos adotado em todo o mundo, com

² Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

implicações importantes para a dinâmica do setor. Esse conceito foi definido por meio da Resolução RDC nº 79, de 28 de agosto de 2000 ao destacar que fazem parte de um mesmo grupo produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes como preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

Para um melhor enquadramento dos produtos e regulamentação do mercado, a Resolução em destaque trouxe em seu anexo I uma relação que inclui produtos cosméticos, de perfumaria e higiene pessoal. Sendo que para uma melhor visualização, esses produtos foram definidos assim: cremes para pele, loções, talcos e *spray*, perfumes, *batons*, esmaltes de unha, maquiagem facial e para os olhos, tinturas para cabelos, líquidos para permanente, desodorantes, produtos infantis, óleos e espumas de banho, soluções para higiene bucal e qualquer material usado como componente de produtos cosméticos.

De acordo com Coutinho *et al.* (2002), independente da definição mais correta ou não, o fato concreto é que apesar das dificuldades metodológicas em termos de classificação, a indústria de cosméticos é um segmento da indústria química, cujas atividades se vinculam com a manipulação de fórmulas, destinadas à elaboração de produtos de aplicação no corpo humano, para limpeza, embelezamento, ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções. Nesse sentido, a noção de cosméticos vincula-se com a de produtos destinados, essencialmente, à melhoria da aparência do consumidor.

3.2 O DESEMPENHO DO SETOR EM NÍVEL NACIONAL

Deixando de lado o problema em relação à definição mais adequada ou não para o setor de cosméticos, o fato mais relevante para essa pesquisa é o elevado dinamismo que a indústria desse setor vem conseguindo nos últimos anos, visto que a produção brasileira de cosméticos vem crescendo de forma bastante acelerada, deixando o setor muito mais atraente e interessante para receber novos investimentos. Esse dinamismo ocorre tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

De acordo com os dados do ano de 2004, pode-se afirmar que o mercado brasileiro se encontrava num patamar bastante expressivo. Para esse ano, o faturamento girou em torno de aproximadamente R\$ 13,1 bilhões, o que representa pouco mais de 4% do mercado mundial, participação muito superior a que caracteriza mercados de tantos outros produtos (entre 1 e 2%). Essa importância é atestada pela presença das grandes empresas internacionais no setor, que possuem atividades produtivas e comerciais bastante relevantes no Brasil.

Reconhecendo a importância desses números para o desenvolvimento da economia brasileira e para o mercado de trabalho, já que esse setor proporciona uma grande absorção de mão-de-obra se considerar desde a cadeia produtiva até os sistemas de vendas, entende-se como oportuno apresentar alguns fatores que estão contribuindo para o expressivo crescimento desse setor, que são:

- a) Um dos mais importantes fatores tem relação com o significativo aumento da força de trabalho feminina no mercado de trabalho, já que essas, tradicionalmente, possuem uma ligação mais significativa com os produtos do setor;
- b) Aumento na expectativa de vida da população acompanhada de uma maior necessidade de se manter uma aparência mais jovial e saudável;
- c) Aumento da participação masculina no consumo de produtos de beleza e higiene pessoal;
- d) Significativo aumento das técnicas produtivas, o que permite praticar preços mais acessíveis à população e produzir um leque bem diversificado de produtos, atingindo vários segmentos da sociedade.

Já que se está falando sobre o crescimento e desenvolvimento da indústria de cosméticos no país, abre-se uma oportunidade para fazer a apresentação de alguns dados. Nesse sentido, ao analisar-se os números fornecidos pela Abihpec para o período de 1996 a 2002, constata-se que o setor apresentou um crescimento bastante significativo, girando na ordem de 9% ao ano³, o que supera as taxas de crescimento do mercado mundial.

³ Nestes cálculos foram descontados os índices inflacionários.

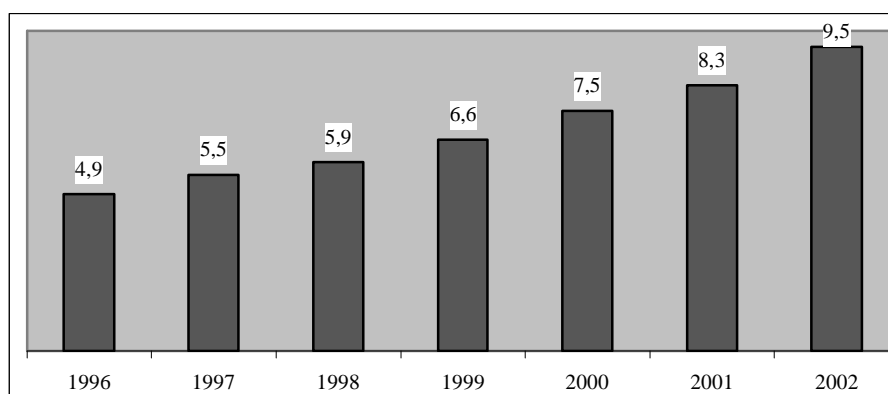


Figura 1 - Evolução do faturamento da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos – R\$ bilhões

Fonte: Adaptado de ABIHPEC (2006)

Ainda de acordo com dados fornecidos pela mesma instituição, nos anos de 2003 e 2004, o crescimento do setor continuou ocorrendo, mesmo com um certo período de estagnação da atividade econômica brasileira. Para esses anos o volume de faturamento do setor girou em torno de R\$ 11 bilhões para 2003 e R\$ 13,1 bilhões para 2004, o que representa a manutenção do ritmo de crescimento do período de 1996 a 2002.

Uma outra análise interessante de se fazer e que pode surpreender ao se estudar esse setor é quando se confronta o crescimento da economia brasileira e o crescimento do setor de cosméticos como um todo. Isso pode ser verificado em estudos desenvolvidos e divulgados pela Abihpec, a qual demonstrou que o país apresentou índices bastante baixos de crescimento entre os anos de 2000 e 2004.

Para melhor visualizar a afirmação anterior, pode-se fazer por intermédio da tabela 1 uma comparação sobre a evolução dos índices do PIB (Produto Interno Bruto), da indústria em geral e da indústria de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, o que demonstra que esse setor apresentou, no período, um crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (8,2% de crescimento médio no setor contra 2,6% do PIB Total e 2,4% da Indústria Geral):

Tabela 1 - Variação anual do PIB 2000-2004 – (%)

ANO	PIB	INDÚSTRIA GERAL	SETOR Deflacionado
2000	4,4	4,8	13,6
2001	1,4	-0,3	6,4
2002	1,5	1,5	5,5
2003	-0,2	-1,0	4,6
2004	5,2	6,2	15,5
Acumulado 2000/2004	13,6	12,7	48,5
Médio Composto 2000/2004	2,6	2,4	8,2

Fonte: ABIHPEC (2006)

* Deflator: Índice IPC FIPE Higiene e Beleza

Após a exposição desses bons resultados conseguidos pelo setor, apresenta-se a seguir como se encontram distribuídas pelo país as empresas que pertencem a esse setor. Nesse sentido, de acordo com dados fornecidos pela ABIHPEC, existem hoje no Brasil cerca de 1.258 empresas que atuam no mercado de produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que apenas 16 empresas são consideradas de grande porte.

