

Anais do XXXIV COBENGE. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, Setembro de 2006. ISBN 85-7515-371-4

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS-CASOS DE EMPRESAS DO SETOR

Monika Fritz - documento@openlink.com.br/monikafritz2@hotmail.com Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – CEFET/RJ Av. Maracanã.229

CEP: 20271-110 - Rio de Janeiro - RJ

Cristina Gomes de Souza - cgsouza@cefet-rj.br

Resumo: O setor de cosméticos vem crescendo bastante nos últimos anos tendo obtido faturamento de quinze bilhões de reais em 2005. É um setor dinâmico que demanda inovação contínua e investimentos constantes no desenvolvimento de novos produtos capazes de atender a uma grande diversidade de consumidores em função de faixa etária, sexo e etnias. Caracteriza-se pela heterogeneidade com a presença de empresas transnacionais atuando ao lado de pequenas e médias empresas, muitas das quais foram desenvolvidas a partir de um pequeno negócio de farmácia de manipulação. O objetivo do trabalho é apresentar os casos de duas empresas nacionais, com tradição no mercado embora com perfis distintos, que atuam no setor de cosméticos, para, a partir da descrição das inovações implementadas ao longo de suas trajetórias, mostrar que ambas vêm expandindo seus negócios podendo ser consideradas empresas bem sucedidas, apesar de adotarem estratégias bastante diferenciadas.

Palavras-chave: Inovação tecnológica, Desenvolvimento de produtos, Indústria de Cosméticos

1. INTRODUÇÃO

A inovação é um dos fatores importantes para que uma empresa possa se manter no mercado. Com os efeitos cada vez mais presentes da globalização e, consequentemente, o aumento da concorrência, as empresas tornaram-se mais competitivas, diversificando seus produtos, reformulando seus processos, serviços e estratégias. A preocupação com os consumidores passou a ser outro fator de grande importância.

Com tantas mudanças o entendimento da inovação tecnológica é importante também na formação dos profissionais nas áreas das Engenharias, que atuam dentro das empresas. O engenheiro além de todo o conhecimento adquirido no curso de engenharia como processo de produção, capacidade de divulgar os novos conhecimentos, tecnologias, serviços e produtos, deve ter uma formação mais abrangente que lhes permita compreender o impacto das soluções de engenharia em um contexto global e social, além do reconhecimento da necessidade e a capacidade para se envolver em um processo de aprendizagem permanente.

Os cursos de engenharia devem proporcionar aos alunos condições de aprendizagem sobre mudanças tecnológicas, contextualizando os conteúdos na área de engenharia. Além de reconhecer a importância da inovação tecnológica, auxiliar no desenvolvimento e estruturação de novos conceitos e metodologias para a gestão em tecnologia e acompanhar a evolução no mercado.

Este artigo apresenta uma análise de estratégias de inovação adotadas por duas empresas do setor de cosméticos analisando-se a inovação utilizada e o processo de desenvolvimento do produto.

O setor de cosméticos é dinâmico, expansivo. Nele, toda a cadeia produtiva acaba sendo estimulada, impulsionando assim a produção. Considerado atualmente como um dos setores que mais emprega mão-de-obra, oferece empregos diretos e indiretos, o setor de cosméticos tem estreitas relações com outros setores, como a indústria química, farmacêutica, de embalagem e alimentícia. O segmento de cosméticos é o que tem mais espaço para crescer, já que a maioria dos produtos tem um alto potencial de penetração nos lares brasileiros.

As empresas do setor já conseguiram observar que produtos diferenciados para públicos específicos têm grande aceitação. Um exemplo é a participação no mercado dos produtos destinados ao público masculino, cujo volume total evoluiu nos últimos cinco anos. O faturamento cresceu na mesma medida. Outro exemplo são os produtos étnicos, que vêm apresentando um faturamento crescente.

A entrada de empresas brasileiras do setor de cosméticos no exterior ainda é complexa, demandando recursos e políticas de longo prazo. As grandes empresas que não podem simplesmente vender seu produto para qualquer distribuidor precisam investir na sua marca no exterior, e o país, no momento, não oferece recursos suficientes para esse tipo de investimento de longo prazo. Já as pequenas empresas não têm esse tipo de preocupação estratégica, uma vez que encontram-se voltadas apenas para a venda de seus produtos no mercado interno. Para que as empresas possam atuar no exterior, é necessário o conhecimento dos pontos de venda, dos hábitos de consumo, da concorrência local e das características culturais e preferências. Os produtos brasileiros no setor de cosméticos são considerados no exterior como sendo de qualidade e podendo ser utilizados em qualquer lugar no mundo, mas falta ainda estímulo e investimento para explorar novos mercados.

Diante do contexto ora exposto é interessante conhecer a trajetória e as estratégias de inovação de duas empresas nacionais bem-sucedidas e com tradição no mercado de cosméticos. Trata-se de duas empresas — Natura e Leite de Rosas — com porte e características diferentes. Uma adota uma estratégia agressiva e a outra mantém uma estratégia tradicional.

2. INOVAÇÃO

2.1 Conceitos Básicos de Inovação

Para o entendimento do conceito de inovação, seja tecnológica ou em outras áreas, primeiro é necessário apresentar definições de outros termos relacionados, tais como: ciência, descoberta, invenção.

Ciência é o conjunto organizado dos conhecimentos relativos ao universo, envolvendo seus fenômenos naturais, ambientais e comportamentais. A geração do conhecimento científico se faz através da pesquisa ou investigação científica, seguindo as etapas do método ou metodologia científica. Em geral, a ciência é dita pura ou fundamental, quando desvinculada de objetivos práticos, e aplicada quando visa conseqüências determinadas (OCDE, 1993; *apud* Longo, 1996). Segundo Simantob (2003) a ciência é o conhecimento produzido nas universidades e institutos de pesquisa, e a tecnologia está relacionada à

empresa, ou seja, a ciência aplicada ao produto com uma relação mais próxima com o mercado.

