
Casos de Ensino em Administração

COSMÉTICOS CONTÉM 1G – UM CASO DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO⁽¹⁾

Liliane de Oliveira Guimarães
Guillermo Cardoza

RESUMO

Este caso de ensino descreve a fundação e a expansão da Contém 1g, uma empresa brasileira do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Fundada em 1984 como empresa têxtil, seu proprietário redirecionou o negócio e iniciou a produção de perfumes em 1994. A história empresarial da Contém 1g é marcada pelo lançamento de novos produtos e pela utilização, a partir de determinado momento, de um sistema híbrido de vendas: venda direta e franquia. A decisão de expandir o negócio é o ponto de partida para a discussão bem como as habilidades necessárias para consolidar sua posição no mercado internacional. O caso da Contém 1g pode ser utilizado para discutir temas de caráter acadêmico relacionando inovação e empreendedorismo e expansão de empresas bem como servir para iniciar uma discussão sobre processo de desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: empreendedorismo; inovação; cosméticos; expansão internacional.

ABSTRACT

This teaching case describes the foundation and expansion of Contém 1g, a Brazilian company in the personal hygiene, perfumes and cosmetics sector. Founded in 1984 as a textile company, it took an entirely new direction in 1994 when its owner rerouted the business and started to produce perfumes. Contém 1g's business history is marked by the launching new products and by the implementation of a hybrid sales system, namely: direct sales and franchise. His decision to expand the business is the starting point for our discussion and the skills to be explored as it seeks to consolidate its position in the international market. Contém 1g's teaching case can be used both to depict academic subjects dealing with the role of innovation in entrepreneurship or business growth as well as a classroom device to start discussion on business organization development process.

Key words: entrepreneurship; innovation; cosmetics; international expansion.

INTRODUÇÃO

Rogério Rubini observava seu grupo de assessores definir o material institucional e as amostras dos produtos Contém 1g a serem exibidos em importante feira do setor de perfumaria e cosméticos a ser realizada em Bolonha, na Itália. Era a segunda participação da Contém 1g em feira internacional. Durante a primeira feira, em Cannes, na França, em outubro de 2002, os produtos Contém 1g haviam despertado muita curiosidade e enorme interesse nos visitantes e nos responsáveis pela cobertura jornalística da feira. Muitas matérias foram publicadas na época e também ele tinha concedido entrevista sobre o padrão de consumo de cosméticos pelos jovens.

Rogério pensava ainda nos anos iniciais, no reconhecimento obtido para seus produtos de perfumaria e cosméticos e, sobretudo, pensava na responsabilidade dos próximos passos: a consolidação interna do sistema de franquia e a expansão internacional da Contém 1 g. Ele pensava em como realizar isto, aumentando a capacidade de inovação da empresa e a imagem de alegria, juventude e prazer, normalmente associados com seus produtos.

Ele sabia que o sucesso obtido fez sua empresa ser reconhecida como única entre seus clientes. Era isto que, sinceramente, o fazia sentir orgulho do seu negócio. E refletindo sobre isso, Rogério se sentia um pouco angustiado e se interrogava a cerca de quatro desafios.

1. Como manter e estimular a capacidade inovativa da empresa, considerando a internacionalização do negócio?
2. Como prover os franqueados de inovação e criatividade necessárias para assegurar o sucesso do negócio no mercado internacional?
3. E, mais, como transferir para seus representantes externos o que internamente, na sua avaliação, já se consolidara: o modelo de negócio, a imagem da empresa bem como o posicionamento do produto?
4. Quais as habilidades e competências internas que deveria estimular para permitir que o processo de expansão interno, através do sistema de franquias, não fosse prejudicado pela implantação do sistema em nível internacional?

Ele sentia que a sorte estava lançada e que novos desafios o esperavam.

A ORIGEM

Rogério e Marta Rubini são um bom exemplo do que parece ser um casamento perfeito. Por mais de 20 anos eles têm compartilhado não somente as agruras da vida conjugal, mas também os desafios cotidianos da gestão empresarial.