Apesar do significativo número de empresas, é interessante ressaltar que assim como acontece em outros setores da economia brasileira, esse setor também apresenta grande concentração, visto que as 16 empresas de grande porte, que representam apenas 1,27% do total de empresas do setor, apresentam um faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões de reais, o que representa 72,4% do faturamento total.

Em relação a esse grau de concentração, Coutinho *et al.* (2002) já afirmavam nessa época que a presença de grandes empresas internacionais é contrastada com grande número de PME's que produzem cosméticos. Isso decorre, principalmente, da base técnica de importantes segmentos, caracterizados pela manipulação de fórmulas simples no estágio inicial até se tornarem grandes empresas.

Outro fator relevante para a análise desse setor é estudar como estão distribuídas pelo país as empresas do setor. Isso é importante pelo fato de que essas empresas geram muitos empregos diretos e indiretos, porém o que se vê é que ocorre uma concentração fora do local de origem das matérias-primas mais utilizadas, o que pode ser verificado abaixo:



Figura 2 – Distribuição das empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos por região.

Fonte: ABIHPEC (2006)

Além das características já apresentadas, um outro aspecto de elevada importância deste setor e que contribui diretamente para o desenvolvimento econômico do país, está ligado ao número de postos de trabalhos que são criados e o caráter social que esse tipo de emprego acaba proporcionando.

Nesse sentido, analisando o aspecto emprego, o setor também apresentou resultados importantes, quando comparado com os demais setores. No estado de São Paulo, conforme dados da FIESP - Federação das Indústrias de São Paulo *apud* Coutinho *et al.* (2002), considerando o índice 100 para o nível de emprego em Junho/94, o setor apresentou em dezembro de 2004, índice de 122,08 – o melhor desempenho entre os 47 setores analisados - versus índice de 73,46 para a média geral da indústria paulista.

As oportunidades de trabalho criadas pelo setor em 2004, comparadas com o ano de 1994 foram:

Tabela 2 - Oportunidades de trabalho no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

	1994	2004	CRESCIMENTO	CRESCIMENTO MÉDIO ANUAL
Produção e Administração	30,1	53,7	78,4%	6,0%
Lojas de Franquia	11,0	25,2	129,1%	8,6%
Revendedoras - Vendas Diretas	510,0	1.500,0	194,1%	11,4%
Profissionais de Beleza	579,0	1.133,2	95,7%	6,9%
TOTAL	1.130,1	2.662,1	140,0%	9,1%

Fonte: Coutinho *et al.* (2002).

Para ajudar a entender o expressivo crescimento da oferta de empregos e das empresas neste setor, além dos fatores sócio-econômicos já apresentados, outros fatores diretamente ligados aos mecanismos de comercialização (distribuição tradicional, venda direta e franquia) devem ser atentamente observados. Pois, segundo informações disponibilizadas pela Abevd (Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta), verifica-se que:

- a comercialização de produtos de higiene pessoal se dá, principalmente, por meio do sistema tradicional de varejo (supermercados, lojas especializadas ou drogarias);
- para produtos cosméticos, a importância do varejo tradicional cai para pouco mais de 60% e mais de um 1/3 das vendas é realizado pelo sistema porta-a-porta;
- para produtos de perfumaria, a venda direta é responsável por quase 60% das vendas e o sistema de franquia por cerca de 1/5.

Percebe-se, portanto, a importância dos sistemas não-convencionais de comercialização dos produtos. Isso é corroborado pelas estratégias das empresas, como no caso já apontado, da estadunidense Avon, que comercializa seus produtos por meio de vendas diretas. Mesmo no caso das empresas brasileiras, boa parte delas utilizam-se de sistemas não-convencionais de comercialização. Esse é o caso, inclusive, da empresa brasileira Natura, que se configura em uma das experiências mais bem-sucedidas na indústria de cosméticos no Brasil.

É importante salientar que grande parte dos empregos gerados no setor, particularmente aqueles que surgem nas etapas de comercialização, são ocupados por pessoas sem qualificação para vendas e sem horário fixo de trabalho. São em sua maioria

mulheres que complementam a renda familiar com a venda de cosméticos, 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.

Para finalizar este item, é interessante dizer que a indústria de perfumaria e cosméticos ao mesmo tempo em que apresenta uma grande diversidade de produtos, também revela a existência de uma multiplicidade de estratégias e de empresas que atuam no mercado mundial. Para um melhor entendimento, grandes empresas internacionais podem ser identificadas como:

- a) grandes empresas diversificadas (Unilever, Procter & Gamble, Johnson & Johnson e Colgate-Palmolive) que utilizam economias de escala e escopo com atividades correlatas (higiene pessoal, perfumaria, farmacêutica e até de alimentos). As estratégias no setor de cosméticos se confundem com os outros segmentos devido aos elevados graus de diversificação; e
- b) empresas com atuação concentrada (L’Oreal, Shiseido, Revlon, Estee Lauder e Coty) em atividades produtivas e tecnológicas na indústria de cosméticos, o que lhes permite desenvolver produtos mais sofisticados e associados à diversificação.

3.3 A INSERÇÃO DO SETOR NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Nos últimos anos, o aumento das relações comerciais entre as diversas nações vem apresentando uma nova dinâmica e influenciando sobremaneira a forma de produzir, o que produzir e como negociar essa produção. Por isso, observando o caso brasileiro em especial, percebe-se um grande esforço de empresas, instituições e do próprio governo em expandir a marca Brasil, a fim de aumentar a participação do país no mercado internacional.

Centrando a análise no setor de cosméticos, percebe-se que nesse item houve grande avanço. De acordo com dados da APEX (Agência de Promoção de Exportações do Brasil), esse setor vem apresentando crescimento médio da ordem de 10% ao ano nos últimos quatro anos, fazendo com que ele se constitua num dos segmentos de maior dinamismo da indústria brasileira, a qual se encontra em franca expansão.

Esse bom desempenho do setor em relação ao mercado externo está diretamente ligado aos fatores apresentados na parte inicial deste capítulo, porém um outro fator importante deve ser ressaltado. Ele diz respeito ao fato de que o Brasil detém aproximadamente 20% da biodiversidade do planeta, o que o torna proprietário de uma flora riquíssima, com grande variedade de sementes, raízes aromáticas, ervas e plantas, localizada principalmente na Amazônia. Esse fato faz do Brasil um grande possuidor de matéria-prima potencial, ou seja, material pronto para ser descoberto e utilizado.

Aproveitando a onda ecológica, o país também chama a atenção pelo fato de que sua produção, de base extrativista, desenvolveu fórmulas de sabonetes, xampus, colônias, óleos, perfumes e essências, que conjugam os produtos naturais, principalmente da região amazônica, com outros importados, criando uma mistura única e inigualável, muito procurada no exterior. Além disso, a confecção das embalagens também foi voltada para a preservação do ecossistema, pois foi desenvolvido um processo de utilização de sobras de madeira e de material reciclado.