Para Neto (2003), descoberta é a revelação de coisas ou fenômenos existentes na natureza; invenção é algo inédito produzido pelo Homem, independente de sua apropriação econômica ou utilidade prática; e inovação é a apropriação comercial, social e uso de "novidades" ou a introdução de aperfeiçoamento nos bens e serviços utilizados pela sociedade.

A partir da definição de inovação por parte de diversos autores conforme observado na Tabela 1, pode-se verificar que o conceito é bastante amplo, envolvendo tanto aspectos comportamentais e agentes de mudança, como ação efetiva de uma idéia através de sua difusão para a alavancagem de um negócio.

Tabela 1 – Definição de inovação por parte de diversos autores

| Autor | Definição de Inovação |
|--|---|
| Rogers e Shoemaker (1971, p. 39) | "uma idéia, uma prática ou um objeto percebidos como novos pelo indivíduo que a adotou". |
| Milton Santos (1979, p. 34) | "não há inovação sem invenção, da mesma forma como não há técnicas sem tecnologias" ou, ainda, "a inovação é a transformação de invenções em fatos históricos". |
| Tornatzky e Fleischer (1990) | Inovação é a introdução de algo novo pela organização. |
| Manãs (1993) | Inovação é a prática das idéias, é colocá-las como ação efetiva, levando- se em consideração a relevância das conclusões, clareza dos resultados, custos, precisão, tempo de duração, disponibilidade de pessoal, equipamentos e aspectos éticos. |
| Higgins (1995) | Inovação é um processo de criar algo novo com um valor significativo para o indivíduo, um grupo, uma organização, uma indústria ou uma Sociedade. |
| Guimarães (2000) | Inovação é a introdução no mercado de produtos, processos, métodos ou sistemas não existentes anteriormente ou com alguma característica nova e diferente daquela até então em vigor. |
| Manual FRASCATTI (apud Neto, 2003, p.35) | "Inovação relaciona-se com o conceito de mercado e com o ambiente de oferta e demanda de bens e serviços," onde demanda é um conceito econômico referindo-se não somente ao desejo, mas também à capacidade de aquisição de produtos e serviços pela sociedade. |

2.2 Inovação Tecnológica

Antes de conceituar inovação tecnológica é necessário conceituar 'tecnologia', que é definida pelos autores sob diversos pontos de vista. Existem duas correntes principais, a de Thompson (1967, *apud* Mañas, 2003) e Perrow (1972, *apud* Mañas, 2003) que definem tecnologia de uma forma mais abrangente, envolvendo todo o processo operacional (produção/serviço) e a outra corrente, de Woodward, e Coelho (1977 e 1978, *apud* Mañas, 2003), que definem tecnologia de maneira restrita, envolvendo apenas o processo de produção de bens como, por exemplo, equipamentos utilizados na produção.

Para Rogers (1995), tecnologia é um projeto para ação instrumental que reduz a incerteza nas relações de causa e efeito nos relacionamentos envolvidos, para alcançar um resultado desejado. Tal definição implica na necessidade de uma ferramenta, que tem um aspecto material (o equipamento, produtos etc.) e um aspecto de *software*, consistindo em conhecimento, habilidades, procedimentos, princípios, que são bases de informação para a tecnologia.

Os autores vêem o papel da tecnologia como uma conseqüência de técnicas empregadas na transformação de entrada e saídas onde, junto com a ciência, tornam-se verdadeiras formas produtivas, exigindo o desenvolvimento de organizações complexas.

Segundo Tornatzky e Fleischer (1990), a inovação tecnológica envolve situações de novos desenvolvimentos e a introdução de novos conhecimentos derivados de ferramentas, artefatos e aparelhos, com os quais as pessoas entendem e interagem com o meio ambiente, nos contextos social e tecnológico.

Nas duas últimas décadas o conceito de inovação tecnológica ampliou-se, deixando de lado a ênfase até então colocada sobre o ato isolado da invenção, da descoberta, passando a abranger todo o processo social de difusão, imitação, aperfeiçoamento e comercialização daquela descoberta inicial (Muniz & Plonski, 2000).

Por fim pode-se dizer que as tecnologias são os resultados das atividades de pesquisa, assim como da criação e aquisição de conhecimento e da experiência. As inovações tecnológicas são os resultados das atividades do desenvolvimento do produto, processo, mercado, tanto como o desenvolvimento das capacidades administrativas e organizacionais. O critério para se avaliar uma inovação será sempre a avaliação de caráter econômico: uma inovação terá êxito quando tiver um êxito comercial; a diferença do êxito de uma descoberta ou um invento mede-se fundamentalmente por critérios técnicos. A inovação tecnológica é um importante fator na estratégia de uma empresa. É um dos eixos que definem um negócio, junto com o grupo de clientes e funções atendidas. Trata-se, portanto, de uma dimensão dinâmica, pois uma tecnologia pode com facilidade deslocar outra enquanto os clientes e funções permanecem constantes (Montanã, 1999).