Desde 1984, Rogério e Marta são sócios. Com origem no estado do Paraná e de família com tradição empresarial – os avós e pais foram proprietários de empresas fabricantes de botões e tintas – Rogério iniciou sua trajetória empresarial independente, fundando, com Marta, lojas em São João da Boa Vista, São Paulo, para comercializar roupas de malha fabricadas no Estado de Santa Catarina⁽²⁾.

De comerciantes à fabricação própria foi um pulo. Rogério e Marta fundaram uma empresa de confecções, basicamente camisetas de malhas direcionadas ao público jovem – de 15 a 25 anos - e vendidas em lojas multimarcas.

Marta era a estilista da confecção e Rogério seu principal gerente, responsável pelas vendas, administração geral da empresa e, obviamente, pela identificação de oportunidades para expansão do negócio. A convivência com uma vizinha revendedora Natura⁽³⁾, levou-o a refletir sobre a possibilidade de experimentar, ainda para sua produção de confecções, o canal de venda direta, porta a porta. Constatou, nesta experiência, que, para suas camisetas, esta forma de distribuição não seria a mais adequada, pois a diversidade de tamanhos, cores e estamparias tornavam complexo o processo de produção e estocagem das camisetas.

Leitor voraz e estudioso autodidata de administração e das tendências do mercado empresarial, Rogério ponderou que, em médio prazo, a capacidade de crescimento da sua empresa de confecções era limitada e que, em contrapartida, a indústria de perfumaria e cosméticos se apresentava, no mercado brasileiro, com grande potencial para expansão de negócios.

Foi com estas informações obtidas por meio de leituras especializadas e com sentimento positivo em relação a este tipo específico de indústria e do sistema de comercialização direta que Rogério decidiu desenvolver experimentos na área. Adquiriu algumas fragrâncias, de essências com aromas semelhantes aos de perfumes famosos, desenvolveu marca e embalagem e, como ambulante, iniciou ele mesmo o processo de testar o produto no mercado. Visitava os lojistas revendedores de camisetas Contém 1g⁽⁴⁾ e pedia uma avaliação do produto, dos aromas, da embalagem.

Comprovada a receptividade positiva ao produto, identificou pessoas

interessadas na comercialização direta da linha de perfumaria Contém 1g e iniciou a construção de um sistema de distribuição baseado na existência de representantes locais, responsáveis, portanto, pela manutenção de estoques e de interlocução com a fábrica, e revendedores porta a porta⁽⁵⁾.

Em 1994, após vender a casa onde morava e quitar as dívidas da malharia, Rogério migra, definitivamente, da situação de empresário do ramo de confecções, para a condição de empreendedor do setor de higiene, perfumaria e cosméticos, mantendo a denominação Contém 1g e o posicionamento de mercado que caracterizou a origem da sua vida empresarial: o público jovem. Rogério esclarece como foi esta transição.

“Uma seqüência da cena. Nossa opção pelo público jovem ficou consolidada com a mudança da empresa de confecções de camisetas para a de perfumaria e cosméticos. Um pouco também pela nossa idade na época. Os filhos eram pequenos, a gente usava aquele tipo de roupa, isso acabou impregnando uma cultura na empresa. Com a Contém 1g cosméticos foi a mesma coisa”.

O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E DO CONCEITO DO NEGÓCIO

A boa receptividade dos consumidores aos produtos Contém 1g permitiu que a empresa crescesse rapidamente, ampliasse sua linha inicial de perfumaria, para incorporar produtos cosméticos e de higiene, como shampoos e condicionadores. Em pouco tempo a empresa desenvolveu ampla rede de distribuidores e revendedores e se consolidou no segmento jovem de mercado. Até 1998 a Contém 1g permaneceu trabalhando apenas com produtos de perfumaria e para a pele. A linha de maquiagem foi lançada no mercado em 1999 e representou o *boom* da Contém 1g.

“Quando nós lançamos a linha de maquiagem, era uma coisa que o mercado não tinha. Assim que a Contém 1g lançou uma linha de maquiagem jovem, todas as marcas, e marcas de conceito, de anos de experiência, entraram com suas linhas jovens, porque perceberam que não tinham nada para este segmento”.