Diante dessas circunstâncias e do grande empenho do país para atingir novos mercados, o Brasil, segundo dados da APEX, tornou-se o quinto maior produtor mundial, apresentando, como fruto de muita pesquisa e investimento, abundantes matérias-primas e uma extensa linha de produtos naturais com grande aceitação no exterior.

3.3.1 A evolução do setor no cenário internacional

Antes de apresentar o desempenho do setor de cosméticos brasileiro no plano externo, é interessante salientar que os principais atores do comércio internacional da indústria de cosméticos, perfumaria e artigos de higiene pessoal ainda continuam sendo os países desenvolvidos. Isso pode ser explicado por fatores ligados a uma melhor distribuição de renda, a um maior nível de educação e padrão de higiene etc.

Independente desses fatores se encaixarem plenamente para o caso brasileiro, o fato concreto é que o mercado interno e externo desse setor aumentou bastante nos últimos anos. Isso ocorreu pela grande variedade de produtos naturais pertencentes à flora

brasileira e pela presença de grandes empresas nacionais e internacionais que atuam no país.

Assim, em relação ao comércio exterior é possível dizer que até 1994, o país manteve superávits em sua Balança Comercial entre 10 e 15 bilhões de dólares. Já para o período de 1995 a 1998, com o advento do Plano Real e a utilização do câmbio como âncora principal para a estabilização da moeda, a Balança Comercial Brasileira apresentou déficits entre 3 e 7 bilhões de dólares. Porém, a partir de 1999, com a introdução do câmbio flutuante, observou-se forte desvalorização do real e o déficit foi reduzido para 1,2 e 0,7 bilhão de dólares no ano seguinte.

Em 2001, o real foi novamente desvalorizado, principalmente devido à crise econômica na Argentina, provocando um superávit de US\$ 2,6 bilhões. Seguiu-se em 2002, outra forte depreciação do Real elevando o superávit para US\$ 13,1 bilhões e, em 2003, o superávit foi de US\$ 24,8 bilhões. Em 2004, apesar da recuperação das importações, novo salto foi verificado no superávit, que apresentou um expressivo saldo de US\$ 33,7 bilhões. Tais números podem ser verificados na tabela abaixo:

Tabela 3 - Balança comercial brasileira 2000-2004

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA / US\$ BILHÕES			
ANO	IMPORTAÇÃO	EXPORTAÇÃO	SALDO
2000	55,8	55,1	-0,7
2001	55,6	58,2	2,6
2002	47,2	60,4	13,1
2003	48,2	73,1	24,8
2004	62,8	96,5	33,7

Fonte: Coutinho *et al.* (2002).

Outro aspecto interessante em relação ao comércio externo pode ser observado na tabela a seguir. Ela mostra a balança comercial dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos nos últimos cinco anos, demonstrando um crescimento acumulado de 97,5% nas exportações entre 2000 e 2004, enquanto que as importações diminuíram 24,1% 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 2004, o superávit atingiu US\$ 175,1 milhões, um crescimento de 87% sobre 2003.

Tabela 4 - Balança comercial do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos 2000-2004

	IMPORTAÇÕES		EXPORTAÇÕES		SALDO
	US\$ '000	% CRESC	US\$ '000	% CRESC	US\$ '000
2000	220.374	6,8	184.748	10,0	(35.626)
2001	199.533	-9,5	191.510	3,7	(8.022)
2002	152.284	-23,7	202.755	5,9	50.471
2003	150.279	-1,3	243.888	20,3	93.610
2004	156.758	4,3	331.889	36,1	175.130
%Cresc.2000/2005		-24,1		97,5	
% Médio 2000/2005		-5,4		14,6	

Fonte: Coutinho *et al.* (2002).

Um outro dado importante para compreender os fatores motivadores para se conseguir um crescimento tão expressivo neste setor, pode ser obtido a partir da análise de crescimento de vendas por grupo de produtos. Nesse sentido, as exportações brasileiras de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, apresentaram a seguinte composição em 2004:

Tabela 5 - Crescimento das exportações por grupo de produtos no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos

	US\$ Milhões	% Vs.2003	% Vs.2000
Higiene Oral	86,4	34,4	70,2
Cabelo	72,9	32,0	499,3
Descartáveis	28,7	22,8	-22,8
Sabonetes	74,8	41,3	100,1
Demais	69,1	43,7	46,7
Total	331,9	36,1	79,6

Fonte: Coutinho *et al.* (2002).

Apesar de o Brasil ter ampliado bastante o número de países que compram os produtos das suas empresas nacionais (aumento de 33,33% durante o período de 2001 a

2004), e tendo como principais mercados a América do Sul, Europa e Japão, ainda hoje a América do Sul tem sido o principal mercado para os produtos do Setor. Isto é facilmente observado na Tabela VI:

Tabela 6 - Comparação entre as exportações do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para a América do Sul e o resto do mundo.

	2001	2002	2003	2004
Exportações p/ América do Sul (US\$ Milhões)	138,9	102,9	140,4	187,8
Participação sobre a exportação total	72,5%	60,5%	57,6%	56,6%
Quantidade de Países de Destino	99	108	122	132

Fonte: Coutinho *et al.* (2002).

3.4 CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS

Apesar do incontestável crescimento e desenvolvimento do setor de cosmético nos últimos anos, para o qual contribuíram várias vertentes como, por exemplo, o crescimento do mercado de trabalho da mulher, a maior integração da produção e do conceito de responsabilidade social, e o aumento do mercado infantil e masculino, esse setor sente os reflexos de problemas comuns aos demais segmentos da economia nacional, os quais afetam a competitividade de nossos produtos no exterior e encarecem os produtos internamente.

Dentre os principais problemas enfrentados e que devem ser seriamente combatidos, dois estão ligados diretamente ao conceito de política econômica, ou seja, os elevados níveis da taxa básica de juros, o que reflete em toda a política de créditos e inibe novos investimentos, e a grande e complexa estrutura tributária, a qual além de tornar a produção mais onerosa, tem um efeito de retração econômica. Além dos problemas anteriores, surgem outras dificuldades como o alto nível de informalidade e de exclusão social, a deficitária infra-estrutura para transporte e comercialização, e os problemas ligados à estrutura de mercado.

De acordo com informações publicadas no MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (2006), é possível constatar que, além das dificuldades ligadas à política econômica e à estrutura de mercado, os maiores problemas que prejudicam o setor são a elevada dependência de importações de insumos químicos e de embalagens; a deficiência de comercialização no exterior; a concorrência desleal de pequenas empresas que se valem da informalidade para reduzir custos de produção; e a ausência de mecanismos de certificação de qualidade.