Para Higgins (1995), a inovação pode ser classificada da seguinte forma:

- Inovação do produto: resulta em novos produtos ou serviços ou melhorias de produtos ou serviços existentes, onde a inovação em nível de produto pode ser subdividida em *Kaizen* (melhoria contínua), *Leaping* (produção de um novo produto a partir de produtos antigos), *Big Bang* (produção de um novo produto que corta radicalmente o processo anterior).
- Inovação do processo: resulta em processos melhorados dentro da organização. Está centrada na melhoria da eficiência e da eficácia do processo produtivo.
- Inovação de marketing: resulta de uma melhoria significativa em alguns dos elementos do *marketing-mix*: produto, preço, promoção, distribuição e mercado. Pode basear-se na diferenciação (produto, promoção, distribuição e mercado) ou nos custos (preço).
- Inovação de gestão/organização: resulta em melhorias significativas na gestão da organização. É fundamental para as empresas que quiserem acompanhar os desafios estratégicos.

Na visão de Neto (2003), as inovações, sejam elas radicais ou incrementais, envolvem várias possibilidades, desde os mais simples aperfeiçoamentos de produtos, processos ou serviços, até as mais sofisticadas aplicações do conhecimento técnico-científico. O autor conceitua-as conforme abaixo:

- Inovação radical: é aquela que, com base em descobertas ou bases inteiramente novas de conhecimentos, modificam um produto, serviço ou processo.
- Inovação incremental: é aquela em que aperfeiçoam-se produtos, processos ou serviços. Nem sempre ocorre a curto prazo.

3. SETOR DE COSMÉTICOS

O setor de cosméticos, nacional e estrangeiro, destaca-se pelo seu dinamismo. O ritmo de lançamento de novos produtos é bastante acelerado, o que mantém e atrai consumidores cada vez mais exigentes demandando uma busca contínua por inovação e melhoria da qualidade, para a consolidação e fortalecimento das marcas no mercado.

Assim, há um investimento constante no desenvolvimento de novos produtos capazes de atender à grande diversidade dos consumidores — que varia conforme a faixa etária, sexo, etnia — e suporte aos lançamentos através de atividades de comunicação e divulgação.

Com a indústria de cosméticos em expansão, toda a cadeia produtiva acaba sendo estimulada, impulsionando a produção. Fornecedores de matérias-primas, bem como empresas de *design* que oferecem as mais diversas opções de embalagens – mais arrojadas, funcionais e práticas – conseguem assim manter a tendência de inovação independente das oscilações da economia.

Entre os fatores que contribuem para o aquecimento do setor de cosméticos no país podem ser citados: o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho; o aumento do poder de consumo; a utilização de tecnologias de ponta produzindo ganhos de produtividade; os preços praticados pelo setor que vêm apresentando um aumento inferior aos índices de preços da economia brasileira; e toda a valorização da estética praticada pela mídia que se reflete numa busca pela beleza, saúde e juventude por parte da sociedade.

No Brasil existem conforme dados de julho de 2005 da ABIPHEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) mais de 1.258 empresas que atuam no mercado de produtos do setor, sendo 16 empresas de grande porte (faturamento líquido de impostos acima de US\$100 milhões), representando 72,4% do faturamento total. A empresas estão distribuídas por região/estado conforme a Figura. 1.

Figura 1 – Empresas atuantes no mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil – Fonte: ANVISA



Assim empresas e marcas nacionais competem com grandes firmas internacionais que atuam no mercado brasileiro. Apesar da concorrência, essas empresas nacionais têm uma participação expressiva no mercado, calcada na existência de densas capacitações técnicas e produtivas, e sustentadas por ativos comerciais estabelecidos e construídos ao longo de sua trajetória. Algumas dessas empresas, inclusive, direcionam-se lentamente para internacionalizar seus produtos, aumentando ainda mais o crescimento da participação do setor de cosméticos na balança de exportação, o que vem acontecendo de forma expressiva nos últimos anos.

Conforme a ABIPHEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) o setor de cosméticos geralmente é analisado em conjunto com dois outros setores, os de higiene pessoal e de perfumaria. Muitas análises englobam os três setores, pois muitas empresas freqüentemente operam em todos eles.

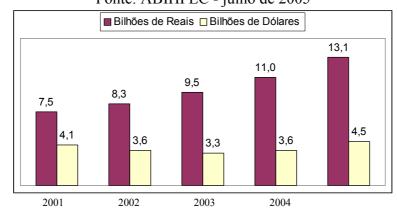
O setor de Higiene Pessoal abrange: absorvente higiênico, condicionador, creme dental, desodorante, enxaguatório bucal, escova dental, fio dental, fraldas descartáveis, creme de barbear, sabonete, talco, tratamento capilar, xampú.

O setor de Cosméticos inclui: alisantes, cremes e loções, fixador/modelador, maquilagem para boca, maquilagem para olhos, maquilagem para rosto, maquilagem para unhas, protetor solar, tinturas.

E o setor de Perfumaria inclui perfumes, colônias e loções pós-barba.

A evolução da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, conforme a Figura 2, apresentou um crescimento médio deflacionado composto de 8,2% nos últimos 5 anos, tendo passado de um faturamento líquido de impostos sobre vendas de R\$ 6,6 bilhões em 1999 para R\$ 13,1 bilhões em 2004. O pequeno crescimento do faturamento em dólares, US\$ 4,5 milhões em 2004 versus US\$ 4,1 bilhões em 2000, reflete a maxi desvalorização ocorrida em 1999, em 2001 (principalmente em setembro e outubro) e em 2002 (no segundo semestre), sendo parcialmente compensada pela apreciação do Real em 2004.A manutenção das vendas em dólares reflete as grandes desvalorizações da moeda ocorridas em 1999, em 2001 (principalmente em setembro e outubro) e no segundo semestre de 2002.

Figura 2 - Evolução da indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Fonte: ABIHPEC - julho de 2005



2000

No setor de cosméticos, os produtos são distribuídos por três canais: a distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo; a venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares; e as franquias, lojas especializadas e personalizadas.