ENCANTANDO O CLIENTE

Além de oferecer produtos acessíveis em termos de preços a um segmento ainda com baixo poder aquisitivo, jovens e mulheres recém-inseridas no mercado

de trabalho, a Contém 1g, desde o início, se preocupou em trabalhar, de maneira cuidadosa, a identidade visual da marca. A empresa sempre foi reconhecida por apresentar ao mercado propostas bem particulares e inovadoras de embalagens⁽⁶⁾, cores e desenhos.

O desenvolvimento dos novos produtos ocorre sob a coordenação de Marta, e envolve uma equipe multifuncional que consiste em pessoas de vários departamentos da Contém 1g. O lançamento de novos produtos é cuidadosamente planejado em mesa redonda com a participação de gerentes das áreas de Produção, Desenvolvimento de Novos Produtos, Relacionamento com Fornecedores, Comunicação Corporativa, Marketing e Comunicação Visual de lojas, Criação e Encantamento, departamento responsável pelo trabalho de criar e elaborar, de maneira permanente, opções de novas fragrâncias, cores, texturas e embalagens.

O Departamento de Criação, ao qual está subordinada a divisão de **encantamento**, resume a proposta filosófica dos produtos Contém 1g. O foco da empresa está na novidade, na inovação e lançamento com períodos curtos de intervalo entre um produto e outro.

“A Contém 1g é uma marca extremamente conceitual, não é simplesmente cosméticos e maquiagem. A gente trabalha muito com o conceito de comportamento, de atitude. Tudo o que a gente vai lançar a gente sempre tem um apelo, sempre toca num conceito para a marca, e com muito cuidado ao apelo que nos vamos dar. Por exemplo, nunca tivemos um apelo de sensualidade ou coisa assim”.

Recentemente, este grupo discutiu e decidiu ampliar o público alvo dos produtos Contém 1g. Desenvolveu e lançou o que foi denominado **Linha Luxo**, produtos com maior sofisticação tecnológica e destinados a consumidores mais exigentes.

No que diz respeito aos produtos de perfumaria, a Contém 1g não faz nenhum investimento no desenvolvimento de novas fragrâncias. As essências, sempre com aromas semelhantes aos de perfumes consagrados, são adquiridos de terceiros. A equipe de desenvolvimento de novos produtos da Contém 1g tem, no entanto, muita clareza em relação à contribuição e aos benefícios para seus consumidores, do uso de seus cosméticos. Na visão dos executivos, os produtos da empresa têm função de promover limpeza e de embelezar e realçar os usuários, mas não necessariamente de promover tratamento ou rejuvenescimento.

O investimento em publicidade da Contém 1g sempre foi pequeno. Rogério e seu grupo de executivos sempre preferiram apostar na propaganda **boca a boca**

e numa força de vendas motivada. Para isso remunerava os vendedores com uma comissão de 30% e não estipulava quantidade mínima de vendas.

Atualmente, a Contém 1g emprega, diretamente, 170 pessoas, trabalha com 250 distribuidores, 20.000 revendedores diretos, 230 franqueados e faturou 10 milhões⁽⁷⁾ de dólares em 2001. Em 2003 a previsão de faturamento era de 16 milhões de dólares, crescimento de mais de 50% no volume dos negócios em dois anos⁽⁸⁾.

Três anos após a sua fundação a empresa tinha seus méritos empresariais reconhecidos pelos veículos de comunicação do país. O mais importante jornal de negócios do Brasil – Gazeta Mercantil - concedeu, ao empresário Rogério Rubini, nos anos de 1997, 1998 e 2000, o título de **Empreendedor Líder dos Cosméticos**. Este mesmo jornal o agraciou, em 2001, com o título **Empreendedor Líder de Franquias**. Além disso, no ano de 1997, a Contém 1g foi considerada, por órgãos do setor, **Empresa Revelação**, em 2000 e 2001, **Empresa do Ano**.