Assim, considerando todas as informações anteriores e entendendo a importância do setor para o desenvolvimento do país, algumas soluções para enfrentar esses desafios são apresentadas pelo próprio governo:

- a) Estreitar os vínculos entre as indústrias de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal e a indústria química, por meio de políticas públicas de apoio a ambos os setores e da utilização de fundos setoriais de incentivo para o desenvolvimento de substâncias complementares e princípios ativos de uso comum, abrindo espaço para a substituição de importações;
- b) Acabar com práticas desleais no setor, principalmente nos campos tributário e trabalhista, para que as empresas possam promover o contínuo aperfeiçoamento dos produtos e, com isso, conquistar mercados mais exigentes no exterior;
- c) Apoiar a criação e o fortalecimento de marcas brasileiras a serem promovidas no exterior de forma integrada, com vistas à internacionalização das empresas nacionais;
- d) Criar canais de comercialização e distribuição coletivos, utilizando também a internet, voltados principalmente a empresas de menor porte, como já vem sendo feito em parte pela Apex (Agência de Promoção de Exportações);
- e) Aproveitar a biodiversidade da flora brasileira, com desenvolvimento de pesquisas locais e seu posterior aproveitamento industrial;
- f) Uniformizar normas, procedimentos e nomenclaturas com os países com os quais o Brasil possui relações comerciais, com objetivo de facilitar o registro de produtos brasileiros no mercado externo, principalmente na América Latina;
- g) Padronizar procedimentos e condutas vigentes no mercado internacional, além de reforçar, no âmbito da Anvisa, o sistema de vigilância e fiscalização;

- h) Criar normas técnicas e mecanismos de certificação, com adoção de selos de qualidade industrial de caráter público, privado ou misto, e incentivar a instalação de laboratórios locais para realização de testes e verificação de boas práticas de fabricação.

4. A DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS NA NATURA

4.1 A EMPRESA⁴

Iniciando este capítulo, pode-se destacar como fato importante que a empresa Natura Cosméticos S.A. utiliza a expressão “bem-estar/estar bem” para definir sua razão de ser ou mesmo sua essência. Sendo assim, conforme reconhecimento da própria companhia, pode-se dizer que os pilares que sustentam a boa atuação nos negócios são em especial o produto e o relacionamento. Ou seja, a empresa Natura afirma que parte do processo de elaboração de seus produtos de perfumaria, higiene pessoal e cosméticos busca harmonizar as relações do indivíduo consigo mesmo, com o outro e com tudo aquilo que o cerca.

Outro ponto a destacar a respeito da empresa Natura, é o fato de que ela acredita que “a empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável”. Por isso, um ponto crucial para essa organização, é o compromisso com a verdade, visto que isso é fundamental para quem busca qualidade nas relações.

Sendo assim, após compreender alguns dos valores éticos propagados pela empresa, e que é de conhecimento público o fato de que a Natura é reconhecida no plano nacional como um caso de excelência, torna-se oportuno, para compreender o bom desenvolvimento que a empresa vem demonstrando nos últimos anos, descrever a sua estratégia de crescimento, desde a sua fundação, em 1969, até os dias atuais.

4.1.1 Histórico

O ponto de partida da empresa Natura é o ano de 1969. Naquele momento, era fundada, por Luiz Antônio Seabra, em parceria com o francês Jean Berjeaut que havia herdado algumas fórmulas químicas de cosméticos do pai, a Indústria e Comércio de

⁴ A fonte dessas informações é Natura Cosméticos S.A (2006).

Cosméticos Natura Ltda., cujo capital inicial girava em valores atualizados na ordem de US\$ 9,000.00.

Naquela época, as fórmulas químicas eram inicialmente desenvolvidas em um pequeno laboratório no bairro de Vila Mariana, na cidade de São Paulo/SP. Além disso, uma loja de pequeno porte foi aberta na rua Oscar Freire, também em São Paulo. Essa loja era na verdade uma boutique de luxo do ramo de cosméticos, e que passou a ficar conhecida pelo o atendimento personalizado realizado inicialmente pelo próprio Seabra.

Passados os cinco primeiros anos da empresa, chega-se ao ano de 1974. Nesse momento, após a percepção do sucesso da empresa e das reais possibilidades de expansão do negócio, foi criada uma outra empresa, a Pró-Estética. Essa empresa tinha como sócios Luiz Seabra e Yara do Amaral Prícole, sendo que o objetivo principal da empresa era o de atender todo o Estado de São Paulo no que se referia à distribuição dos produtos.

Apesar desse processo de expansão, a empresa não deixou de lado a preocupação com a possível perda de controle sobre a qualidade do atendimento, o que era marca registrada da Natura. Por isso, a solução encontrada para resolver esse problema foi recrutar “consultoras de beleza” entre as próprias clientes da loja, as quais passaram a vender os produtos Natura sob comissão.

É importante destacar que a maioria das consultoras pertencia às classes média e média alta paulistanas, eram mulheres geralmente sem atividade profissional fora de casa, mas que tinham um expressivo círculo de relações sociais e aproveitavam as visitas às amigas para vender os produtos Natura.

Posteriormente, com o aumento no volume dos negócios (US\$ 5 milhões) e com a necessidade de atender melhor a demanda no mercado nacional, os administradores da Natura tomaram a decisão, em 1979, de investir na criação de uma nova empresa, a Meridiana Distribuidora de produtos Natura. Basicamente, essa empresa foi criada com a finalidade de distribuir os produtos por todo o país, exceto para os Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro. Nesse período, o Sr. Guilherme Peirão Leal, atual co-presidente do Conselho da Natura Cosméticos S/A, ingressa na empresa.

Apesar do evidente sucesso das empresas ligadas ao grupo Natura, os problemas não deixaram de existir. Nesse sentido é interessante registrar que após uma crise acionária no ano de 1980, Jean Berjeaut, um dos sócios fundadores da Natura, deixa a empresa.

Outro problema começa a se evidenciar a partir de 1981. Isso porque naquele ano,

os sócios, juntamente com o Sr. Anísio Pinotti, decidiram ampliar a atuação da empresa Natura e, para isso, fundaram a “L’Arc en Ciel”, empresa que mais tarde passou a se chamar YGA. Com a criação dessa empresa, iniciou-se uma complicada competição interna em vendas entre as diversas empresas do grupo. A Meridiana competia com Pró-Estética e a YGA competia com a Natura.

Dando continuidade ao processo de expansão do grupo, no ano de 1982, a Natura firmou mais uma nova parceira. Desta vez foi com a empresa Eternelle, cujo objetivo era dar exclusividade na distribuição dos produtos Natura no Estado do Rio de Janeiro. Além disso, no ano seguinte ocorrem dois importantes acontecimentos para o crescimento da empresa: o primeiro foi o fato de que Pedro Luiz Barreiros Passos (atual co-presidente do Conselho de Administração) ingressa na empresa; já o segundo foi que a Natura tornou-se uma das primeiras empresas do setor a introduzir produtos com refil, o que ajudou a impulsionar as vendas.

Continuando a trajetória de crescimento do grupo Natura, chega-se ao ano de 1989. Nesse momento, uma importante medida foi tomada pelos administradores da empresa a fim de tentar resolver os problemas derivados da competição nas vendas entre as empresas do grupo. Assim, para formalizar a “união” entre diversas empresas do grupo e acabar com a competição interna, os sócios criaram a Sttelium S.A., Empreendimentos e Participações, centralizando as empresas Natura, Pró-Estética, Meridiana e L’Arc en Ciel, tendo como presidente do conselho administrativo Luiz Seabra, acionista majoritário.