O setor é também considerado um dos maiores empregadores, além dos empregos indiretos gerados, como o trabalho de venda direta, serviços e *franchising*. As oportunidades de trabalho criadas pelo setor, comparadas com o ano de 1994 são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2 - Oportunidades de trabalho na indústria de cosméticos Fonte: ABIHPEC

| OPORTUNIDADES DE TRABALHO | | | | | | |
|----------------------------------|---------|---------|-------------|-------------------------|--|--|
| | 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% | | |

Para a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) o setor tem tudo para continuar dando certo. Mesmo com a estagnação da economia, o segmento de beleza é um dos que mais cresce no país.

A Indústria de Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal obteve ótimos resultados no ano de 2005 no Brasil. Segundo dados da ABIHPEC, o setor expandiu 14,5% com relação a 2004. O que representa um aumento de R\$ 13,1 bilhões em 2004 para R\$ 15 bilhões na receita liquida no mercado de cosméticos em 2005.

3.1 Importância do desenvolvimento tecnológico na indústria de cosméticos

Um elemento importante para uma política de desenvolvimento do setor de cosméticos é o respeito às formas de apoio à geração e difusão de novas tecnologias no setor, especialmente no que se refere às tecnologias de produto.(Garcia, 2002)

O incentivo às atividades inovadoras deve incluir dois itens muito importantes. Primeiro, devem ser estabelecidas formas de estímulo ao processo de inovação junto às empresas de pequeno e médio porte, agentes inovadores importantes no setor de cosméticos.

O segundo ponto é a necessidade de intensificar as formas de interação e cooperação entre as empresas e os institutos de pesquisa e universidades. Parte das linhas que serão criadas e fortalecidas deve ser vinculada a alguma espécie de interação com institutos de pesquisa e universidades, estimulando a aproximação entre essas duas instâncias e a transferência de pesquisas e conhecimentos acadêmicos ao setor privado.

A inovação é a fórmula para o sucesso, para o crescimento do setor. É um esforço continuado, pois em um mercado globalizado e altamente competitivo não há lugar para estagnação. A maturação do mercado exige a atenção para um novo desafio que é a manutenção do crescimento de forma sustentada.

Muitos empresários acreditam que a resposta está no aproveitamento dos ativos e recursos naturais da biodiversidade brasileira, que fascina o mercado interno e externo. Alguns profissionais ainda crêem que o simples apelo de "extrato natural", aliado ao discurso etnobotânico (a "história" do uso popular) já são suficientemente encantadores para motivar a compra, o que na maioria das vezes realmente acontece. Entretanto, o fato de simplesmente se explorar um ativo, por mais fascinante que seja sua história, não garante a competitividade de um produto. Os fundamentos para a melhoria da competitividade e crescimento continuado de uma empresa e de sua marca encontram-se na diferenciação de produtos e conceitos em Cosmética, e o nome do meio para esta evolução encontra-se na Inovação.

A inovação é largamente empregada, fala-se muito dela, mas a maioria a teme, pois é cara, é difícil, é arriscada. Qualquer novidade se transforma em uma verdadeira inovação quando é percebida pelo consumidor de forma clara, tornando o produto diferenciado perante seus concorrentes. Em outras palavras, torna o produto competitivo.

A novidade deve ser previamente testada, explorada, conhecida ao máximo pelo fabricante, para que dela sejam extraídas todas as possibilidades. São medidas que constróem uma estratégia de inovação e que sustentam um crescimento voltado para a competitividade.

Existem muitos produtos promissores, mas que não se mantêm no mercado, pelo fato de não explorarem de forma clara todas suas potencialidades, simplesmente por não as conhecerem muito bem. Ao buscar inovação nos produtos ou serviços no setor de cosméticos deve-se considerar sempre o consumidor como grande aliado, deve-se ouvi-lo e "criar" necessidades para ele, deve-se ser claro na proposta e, acima de tudo, garantir excelente padrão de qualidade (combinando processos, testes eficazes e matéria-prima interessante) (Addor, 2004).

4. CASOS DE EMPRESAS DO SETOR

4.1 Natura

A empresa Natura, fundada em 1969, tem um perfil empreendedor, inovador, e preocupase com os diversos perfis de consumidor, atendendo aos diferentes tipos de consumidores, observando sua etnia, idade, tipo de pele, sexo, possibilitando realçar a beleza individual, através dos cosméticos, higiene pessoal e perfumaria, além dos produtos da linha de saúde que impulsionam e mantêm as potencialidades físicas de cada um, o que dá à Natura uma vantagem competitiva. Isso pode ser observado pelas diversas linhas da Natura, como Chronos, desodorantes, Ekos, Erva Doce, Faces de Natura, Fotoequilíbrio, Higiene Oral, Mamãe e Bebê, Natura Aquarela, Natura Criança, Natura Homem, Natura Interage, Natura Plants, Natura Todo Dia, Natura Única, Perfumaria Feminina, Perfumaria Masculina, Linha Séve, Tratamento Acne, Tratamento Caspa e Queda.