COMERCIALIZAÇÃO DIRETA

A condição de *first mover* no segmento jovem no mercado brasileiro permitiu a expansão do negócio e a criação de sólida cadeia de comercialização dos seus produtos por meio de distribuidores espalhados em muitas cidades do Brasil. Estes distribuidores cadastravam os revendedores e se responsabilizavam pelo treinamento das equipes de vendas. A implantação de uma distribuição Contém 1g em determinada cidade do País era correlacionada ao número de habitantes, ou seja, aceitava-se que, a cada 200 mil habitantes, houvesse um distribuidor em atividade. Assim, para uma cidade com 2 milhões de habitantes, era possível a concessão de dez áreas de distribuição de produtos Contém 1g. O sistema de distribuição e comercialização direta vigorou, de maneira única, até 1997, quando então Rogério, ao perceber que o volume de vendas não correspondia à expectativa e projeção de crescimento, decidiu desenvolver e propor aos seus distribuidores um novo formato para a divulgação e comercialização dos produtos Contém 1g.

NOVO MODELO DE COMERCIALIZAÇÃO: A PROPOSTA MULTINÍVEL

Em setembro de 1997, a direção da Contém 1g, assessorada por um consultor

de marketing, propõe modificar o sistema de distribuição em vigor para um sistema denominado multinível ou marketing de rede. Nesta proposta, os distribuidores seriam a liderança do sistema multinível, recompensados por bonificações na medida em que conseguissem ampliar, em cadeia ou rede, o número de revendedores vinculados à sua coordenação.

O novo modelo para comercialização não obteve o sucesso esperado pela Contém Ig. O sistema não foi bem recebido por grande parte dos distribuidores e acarretou muitos problemas para administração do volume crescente de relações, na medida em que novos controles foram exigidos para coordenar os pedidos/vendas/pagamentos/prazos/inadimplência no canal multinível. Além de ter tornado mais complexo o processo administrativo, o modelo de comercialização em rede estimulou a multiplicação de revendedores sem conhecimento dos produtos e sem a necessária identidade com a proposta conceitual da empresa. Nas palavras da diretora financeira:

“Além de ser um sistema muito caro para administrar, o Rogério começou a se preocupar muito também com a nossa imagem. Por exemplo, as pessoas começaram a colocar barracas na praça para vender os produtos. A nossa imagem começou a caminhar para um nível muito inferior ao que a gente esperava. Assim, a direção da empresa começou a desativar o sistema gradualmente, exigindo quantidades mínimas altas de compra. Em setembro de 2002, a gente enviou uma correspondência para todos, informando que, até pelo que ele estava representando, a gente não se interessava mais pelo canal, porque realmente ele representava 1% do nosso faturamento”.

COMERCIALIZAÇÃO PELO SISTEMA DE FRANQUIA

Insatisfeito com os resultados alcançados com o sistema de comercialização em rede e considerando esgotado o potencial de expansão de vendas no modelo porta a porta, Rogério e sua equipe decidiram, mais uma vez, desenvolver novo sistema para comercialização dos produtos Contém Ig. A empresa convidou primeiramente seus distribuidores tradicionais a se tornarem franqueados da empresa e investirem na abertura de lojas de produtos Contém Ig.

“A decisão de agregar mais um canal de vendas foi um jeito de estar mais próximo do consumidor, o que muitas vezes pela venda direta não se consegue. No momento em que a Contém introduziu o sistema de franquia ela explodiu, apareceu. Nós ficamos mais vistos, mais expostos”.

Quando incorporaram a franquia ao sistema direto de comercialização, os executivos da empresa temiam reações dos distribuidores similares às que ocorreram na implantação do sistema de comercialização em rede, como rejeição à proposta e conflito nos canais varejo e porta a porta, mas resolveram arriscar. A estratégia utilizada para reduzir as resistências foi convidar seus mais antigos parceiros – os distribuidores – para adquirirem uma franquia Contém 1g. Não foi estabelecido nenhum impedimento na conjugação dos sistemas. Poderiam manter o escritório de distribuição e de recrutamento de revendedoras com a loja ou quiosques em áreas comerciais franqueadas.