Além da medida anterior, a administração da empresa, para acabar com as divisões internas e melhorar o controle de comando dentro do grupo, decidiu que Luiz Seabra, Pedro Luiz Barreira Passos e Guilherme Peirão, constituiriam um sistema de co-presidência da empresa. Esse sistema era formado por três diretores-presidentes, cada qual com sua competência delimitada e claramente estabelecida na estrutura da empresa.

Com a reorganização do comando administrativo da empresa, o grupo Natura se fortaleceu e iniciou um período ainda mais intenso de expansão. Foi uma fase importante que teve início em 1990 até 1999, e que ficou marcada por vários acontecimentos. No ano de 1990 criou-se o serviço Natura de atendimento ao consumidor, profissionalizando ainda mais o atendimento aos clientes. Já em 1993 ocorre o lançamento da linha Mamãe e Bebê (produtos para a beleza da mamãe e cuidados com o bebê), ajudando a fazer com que o faturamento da empresa atingisse a ordem de US\$ 660 milhões.

No ano de 1994, é iniciada a expansão para a América Latina com operações na Argentina, Chile e Peru. Em 1998 a Natura participa da fundação do Instituto Ethos – Empresas e Responsabilidade Social e, em 1999 adere à política de uso sustentável da biodiversidade brasileira como plataforma de pesquisa e desenvolvimento. Nesse período, acontece a aquisição da empresa Flora Medicinal, tradicional fabricante de fitoterápicos.

E para finalizar o histórico do grupo Natura, é interessante dizer que no ano de 2000, a empresa mudou-se para a cidade de Cajamar, no interior do estado de São Paulo, onde construiu um Centro de Tecnologia e Produção (investimento de R\$ 200 milhões). Com isso, a Natura multiplicou sua capacidade produtiva. Além disso, lançou a linha Natura Ekos que oferecia produtos derivados da biodiversidade brasileira.

Já no ano de 2004, ocorre uma reorganização societária com a incorporação da Natura Empreendimentos e da Natura Participações por Natura Cosméticos, objetivando simplificar a estrutura societária antes da oferta pública de ações. Em 26 de maio de 2004, a Natura estréia na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Nesse ano também, e pela segunda vez consecutiva, a Natura é considerada por seus empregados a melhor empresa para a mulher trabalhar no Brasil.

Finalmente, no ano de 2005 três fatores merecem destaque. Primeiro, a receita bruta consolidada da Natura foi superior à US\$ 1 bilhão e, para melhorar ainda mais o bom desempenho, a empresa dá continuidade ao processo de internacionalização da marca Natura iniciando suas operações no México (visando a alcançar o mercado norte-americano) e na França, onde abriu uma loja na cidade de Paris. O terceiro fator refere-se à administração da companhia, que passou a ter como diretor presidente Alessandro Carlucci no lugar de Pedro Passos. Este último assumiu a co-presidência do Conselho Administrativo ao lado de Luiz Seabra e Guilherme Leal.

4.1.2 Participação nos mercados nacional e internacional

Analisando dados recentes em relação à participação da empresa Natura Cosméticos S/A nos mercados nacional e internacional, é possível constatar a boa atuação da empresa no mercado brasileiro e a tentativa de expansão para o mercado internacional.

Porém, antes de começar a falar sobre como a empresa Natura encontra-se inserida nesse contexto, é interessante destacar que, atualmente, existem mais de mil empresas concorrendo por clientes na Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, sendo que dentre elas, as 15 maiores empresas responderam por 74% do faturamento do setor no ano de 2004.

Apesar do mercado nacional apresentar características de oligopólio⁵, o que torna mais complexo para a empresa conseguir ampliar de maneira significativa sua representatividade dentro do mesmo, os bons resultados podem ser observados se for considerado o percentual da fatia do mercado brasileiro que a Natura vem conquistando a passos largos. Para se ter uma idéia, em 2003 a participação da Natura no mercado nacional foi de 17,1% e, em 2004, essa fatia aumentou para 18,6%. Entretanto, se for considerada apenas a categoria de fragrâncias, a participação aumenta ainda mais, atingindo os percentuais de 29% em 2003 e 30,9% em 2004.

Utilizando os aspectos teóricos para justificar o bom desempenho da marca Natura, pode-se dizer que segundo Ferraz et ali (1999), é a demanda do mercado que irá avaliar o conjunto de ações de uma empresa, sendo que a aprovação dessas ações possui caráter imprescindível para que a posição competitiva da mesma seja definida e reafirmada, é a chamada competitividade revelada. Por isso, o *market-share*, ou participação no mercado da marca Natura, demonstra de certa forma o bom desempenho competitivo da empresa visto que a cada ano a marca vai se consolidando na preferência do público ligado a esse segmento.

Continuando a falar sobre o desempenho da Natura no mercado nacional, é interessante perceber que o bom desempenho da empresa continuou no ano de 2005. De acordo com dados divulgados na página oficial do jornal Valor Econômico, em 22/02/2006, a Natura continuou a crescer acima do mercado de cosméticos. De acordo com dados da Abihpec⁶, enquanto o setor apresentou um percentual de crescimento de 16,5, a empresa brasileira registrou uma alta de 29% no seu faturamento, que totalizou R\$ 3,2 bilhões. Desta forma, a Natura conseguiu aumentar sua participação de mercado em dois pontos percentuais, passando de 18,6% em 2004, para 20,6% em 2005.

De acordo com informações divulgadas pela própria empresa, o sucesso da Natura

⁵ Tipo de estrutura de mercado, nas economias capitalistas, em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado (SANDRONI,2002).

⁶ Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

está fundamentado na forma como é feita a comercialização de seus produtos, ou seja, no sistema de venda direta. Esse sistema, onde as Consultoras Natura personalizam o atendimento feito “de porta em porta”, apresentou uma expansão de 18,7% no ano de 2005, alcançando cerca de 90% dos municípios brasileiros.

Além disso, a processo de inovação foi outro fator que muito contribuiu para a expansão da empresa. Para se ter uma idéia, a empresa lançou 213 novos produtos, representando um aumento de 17% em relação a 2004, 182 produtos. Em termos de valores, o investimento total em novos produtos somou um total de R\$ 64 milhões no ano de 2005, resultado que foi 41,5% maior do que em 2004.

Segundo especialistas do mercado financeiro e o entendimento de diretores da empresa, os bons resultados indicam que ainda há espaço para crescimento, principalmente porque a empresa possui uma estrutura sólida, pautada em três pilares: o forte relacionamento com as consultoras, a preocupação com a inovação e os atributos da marca. Porém, sem dúvida nenhuma, apesar da importância dos três pilares, a opção pela venda direta é o principal fator que contribuiu para que a rentabilidade patrimonial da Natura seja considerada a maior da América Latina⁷.

Em relação à disputa por espaço no mercado, a Natura encontra como maior concorrente na venda direta a americana Avon (empresa que foi fundada em 1897 e inaugurou o modelo de vendas diretas no mundo) que, em 2004, teve um faturamento no valor de US\$ 1 015 200 mil, resultado 6,4% maior do que o ano anterior. Já a Natura, considerando o mesmo ano, teve um faturamento de US\$ 968 milhões (este resultado é 21% maior do que o obtido no ano de 2003). Porém, se for considerado o grupo Natura⁸, o faturamento em 2004 chega a US\$ 1 010 238 mil.