A Tabela 3 indica, em ordem cronológica, os principais pontos da história da empresa Natura:

Tabela 3 – Principais pontos históricos da empresa Natura

| Ano | Pontos Principais da História |
|-------------|--|
| 1969 | Criação da empresa Natura |
| 1979 | Criação da empresa Meridiana para distribuição dos produtos da Natura. |
| 1989 | Aumento de vendas (US\$ 170 milhões) e do número de consultoras (33.000) |
| 1994 a 1998 | Crescimento da empresa em mais de 500%. Ganhou o título de empresa do ano concedido pelo anuário Melhores e Maiores da revista Exame. |
| 1999 | Passa a ter controle sobre a fabricante de fitoterápicos - Flora Medicinal, além de ser considerada a maior empresa brasileira de cosméticos e a mais lucrativa do setor. Foi implantado o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor-SAP |
| 1999 a 2000 | Investimentos com a construção da fábrica de Cajamar – São Paulo. |
| 2002 | Avanços na certificação dos produtos. |
| 2002 a 2003 | Evolução na receita e rentabilidade operacional da empresa. |
| 2004 | Abertura de capital, a empresa participa na Bolsa de Valores de São Paulo. |
| 2005 | Inauguração da primeira loja em Paris |

4.1.1 Inovação e desenvolvimento do produto

A Natura é uma empresa bastante diversificada, tem uma linha de cosméticos e outra de produtos de saúde, dando uma vantagem competitiva. Produz anualmente mais de 100 milhões de itens, compondo um portfólio de aproximadamente 450 produtos. Tem um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento que seleciona, refina e integra as mais adequadas tecnologias às linhas de atuação da empresa, definindo projetos de desenvolvimento dos novos produtos, com parceria das organizações e centros de estudos alinhados com as tecnologias escolhidas. É um dos maiores centros de pesquisa e desenvolvimento de cosméticos do Brasil, tem um intercâmbio com universidades brasileiras e com outros centros de excelência em todo o mundo, garantindo aos seus produtos um padrão de qualidade internacional e um dos resultados desse trabalho foi a linha Chronos, Skin Care.

A Natura é uma empresa que sempre investiu em inovação. Ela é uma das empresas brasileiras que mais investe em comprovação científica. Aplicou em 2004 cerca de 4% da renda líquida na área de inovação, mantendo em média um ritmo de lançamento de um produto a cada três dias. Antes de um produto chegar ao consumidor final, ele percorre um processo. Seja a idéia mais simples ou os ativos mais complexos, todos os produtos que desencadeiam um lançamento passam antes pelo chamado funil de inovação, um processo formalizado de gerenciamento de projetos, utilizando critérios pré-determinados para definição, acompanhamento e revisão de cada idéia a ser estudada.

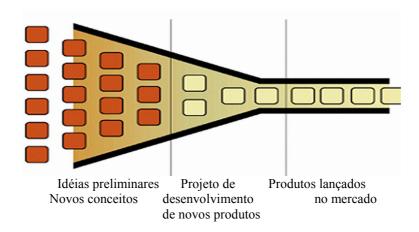
A Natura é uma empresa muito inovadora tanto com relação aos seus produtos quanto aos processos. A Natura usufruiu de um aumento de produtividade decorrente de ter padronizado os processos, melhorado o fluxo de informações e alinhado a estratégia e o pessoal envolvido. Com os ensaios na planta-piloto, onde são ajustadas as etapas do processo produtivo, há menos risco de retrabalhos e desperdícios, sem interferência nos processos de produção implantados.

Esse funil de inovação é baseado num trabalho produzido por pesquisadores da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, adaptado para a realidade da Natura. A primeira etapa é a captação e a documentação das idéias, que pode originar um novo produto. Este modelo continua até chegar na avaliação do desempenho do lançamento no mercado. Entre esses dois pontos, cada projeto passa por várias etapas, que são: o desenvolvimento do conceito, desenvolvimento de design, fragrância ou fórmula até sua conversão em protótipos, consolidação do protótipo e cálculo de custos e dos investimentos, implantação do projeto como estratégia de lançamento, produção e posterior avaliação da performance do produto no mercado.

As idéias para um novo produto são provenientes das mais diversas fontes, por meio da indicação de colaboradores, na concepção do Marketing, área de tecnologia de conceitos avançados, por sugestão dos cientistas da Natura ou por sugestões enviadas ao Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor. As idéias podem ser simples como uma fragrância para xampu ou podem ser complexas como um novo princípio ativo para cosméticos, mas, como dito, todo projeto segue o caminho do funil de inovação. Na Figura 3, podemos observar esse modelo Natura para Gestão da Informação:

Figura 3 - Modelo Natura para Gestão da Informação

Fonte: Wheelwright, Clark (1992)



A Natura desenvolveu em 2002 diversos projetos aprovados pela FINEP, onde realiza testes de avaliação de desempenho e segurança de produtos junto com a Universidade Federal do Rio de Janeiro e quatro outros projetos com foco na flora brasileira que são realizados com quatro outras universidades brasileiras, a Universidade Estadual Paulista de Araraquara, a Unesp de Botucatu, a Universidade de São Paulo e a Universidade Federal de Santa Catarina

Podemos destacar também a frequente renovação nas linhas de produtos, o fato dos catálogos de vendas sempre incluírem promoções, o atendimento diferenciado via Internet, que esclarece dúvidas individuais em vez de simplesmente remeter a uma página de perguntas e respostas. A página na internet também permite identificar a revendedora mais próxima da localização do cliente, estabelecendo contato direto.

Com relação a sua gestão/organização existe uma comunicação clara e participativa que deve existir dentro de uma organização, para obter um resultado mais positivo e produtivo. Um exemplo é a relação que a empresa tem com seu cliente final, através de seus consultores(a)s ou pelo Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor e outro exemplo foi no lançamento de um novo perfume, quando foram apresentados vídeos e palestras explicando toda a criação do novo produto para o(a)s consultore(a)s, ilustrando a experiência da nova criação.

Mantêm um acompanhamento regular das reações tanto de clientes quanto de consultores sobre cada produto oferecido. Em função de um atendimento personalizado, a Natura alcançou a maior taxa de fidelidade no setor. A Natura possui dois pontos importantes para a manutenção de seu valor: o desenvolvimento de produtos e serviços que promovam uma conexão maior do indivíduo consigo mesmo e com o mundo, que ele faz parte, e o cultivo da qualidade das relações da empresa com todos os seus públicos, sejam eles consumidores, consultoras e consultores, colaboradores, fornecedores, acionistas, parceiros e com a sociedade de uma forma ampla. O cuidado nas relações mistura-se com o cuidado da marca, que traduz atributos como oportunidades de desenvolvimento, inovação e qualidade, representando assim inspiração e força para a empresa.