Ao contrário da experiência de implantação do marketing em rede, desta vez a empresa avaliou como positiva a receptividade ao projeto e recebeu adesão de grande parte de seus distribuidores ao sistema de franquia. Em pouco tempo, grande número de lojas franqueadas foi aberto. Após dois anos de implantação das lojas franqueadas, elas já representavam 60% do faturamento da empresa. Na avaliação de Rogério:

“O desenvolvimento do sistema de franquia foi mais uma necessidade do que uma estratégia. Eu próprio sempre considerei que não funcionaria essa mistura de porta a porta com loja, com franquia. Eu era contrário a essa visão, mas em função da necessidade de a gente poder retomar o crescimento da nossa empresa, eu percebi que não seria só com o porta a porta que eu colocaria ou recolocaria a empresa no crescimento. Por necessidade, tive de partir também para a franquia. O que foi surpresa para mim foi perceber e entender que as duas coisas podem conviver. Não conheço nenhum modelo empresarial que adotou esse híbrido de porta a porta com franquia. Nós provamos que a Contém 1g inovou em sua estrutura de vendas também”.

A abertura de lojas franqueadas com produtos Contém 1g contribuiu para o fortalecimento da marca, na medida em que aumentou o nível de exposição dos produtos. Isto, na visão dos executivos da empresa, facilitou o trabalho das revendedoras e, ao mesmo tempo, aumentou o prestígio da marca.

A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

No final de 2001, estimulados com as boas perspectivas de crescimento criadas pelo novo canal de comercialização, a direção da Contém 1g decidiu iniciar um processo de participação em feiras internacionais do setor com o objetivo de dar maior visibilidade à marca e desenvolver mecanismos para sua expansão internacional.

“A decisão por iniciar quase concomitante o processo de internacionalização com o sistema de franquia foi pessoal. Entendi que uma empresa brasileira com capital nacional, e principalmente de pequeno e médio porte, está muito sujeita às variações da economia que, realmente, nesses últimos 20 anos, têm sido grandes. Então foi uma decisão mais pessoal, tipo assim, olhando minha evolução como empreendedor eu notei que se eu tivesse tido uma participação dos meus negócios no exterior, eu estaria menos vulnerável a sofrer com todas essas oscilações. Feita essa reflexão eu tomei uma decisão: eu não esperaria minha empresa crescer, para ter porte e depois partir para o mercado externo, o que seria considerado normal para a maioria das empresas brasileiras”.

Para a distribuição dos produtos Contém 1g no mercado internacional foi desenhado o conceito de master franqueado e desenvolvedor de área. O master franqueado adquire exclusividade para atuação em determinado território, sendo responsável por desenvolver e gerenciar uma rede de franquias exclusivas Contém 1g. Neste modelo, o master franqueado pode subfranquear, a partir do momento em que conheça bem o mercado, a cultura e costumes locais, o potencial de consumo e as adaptações necessárias para apoio a seus subfranqueados. Já ao desenvolvedor de área é designada uma região geográfica exclusiva de atuação, onde pode atuar apenas com unidades próprias, não lhe sendo permitido subfranquear.

Em julho de 2002, a Contém 1g estabeleceu, em Lisboa, Portugal, e Quito, no Equador, de maneira simultânea e experimental, seus primeiros quiosques de produtos de perfumaria e cosméticos. O objetivo era sentir o mercado, a receptividade ao produto e deslanchar o processo de identificação de empreendedores interessados na franquia da Contém 1g.

CONTÉM 1G E O DESAFIO DA INOVAÇÃO

Preparando-se para participar, em março de 2003, da COSMOPROF, maior e mais importante feira do setor cosmético mundial, na cidade de Bolonha, Itália, Rogério refletia se, assim como na feira de 2002, em Cannes, os produtos Contém 1g despertariam a curiosidade e interesse dos visitantes e jornalistas que iriam cobrir o evento.

Ele percebia, pelos resultados de sua participação na Feira em Cannes, em 2002, que o processo de expansão da sua franquia no mercado internacional não seria tão rápido, multiplicador e fácil como tinha suposto a princípio e como ocorrera no mercado brasileiro.