Já no ano de 2005, de acordo com informações divulgadas pelo jornal Valor Econômico, em 20/03/06, pela primeira vez, a Natura ultrapassou a rival Avon no chamado volume de negócios – medida usada pelo sistema de vendas diretas que inclui a margem das revendedoras. A empresa alcançou R\$ 4,4 bilhões em volume de negócios, alta de 27,3% em relação a 2004. Já a Avon Brasil – que acaba de se tornar a segunda maior operação no mundo, ficando atrás da Avon EUA – registrou um volume de negócios de R\$ 4 bilhões, 14,2% maior que o resultado de 2004.

⁷ Segundo pesquisa realizada pela Economática em 2004.

⁸ Ind. e Com. De Cosmético Natura, Natura Cosméticos (Chile, Peru, Argentina, Portugal), Nova Flora Participações, Commodities Trading e Tecnol. De Produtos, Logística e Serviços, e Natura Europa.

Dando continuidade ao seu processo de expansão, em 2004 a Natura estréia na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). O lançamento foi no segmento denominado Novo Mercado que é integrado por companhias que apresentam uma postura de comprometimento para adotar práticas de governança corporativa mais rigorosas do que as exigidas pela legislação. Após a estréia e posteriores publicações de balanços trimestrais, a Natura passou a fazer parte da lista das marcas mais valiosas do Brasil.

Como prova do bom desempenho da empresa, os analistas de mercado reconheceram a boa oportunidade que os papéis da Natura representam. Para se ter uma visão mais clara de como o mercado incorporou a solidez da empresa Natura, seus papéis tiveram um desempenho acima das expectativas iniciais e já ultrapassaram o preço justo projetado por várias corretoras. Desde a abertura do capital em maio até dezembro 2004, os papéis acumularam alta de 98,3%, uma das maiores já registrada pelo índice Ibovespa.

No cenário internacional a Natura também registra resultados positivos. Em 2004, as operações na América Latina (Argentina, Chile e Peru) renderam 18,5 milhões de dólares, 52% maior do que o ano anterior – nos últimos três anos, o crescimento foi de 107%. A empresa criou uma estrutura corporativa dedicada exclusivamente à região, mas centrada no sistema de venda direta.

Encorajada com os resultados, a Natura dá prosseguimento à internacionalização da marca. Na América Latina, está investindo na abertura de operações no México desde o segundo semestre de 2005, e anunciou que entrará na Venezuela este ano e na Colômbia no ano de 2007. Em relação à Europa, em abril de 2005 inaugurou a primeira loja mundial – a Maison Natura – em Paris, na França, e agora pretende expandir suas atividades para o Reino Unido e para a Rússia.

É importante dizer que na França, a venda direta não é tão significativa quanto no Brasil, mas já movimenta 2 bilhões de dólares por ano na economia do país. Já o Reino Unido, ocupa a quinta posição no ranking de volume de vendas diretas, com aproximadamente 3 bilhões de dólares. Por isso, a expectativa é construir a marca no mercado europeu e agregar a atividade de venda direta em conjunto com a loja física da Natura. “A universalidade de nossas crenças, valores e razão de ser alicerça o reconhecimento crescente que temos obtido na construção da marca Natura, tanto no Brasil como no exterior”, diz o conselheiro da Natura Pedro Passos.

Por último, é importante dizer que a empresa Natura pretende entrar no mercado norte-americano. Isso porque o volume de vendas porta-a-porta nos Estados Unidos soma 29,5 bilhões de dólares e, na avaliação da empresa, possui ainda um significativo potencial de crescimento. Porém, para que todas essas expectativas se concretizem, a empresa vem investindo pesado no processo de internacionalização, fato que pode ser constatado quando se compara o volume de investimento realizado com essa finalidade em 2004, R\$ 12,2 milhões, e em 2005, R\$ 37,8 milhões.

4.2 A ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

De acordo com as definições sobre a estratégia de diferenciação abordadas no capítulo que define o marco teórico deste estudo, e analisando o comportamento estratégico adotado pela empresa Natura Cosméticos S/A, foi possível compreender que o caso em questão trata-se de uma estratégia para atrair a atenção e a fidelidade de clientes através de uma postura diferenciada da empresa com relação a seus produtos e serviços. Destaca-se que essa postura tem como finalidade aumentar a competitividade da empresa no mercado em que atua.

Em relação à questão da competitividade, é oportuno destacar que segundo Ferraz *et al.* (1999), competitividade significa a capacidade da empresa em formular e implementar as estratégias de concorrência, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Além disso, o ambiente competitivo cria um estímulo à ampliação e à qualificação das técnicas produtivas e gerenciais, e da manutenção da imagem no mercado de atuação.

A partir dessa definição, é possível identificar que a empresa Natura Cosméticos S/A apresenta uma política estratégica voltada fortemente para a ampliação do seu ambiente corporativo e que a busca pelo processo de diferenciação gerou importantes vantagens competitivas perante a concorrência no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

4.2.1 O caso Natura Cosméticos S/A

Para tentar definir de maneira clara e objetiva a estratégia de diferenciação de produtos e serviços adotada pela empresa Natura Cosméticos S/A e, da mesma forma, mostrar até que ponto essa estratégia é realmente eficiente para a empresa no sentido de que confere a ela uma vantagem competitiva relevante perante a concorrência, recorre-se ao referencial teórico para ajudar na análise.

Dando continuidade ao assunto, pode-se dizer que de acordo com Possas (1999), existem várias possibilidades de uma empresa diferenciar-se e criar uma vantagem competitiva. Nesse sentido, estudando o caso da Natura, verifica-se que algumas dessas possibilidades são realmente praticadas e aproveitadas de forma satisfatória. Essas possibilidades são:

- a) Imagem e marca;
- b) Desempenho/confiabilidade;
- c) Linhas de produtos;
- d) Nichos de mercado;
- e) Canais de distribuição;

Após analisar o comportamento estratégico da Natura, constatou-se que uma das mais importantes dessas possibilidades, a imagem e a marca da empresa, vem se consolidando a cada dia. Segundo Meier e Volpi (2006), o conceito do “bem-estar bem” define a bandeira da empresa e institui metas à sua própria operação. Por isso, para ressaltar esse mecanismo de diferenciação, os produtos da Natura são classificados como *premium*, pois há neles um maior valor agregado.

Para sustentar sua posição no mercado e evidenciar sua “bandeira” estratégica, a própria Natura defende que sua marca reflete a razão de ser, as crenças e a visão de mundo da companhia, e acrescenta que em tudo o que faz – seja um produto, um material de comunicação ou uma ação de relacionamento – estão presentes a consciência, a beleza e o compromisso.