4.2 Leite de Rosas

A empresa Leite de Rosas, fundada em 1929, tem um perfil muito diferente da Natura no que diz respeito a inovação. Embora tenham ocorrido diversas inovações de processos em mais de 70 anos de vida da empresa, a inovação na área de produtos é reduzida, sendo que alguns produtos foram produzidos durante determinado período, e depois eliminados da linha de produtos da empresa por não terem alcançado o sucesso esperado. O interessante trata-se de uma empresa de médio porte, com estrutura tipicamente familiar, que se mantêm numa

posição de destaque, sempre crescendo, num mercado de grande concorrência e frequentes inovações, com um produto que sofreu apenas duas pequenas inovações em mais de 70 anos de existência e que é responsável pela ampliação do parque fabril na empresa.

A Tabela 4, indica em ordem cronológica, os principais pontos da história da empresa Leite de Rosas:

Tabela 4 – Principais pontos da história da empresa Leite de Rosas

| Ano | Principais pontos da história |
|-------------|--|
| 1929 | Fundação da empresa Leite de Rosas. |
| 1930 - 1939 | Mudança da empresa para o Jardim Botânico. Foram utilizadas estratégias de marketing, através dos meios de comunicação (revistas, jornais e rádio), colocação de cartazes em postes de ruas, patrocínio de grandes eventos e introdução do conceito de promoção com os consumidores. A marca Leite de Rosas se solidifica como sinônimo de glamour e sucesso. |
| 1940 - 1959 | Construção da fábrica de São Cristóvão - Rio de Janeiro. Patrocínio do famoso concurso de Miss Brasil na televisão. Na publicidade, ficou estabelecido a ligação entre a empresa e as musas da época. A empresa é a primeira a usar anúncios coloridos e a ter homens protagonizando as peças publicitárias. O produto passa a ser utilizado por toda a família, mulheres, crianças, homens. |
| 1960 -1979 | Henrique Ribas (genro e sucessor de Francisco Olympio) assume o comando da empresa. A embalagem de vidro é substituída pela embalagem de plástico. |
| 1980 - 1999 | A empresa investe em novos mercados, Norte e Nordeste e grande Rio. A empresa conquista enorme espaço fora dos grandes centros, multiplicando as vendas. Novos investimentos publicitários (revistas e televisão). Em 1995 a empresa usa a atual razão social L.R. Cia. Brasileira de Produtos de Higiene e Toucador. Em 1999 ganha o prêmio Top de Marketing. |
| 2000 - 2004 | É dirigida pela terceira geração da família. Patrocínios em eventos culturais. Atualização dos equipamentos da fábrica (São Cristóvão - RJ). Construção da nova unidade fabril em Aracajú - SE. |

4.2.1 Inovação e desenvolvimento do produto

A empresa Leite de Rosas, ao contrário da Natura, não apresenta grande diversificação de produtos. O principal produto da empresa é o próprio Leite de Rosas que existe desde a fundação da mesma, tendo sofrido ao longo dos 76 anos apenas alteração na embalagem e não na formulação do produto. Seu principal produto é à base de rosas, feito com álcool e cânfora, que foi apropriado, aperfeiçoado e comercializado durante toda a vida da empresa. A empresa Leite de Rosas não deixa de ser uma empresa empreendedora, pois soube como promover seu principal produto adequadamente, em diversas épocas, num mercado com muita concorrência e forte apelo publicitário.

A empresa destaca-se pela inovação de processos, quando adquire máquinas e equipamentos com tecnologia de ponta e com relação a inovação de gestão, a expansão da empresa para Aracajú-SE, aumentando a capacidade de produção para aproximadamente 36 milhões de unidade/ano, um aumento de 50% na produção.

Com relação à inovação do processo, ocorreram várias modificações ao longo das décadas, no intuito de atender um público crescente. A partir de 1940 ocorreu a fase da implantação do produto, havendo assim a necessidade de investimento em máquinas e equipamentos que tornassem a produção mais eficiente. As compras continuam sendo feitas, máquinas e equipamentos são geralmente substituídos por novos com melhor potencial, pensando sempre no aumento da produtividade e qualidade do produto. Um dos exemplos foi o enchimento e a rotulagem, que eram feitos manualmente e são feitos através de máquinas modernas. Outra razão para tais investimentos são atender às normas da Vigilância Sanitária e atender aos requisitos da ISO 9000.

Com relação ao produto principal, não ocorreram mudanças radicais quanto à sua fórmula, mas houve várias no frasco e na embalagem, conforme Figura 4 que de vidro passou para o plástico (1960), o que foi uma inovação para a época, pois eram comuns embalagens somente brancas, e o novo frasco da Leite de Rosas era rosa. Em 2000 a 2003 foram criadas uma linha de cuidados de higiene e uma linha de hidratantes.

Figura 4 - Evolução das embalagens do Leite de Rosas Fonte: Brandão (2003)



1929 - frasco de vidro 70 ml



1950 - frasco de vidro 160 ml



1966 - frasco de plástico transparente (PVC) 70ml e 160ml



1967 - frasco de plástico branco com texto rosa 70 ml e 300 ml



1970 - frasco de plástico rosa com texto branco 70, 100 e 180 ml



1974-1978-frasco plástico rosa

Leite Rosas



1985 frasco de plástico rosa com texto branco 310, 170, 100 e 60 ml

Percebe-se na Leite de Rosas que a propaganda foi um dos pontos marcantes na empresa. Inicialmente era feita "boca-a-boca" por seu fundador, e seu argumento era, "um produto com cheiro agradável e bom preço", e inicialmente o mercado alvo eram as mulheres nas vizinhanças. Utilizou-se também a publicidade em jornais, revistas, rádios e televisão. A Leite de Rosas introduziu a propaganda à base de depoimentos, realizou vários patrocínios, principalmente os de Miss Brasil na década de 1950 e recebeu um prêmio Top de Marketing (1999), quando rejuvenesceu seu produto. Com repercussão nacional, manteve uma autenticidade e respaldou a marca.

Em termos de inovação de gestão, a empresa apresentou várias alterações em sua razão social. Começou como uma fabriqueta com apenas dois funcionários, que eram seu fundador e sua esposa, e atualmente tem cerca de 380 funcionários, no Rio de Janeiro e cerca de 250 funcionários na nova unidade fabril em Aracajú.

Inicialmente a maioria dos funcionários eram mulheres. A empresa era conhecida como uma fábrica em que as mulheres eram mais bem remuneradas que os homens. A empresa sempre manteve um bom relacionamento com seus funcionários, oferecendo-lhes benefícios, profissionalização, tentando mantê-los sempre motivados. A empresa busca manter um mínimo de *turnover*, acreditando que o funcionário que se sente motivado na empresa será mais produtivo e propagador dos produtos.

A empresa é departamentalizada com poucos níveis administrativos e informatizada em todas as áreas. Em termos de *layout* a unidade fabril no Rio de Janeiro é verticalizada, não há possibilidade de expansão na planta industrial, problema este inexistente na nova unidade fabril em Aracajú, que é horizontal, facilitando assim a comunicação interna e o setor fabril. A empresa implantou um sistema da SAP, aumentando a capacidade de processar informações. Atualmente visa-se a profissionalização dos funcionários, tendo havido uma mudança significativa no perfil do representante, tornando-o mais competitivo e profissional.

A empresa Leite de Rosas, possui uma gestão onde a responsabilidade da determinação e decisão da estratégia para a inovação tecnológica sempre foi do nível mais alto da empresa, mesmo sendo participativa, tendo consciência de que a inovação está ligada a produtividade e competitividade.

Pode-ser observar estratégias eficientes de marketing utilizadas pela empresa desde o início. A preocupação da empresa sempre foi a de manter o valor e a fidelidade de seu produto. Várias foram as estratégias de gestão utilizadas para manter o produto no mercado, como revitalização das instalações, reforma de galpões e depósitos, lançamento de uma versão econômica da embalagem, mudança na estratégia de vendas (venda para o pequeno e médio varejo, farmácias), posteriormente para o grande canal de distribuição, grandes redes e atacado.

Além disso foram adquiridas máquinas com tecnologia de ponta. Resumindo, houve melhora com a verticalização da empresa, modificação de técnicas gerenciais e principalmente planejamento estratégico de todo o marketing, melhoria na qualidade dos frascos, atualização da área da informática com padrões globais, maior especialização e técnica dos funcionários, terceirização da área de informática, gestão SAP, análise do perfil dos consumidores, mudança no perfil de representantes, adoção de técnicas de vendas inovadoras com decisão no *merchandising* e na informatização, troca de postos de venda.

A estratégia da empresa é tradicional ou seja as mudanças técnicas são feitas a curto prazo, não havendo necessidade de constantes inovações.

5. CONCLUSÃO

Observou-se que o processo de inovação pode ser um conjunto de atividades inscritas em um determinado período de tempo que levam a introduzir no mercado, com êxito e pela primeira vez, uma idéia em forma de produtos novos ou melhorados, de processos, serviços ou mesmo de técnicas de gestão e organização. Identifica-se assim os cinco tipos de inovação mais comuns como: a introdução de um novo produto ou de uma nova característica em um produto; a introdução de um novo modelo de produção (inovação de processo); a abertura de um novo mercado; o emprego de uma nova fonte de matérias-primas, de fatores de produção e de produtos semi-industrializados, e o desenvolvimento de um novo tipo de organização.

Assim, tratando-se a inovação como a conversão de conhecimentos tecnológicos em novos produtos e processos, visando ao seu lançamento no mercado, observamos que nela interferem todos os tipos de atividades científicas, tecnológicas, de infra-estrutura da organização, financeiras, comerciais e legais. A influência do fator inovação tecnológica para o desenvolvimento e a competitividade empresarial é reconhecida como necessária. A transferência de tecnologia é a principal força motriz do crescimento econômico nos países industrializados e, ao mesmo tempo, um importante fator de contribuição para a evolução social e cultural de um país.

As empresas atuais não são mais agentes isolados no processo de inovação, uma vez que outros atores influem na inovação empresarial como: as outras empresas, os clientes e os fornecedores; as instituições educacionais e as de pesquisa, que qualificam a mão-de-obra e, ao mesmo tempo, são verdadeiras fontes de conhecimento científico e tecnológico; as administrações públicas, que desenvolvem políticas de apoio à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à inovação.

A competição por preço, principal diferencial vigente, dá atualmente lugar a qualidade, manufaturabilidade e atratividade ao consumidor, além da diferenciação de design e valor agregado dos produtos. Sendo assim, a ação de design e engenharia do produto junto às empresas são atualmente um diferencial fundamental. Dentro deste contexto torna-se necessário formar engenheiros que possam utilizar ferramentas que possibilitem essa nova visão tecnológica.