Ainda com relação à imagem da empresa, pode-se identificar que ela adota outra possibilidade de diferenciação, o desempenho e a confiabilidade. Nesse sentido, para

melhor entender o que significa esse mecanismo estratégico, aproveita-se o pensamento de Possas (1999) que afirma que o desempenho refere-se à capacidade do produto de cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. Posto isso, é possível dizer que o desempenho e a confiabilidade realmente contribuem para que a marca Natura seja valorizada por seus clientes, pois a companhia investe alto em pesquisas que comprovem a eficiência de seus produtos.

É importante dizer que para se obter a confiabilidade e o bom desempenho nesse mercado, mercado esse em que seus produtos competem direta ou indiretamente com marcas nacionais e internacionais já consagradas como *Oriflame, Avon, Origins, Clinique, Lancôm, L'Occitane, The Body Shop, Unilever, L'Oréal, Nívea e O Boticário*, dentre outras, a empresa Natura necessita realizar constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Sendo assim, para que seus produtos sejam eficazes e atendam da melhor forma as expectativas dos clientes, ela mantém uma política de investimento anual de cerca de 3 % de sua receita líquida em P&D.

Para consolidar sua política estratégica de diferenciação em produtos e serviços, a empresa busca investir cada vez mais na obtenção de matérias-primas de comprovada qualidade, principalmente aquelas provenientes da biodiversidade brasileira, geralmente associada a um programa sócio-ambiental auto-sustentável. Além disso, também procura desenvolver produtos resultantes da evolução tecnológica na área de cosméticos, aproveitando o benefício da evolução científica e das novas descobertas.

Já com relação às linhas de produtos, que na visão de Possas (1999) podem gerar vantagens competitivas relevantes na medida em que são constituídas por produtos complementares, ou seja, quando a utilização conjunta de seus produtos garante aos consumidores um resultado mais satisfatório e completo, pode-se dizer que a Natura também faz uso dessa possibilidade para diferenciar-se.

Além de oferecer produtos complementares, essa estratégia também foi desenvolvida com o propósito de atingir nichos de mercado, visto que algumas linhas foram desenvolvidas para atender a clientes específicos. Seguindo esse raciocínio, pode-se destacar as linhas de produtos da Natura que geram mais resultados positivos, pois oferecem uma gama maior de produtos complementares, quais sejam:

- A linha Natura Ekos: essa linha possui, no total, 17 itens. São sabonetes, xampus, condicionadores, sais e óleos para banho que utilizam ativos da biodiversidade

brasileira. A Natura pesquisou entre plantas dos diversos ecossistemas do país as que proporcionassem, com seus princípios ativos, benefícios de ação comprovada. Assim, as fórmulas da Natura Ekos contêm guaraná, andiroba, buriti, maracujá, castanha-do-pará, macela do campo, pitanga e cupuaçu. Os produtos da linha Natura Ekos são biodegradáveis, decompondo-se na natureza em até 28 dias. Eles também possuem embalagens recicláveis, frascos em resinas com uma porcentagem de material reciclado e a opção de refil para todos os seus produtos.

- A linha Natura Khronos: é uma linha completa contra os sinais do tempo que foi desenvolvida para as necessidades da pele nas diversas fases da vida, com produtos para a limpeza, tonificação, hidratação e complementares anti-sinais, apresentando fórmulas específicas para cada ciclo biológico: dos 30 aos 35 anos, dos 45 aos 60 anos e dos 60 anos em diante.
- A linha Natura Mamãe e Bebê: são produtos integrados para gestantes e bebês; a linha é composta por nove produtos para cuidados com o bebê e três específicos para a gestante. O conceito original da linha foi baseado na importância do toque na formação do bebê. Os conjuntos são acompanhados pelo Guia de Boas Vindas, uma publicação que celebra a chegada do bebê e orienta pai e mãe sobre os cuidados práticos e amorosos com o filho. Além disso, oferece uma página na internet com informações e orientações mais detalhadas direcionada especificamente para esse público.
- Linha Faces de Natura: Essa linha foi desenvolvida com a finalidade de atender ao público jovem na faixa etária dos 15 aos 29 anos. A linha oferece produtos para cuidados com a pele, uma linha completa de maquiagem que realça a aparência jovem e saudável, natural dessa fase da vida, e produtos de perfumaria.

E a Natura continua firme no caminho da diferenciação através da inovação. A empresa está buscando definir uma nova tendência na área de perfumaria, para tanto, lançou um Kit composto por três perfumes diferentes X, Y e Z para complementar a Linha Faces de Natura. A novidade é que as compradoras poderão brincar de perfumistas, pois os perfumes foram desenvolvidos para que pudessem ser misturados e gerassem novas fragrâncias. Dessa forma, cada pessoa teria um perfume exclusivo. Mas a novidade vai mais além, pois, diferente das fragrâncias internacionais que também podem ser misturadas, o X, Y e Z, pode ser usado separadamente.

Apesar da reconhecida importância das estratégias anteriores, a principal estratégia da Natura, aquela que foi fundamental para o bom desempenho nos negócios, está associada à forma como é feita a venda de seus produtos. Ou seja, os canais de distribuição da empresa, baseados no sistema de venda direta, são o segredo do sucesso da Natura. Sobre esse assunto, é possível dizer que na concepção de Possas (1999), as formas de comercialização e os canais de distribuição devem ser adequados ao tipo de produto a ser ofertado e, principalmente, atender as expectativas dos clientes que o produtor pretende conquistar.

A opção pela venda direta, iniciada a partir do ano de 1974, foi sem dúvida um dos pontos fortes do êxito na trajetória da Natura. O atendimento personalizado era feito inicialmente pelo próprio Seabra – um dos fundadores da empresa – que, para não perder o controle sobre a qualidade do atendimento, optou por recrutar “Consultoras de Beleza” entre as clientes da loja.

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

A título de informação sobre o rápido crescimento no número de “Consultoras Natura”, pode-se dizer que em 1980 já era uma rede constituída por 2 mil consultoras espalhadas pelo Brasil. A partir de 1990 esse número passou para 50 mil consultoras e, em 1997, a Natura já era a maior empresa brasileira de cosméticos com aproximadamente 145 mil consultoras no Brasil e cerca de 10 mil na América Latina. Atualmente, o número de consultoras no Brasil gira em torno de 454 mil, já na América Latina os números atingem 30 mil consultoras.

Para finalizar esse assunto, é interessante dizer que um fato importante é que as “Consultoras Natura” dispõem de certa autonomia na hora de negociar descontos ou oferecer prazos aos clientes. Isso ocorre porque a Natura fixa um preço padrão em cada produto de 70%, e a diferença de 30% fica com a própria revendedora que pode decidir como negociar sua venda, levando em consideração a necessidade de cada cliente. Com isso, a Natura consegue atingir vários níveis de classe social, apesar de seus produtos serem ainda adquiridos predominantemente pelas classes A e B.

4.2.2 A responsabilidade social como forma de diferenciação

A responsabilidade social empresarial é uma prática ainda muito recente e seu conceito precisa ser amadurecido para que não ocorram distorções quanto a sua essência. Pois não se trata de filantropia – como muitos ainda acreditam – mas sim de um conjunto de ações que permitam a sustentabilidade dos negócios e, em contrapartida, contribuam com a evolução sócio-ambiental das comunidades onde as empresas socialmente responsáveis atuam.