Com relação às empresas pesquisadas pode-se concluir que tanto a Natura quanto a Leite de Rosas são empresas preocupadas em manter a sua marca no mercado e a fidelidade de seus consumidores. Demonstram preocupação com a inovação de seus produtos, processos, organização e/ou serviços. Cada uma emprega estratégias bem diferenciadas, mas as empresas mantêm a presença de seus produtos e estão se expandindo no mercado.

Cada empresa adota a sua própria estratégia diante de sua visão de mercado e do objetivo que busca. As empresas pesquisadas criaram assim seus próprios processos de inovação, ocorrendo uma padronização de seus processos de produção, melhoria nos processos de informação, alinhamento das estratégias e do pessoal.

A Natura tem como estratégia principal o investimento em pesquisa e desenvolvimento, mantendo desta forma um ritmo acelerado de lançamento de novos produtos. Mantém uma gestão transparente, participativa e empreendedora, além de depender basicamente do sistema de vendas diretas. Suas vendas vêm aumentando pois atendem a um número cada vez maior de consumidores, e não se concentram em uma faixa etária, etnia ou sexo.

A Leite de Rosas tem como estratégia principal a manutenção de sua marca. O produto Leite de Rosas é conhecido por várias gerações. Apesar do produto não ter sofrido alterações muito significativas, seu volume de vendas continua aumentando e tem bastante credibilidade por parte dos consumidores. É uma empresa com uma gestão mais tradicional mas que se atualiza com as inovações, principalmente no que se refere a processos.

Os estudos de caso mostram que, embora com estratégias bem distintas com relação à inovação, ambas as empresas têm conseguido expandir seus negócios, alcançando seus objetivos.

A inovação dos produtos brasileiros permitirá diversificar mais as exportações, hoje fortemente ancoradas em minérios e produtos agrícolas, além de criar empregos, aumentar a renda, o desenvolvimento e garantir um equilíbrio mais estável na balança de pagamentos.

Agradecimentos: Aos meus familiares, professores Leydervan de Souza Xavier, Cristina Gomes de Souza, Carlos José Correa e Marina Rodrigues Brochado, pelo constante incentivo, apoio e orientação. Ao CEFET/RJ e CNPq pelo suporte financeiro a esta pesquisa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIHPEC, <u>www.abihpec.org.br/interna.php?v_area=04&v_sub_area=01</u>, acessado em 22 de janeiro de 2006.
- ADDOR, Flávia, 2004 *Inovar é a fórmula para o sucesso*. Em www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/materias/materia.asp?id=370, acessado em 14 dezembro de 2004.
- BRANDÃO, Ignácio de Loyola. *Leite de Rosas* uma História. Rio de Janeiro. DBA. 2003.
- GARCIA, Renato e FURTADO, João, *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil*: Cadeia: cosméticos (UNICAMP-IE-NEIT): Campinas, dezembro de 2002, www.eco.unicamp.br/neit/cadeias_ integradas/NT_FINAL_Cosmeticos.pdf, acessado em 14 de julho de 2005.
- GHOSHAL Sumantra; TANURE Betania. *Estratégia e gestão Empresarial*. Construindo empresas brasileiras de sucesso Estudo de Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GUIMARÃES, Fábio Celso de Macedo Soares. *A Política de incentivo à inovação*. Rio de Janeiro: FINEP, 2000.
- HIGGINS, James M. *Innovate or evaporate*: Test & Improve Your Organization's IQ: Its Innovation Quotient. New Management, 1995.
- LEITE DE ROSAS. www.leitederosas.com.br. Diversos acessos de outubro 2004 a fevereiro de 2006.
- LOILIER Thomas, Tellier Alberic. Gestion de L'Innovation. Paris. Management, 1999.
- LONGO, W.P. Conceitos básicos sobre ciência e tecnologia. Rio de Janeiro: FINEP, 1996.V.1.
- MAÑAS, A Vico. Gestão de tecnologia e inovação. São Paulo: Érica, 1993.
- MONTAÑA, J. *Innovación: El reto empresarial del siglo XXI. Barcelona*. Edicines del Bronce, 2001.
- MUNIZ, S & Plonkski, G.A. Competitividade e aprendizagem tecnológica e organizacional: um elo indissociável. In Anais do XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo, 2000.
- NATURA, 2004. http://www.natura.net/NaturaUniverse/Pt/src/index.asp, diversos acessos de setembro de 2004 a fevereiro de 2006.
- NETO, Ivan Rocha. Gestão de Organizações. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROGERS, Everett M. Diffusion of innovation. New York: Ed. Free Press, 1995.
- SANTOS, M. Difusão de inovações ou estratégia de vendas? In: SANTOS, M. Economia espacial: críticas e alternativas. São Paulo: Hucitec, 1979. p. 29-57.
- SIMANTOB, Moysés e LIPPI, Roberta. *Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. São Paulo: Globo, 2003.
- TORNATZY, Louis G.; FLEISCHER, Mitchell. *The process of technological innovation*. Toronto: Lexington Books, 1990.

INNOVATION IN COSMETICS INDUSTRY – CASES OF COMPANIES FROM SECTOR

Abstract: The cosmetics industry has been growing a lot in the last years, and had an income of 15 billion BRL. It's a dynamic sector, that demands continuous innovation and constant investments in the development of new products that can respond to a great diversity of consumers of different ages, gender and ethnic origin. The heterogeneity is a main characteristic of the sector, presenting multinational companies besides small and medium size enterprises, many of them originated from a small business like pharmaceutical stores.

This work presents the cases of two traditional Brazilian companies in this market, with very different profiles, and, describing the innovations they implemented along its history, shows that both have been expanding its business and can be considered successful companies, in spite of adopting very different strategies.

Keywords: Technological innovation, Product development, Cosmetics industry