Em termos objetivos, a responsabilidade social trata-se de uma estratégia inteligente na medida em que atrai clientes mais sofisticados e exigentes, pois de acordo com o que foi mencionado anteriormente por Kalafut e Low (2003), muitos clientes esperam um certo tipo de comportamento ético por parte das empresas com as quais negociam. É importante ressaltar que esse comportamento ético não deve ser visto apenas pela honestidade na condução dos negócios, mas, por exemplo, pela preocupação com o meio ambiente ou com os funcionários.

Verificando a questão da responsabilidade social na empresa Natura, empresa essa considerada a maior no setor de cosméticos do Brasil, é possível dizer que ela foi uma das pioneiras a seguir essa tendência mundial quando, em 2000, adotou um programa de certificação de ativos para promover o manejo correto das matérias-primas utilizadas em seus produtos - a idéia central era a de preservar o meio ambiente e desenvolver uma atividade economicamente viável, mas que, ao mesmo tempo, contribuísse com o desenvolvimento social local.

A partir desse momento, mas de forma gradativa, são constituídas várias parcerias com as comunidades extrativistas visando à exploração de forma sustentável das matérias-primas utilizadas, principalmente, nos produtos da linha Natura Ekos. Essas comunidades, por sua vez, respeitam o ciclo de reprodução desses ativos da biodiversidade brasileira, que são posteriormente comprados pela Natura para a produção dos cosméticos. Dessa forma, é possível garantir trabalho constante aos membros dessas comunidades e estimular a atividade econômica local.

Mas a Natura não se preocupa apenas com o meio ambiente. Segundo a própria companhia, todas as áreas da empresa possuem metas econômico-financeiras e sócio-ambientais. Na revista Guia Exame (2005), que destaca as 10 empresas-modelo em

responsabilidade social, são apontadas as ações socialmente responsáveis da Natura. Essa edição dá ênfase ao fato de que a empresa está procurando envolver de forma ativa a rede de Consultoras Natura na promoção da sustentabilidade. O presidente da companhia, Alessandro Carlucci, diz que a Natura pretende com isso ampliar o impacto de suas ações e transformar as revendedoras em multiplicadoras dessas ações nos lugares onde vivem.

Um dos exemplos da atuação social da Natura foi a criação, em 2005, do Movimento Natura, que tem como objetivo principal disseminar entre as consultoras o conceito de sustentabilidade. Faz parte desse movimento uma campanha que mobiliza as revendedoras para aumentar o número de matrículas nos Programas de Educação para Jovens e Adultos (EJA) das escolas da rede pública municipal e estadual. É um trabalho realizado em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e a Fundação Abrinq.

Na prática, esse programa funciona da seguinte forma: as consultoras identificam em suas regiões, jovens e adultos que não completaram o ensino fundamental e, se conseguirem encaminhá-los de volta à sala de aula, recebem pontos que posteriormente são convertidos em prêmios. Mesmo recente essa campanha já gerou resultados positivos. Em 2005, o número de matrículas em escolas da rede pública – incentivadas pela rede de Consultoras Natura – ultrapassou a barreira dos 60.000 em todo o país.

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho realizou-se uma análise do padrão de concorrência da indústria brasileira de cosméticos, com enfoque sobre as práticas competitivas adotadas pela empresa Natura e, principalmente, os impactos dessas práticas sobre o nível de competitividade da companhia.

Nesse sentido, demonstrou-se que o padrão de concorrência no mercado brasileiro de cosméticos constitui-se em um oligopólio, haja vista constituir-se em um mercado bastante concentrado, pois das mais de mil empresas que concorrem nesse setor, as quinze maiores empresas detêm aproximadamente 74% do volume de vendas setorial.

Identificou-se que nesse mercado oligopolista as empresas competem por diferenciação e, especificamente no caso da empresa Natura, as principais estratégias de diferenciação adotadas foram, diferenciação por imagem e marca, diferenciação por escopo variado de produtos e diferenciação por atendimento personalizado realizado através sistema de venda direta, além de adotar uma política de responsabilidade social.

Discutiram-se os impactos dessas estratégias adotadas pela empresa Natura sobre seus níveis de competitividade. Nesse sentido, identificou-se que a participação relativa da Natura no mercado brasileiro, ao longo dos anos 2003 a 2005, foi crescente. Em 2003, a Natura deteve 17,1% da fatia desse mercado, já em 2004, essa participação elevou-se para 18,6% e, em 2005, a Natura continuou com o ritmo de crescimento atingindo 20,6% do mercado brasileiro de cosméticos.

Dessa forma, foi possível concluir que a empresa Natura vem conseguindo ser competitiva no mercado em que atua e, que sua estratégia baseada na diferenciação, vem concedendo à companhia uma vantagem competitiva relevante.

REFERÊNCIAS

- BOVESPA. **Índice de sustentabilidade empresarial (ISE)**: mais uma iniciativa que comprova que o mercado também valoriza ações socialmente responsáveis. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Noticias/050721Not.A.asp>>. Acesso em: 16 mar. 2006.
- CONTADOR, J. C. **Revista de Administração**. São Paulo, v.30, n.1, p.32-45, jan./mar. 1995.
- COUTINHO, L.G. *et. al.* **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas: Unicamp, 2002.
- FEENY, D. Lições estratégicas de uma empresa virtual. In: FINANCIAL TIMES. **Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização**. São Paulo: Makron Books: 2001.
- FERRAZ, J.C. *et al.* **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GOVINDARAJAN, V; GUPTA, A. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: FINANCIAL TIMES. **Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização**. São Paulo: Makron Books: 2001.
- GUIA EXAME. Revista. **Boa cidadania corporativa. 2005**. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php>>. Acesso em: 20 fev. 2006.
- HOOLEY, G.J. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- KALAFUT, P.C.; LOW, J. **Vantagem invisível: como as estratégias conduzem o desempenho da empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KROLL, M.J. *et. al.* **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOBO, F. A mulher face a globalização. In: CRUZ JÚNIOR, J.B. da; LANER, A.S. (Organiz.). **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/inicial/index.php>> Acesso em: fev. de 2006.
- MEIER, R.; VOLPI, A. Do bem. **Revista Consumidor Moderno**. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=noticias¬icia_id=738>. Acesso em: 20 fev. 2006.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NATURA COSMÉTICOS S.A. **Empresa em foco: Natura AS**. Disponível em: <<http://www2.natura.net>>. Acesso em: 20 fev. 2006.

OLIVEIRA, D.P.R.de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Estratégia e planejamento:** autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002.

PORTER, M. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade:** notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia. São Paulo: Hucitec, 1999.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia.** 8.ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SJÖBLOM, L. O sucesso está um passo adiante do consumidor. In: FINANCIAL TIMES. **Dominando os mercados globais:** o seu guia para a globalização. São Paulo: Makron Books: 2001.

TAVARES, M.C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND, A.J. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira,2000.

VALOR ECONÔMICO. **Com receita 30% maior, a Natura muda de presidente.** Disponível em: <<http://valoronline.com.br/veconomico/empresastec>>. Acesso em: 20 fev. 2006.