As observações sobre os concorrentes com participação na feira e as primeiras negociações decorrentes dessas exposições o levaram a pensar que, afinal, “cosméticos não são produtos universais; eles parecem exigir um apelo mais sensível em termos culturais”. Um visitante comentara: “que fragrâncias interessantes! Tomara que tenham mais sorte que a Shiseido que, entre 1970 e 1980 lançou 12 fragrâncias no mercado europeu sem nenhum sucesso. O peso da tradição francesa em perfumes é muito grande”. Por outro lado, ouviu alguém dizer que europeus, notadamente alemães, são muito sensíveis a preço e, quanto a isto, ele se tranquilizara, porque, afinal, a Contém 1g pratica preços muito abaixo do mercado de perfumaria e cosméticos.

Rogério estava certo de que se almejava o crescimento da Contém 1g, a alternativa era a expansão internacional. Disso ele não tinha mais dúvida. O projeto estava desenhado e lhe parecia coerente e consistente. Suas interrogações se relacionavam principalmente às suas capacidades inovativas. Quais as especificidades de consumo dos produtos de perfumaria e cosméticos do mercado internacional que ele e sua equipe deveriam observar? Poder-se-ia pensar em um único mercado internacional ou em vários mercados com características e exigências próprias para produtos de perfumaria e cosméticos? Em relação aos aspectos internos da empresa, como organizar seus recursos – humanos e materiais – de forma a manter o nível de criatividade e inovação que, até então, caracterizou o seu negócio? Como fazer com que a aprendizagem decorrente do processo de expansão interna e de internacionalização se concretizassem em desenvolvimento de novos produtos?⁽⁹⁾

NOTAS

¹ Uma versão inicial deste caso de ensino foi apresentado em 2004 na Conferência do Balas, sediada pelo Babson College, Estados Unidos. Foi então premiado como o melhor caso de ensino do Congresso.

² Santa Catarina é um estado do sul do País com longa tradição têxtil.

³ A Natura foi fundada em 1969 e é considerada a maior empresa brasileira do setor de higiene, perfumaria e cosméticos com comercialização de produtos por meio de venda direta.

⁴ Segundo o empresário Rogério Rubini, a denominação da empresa/produtos foi casual. Impossibilitado de registrar marca anterior junto aos órgãos regulamentadores brasileiros, a idéia do nome lhe ocorreu ao observar que em frasco de cosmético da esposa constavam 60 grs. Pensou então: por que não Contém 1g?

⁵ As principais empresas com atuação global, com negócios em produtos de higiene, perfumaria e

cosméticos e caracterizadas por serem organizações de vendas diretas (OVD) são a Avon e Mary Kay, ambas empresas norte-americanas. Vale ainda ressaltar que a Avon também comercializa, por meio de venda direta, outros tipos de produtos, como, por exemplo, bijuterias. Aproximadamente 1/3 de seu faturamento global é proveniente de produtos **não cosméticos**. No Brasil desde 1959 e com 700 mil revendedoras, a Avon Cosméticos é líder em venda direta e a segunda unidade da corporação em vendas. Obteve, em 2002, um faturamento total de US\$ 5,7 bilhões.

⁶ A embalagem é considerada peça fundamental nas estratégias de diferenciação dos produtos das empresas cosméticas e de perfumaria, representando até 70% do custo final do produto (GARCIA; FURTADO, 2002).

⁷ O faturamento da Contém 1g permite que, pelos padrões de classificação dos sistemas de crédito e tributário brasileiros e da União Européia, seja classificada como média empresa (PUGA, 2000; SEBRAE).

⁸ Para se ter uma idéia da dimensão de crescimento do faturamento da Contém 1g, o faturamento mundial da indústria de cosméticos em 9 anos (1990 a 1998) cresceu 14% (GARCIA; FURTADO, 2002).

⁹ Os Anexos 1 e 2 apresentam um panorama do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de forma a contextualizar a empresa no cenário nacional e internacional.

¹⁰ Dados constantes do relatório da ABIHPEC (2001).

¹¹ Somente a título de exemplo, a Unilever, a Procter & Gamble, a Colgate-Palmolive, a Avon, a Revlon, a L'Oreal, entre outras, possuem unidades produtivas no Brasil, destinadas a atender o amplo mercado consumidor interno e a demanda dos países vizinhos.

ANEXO 1 - O SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS NO BRASIL E NO MUNDO

A elevada heterogeneidade, no que diz respeito ao tamanho das empresas e sua estrutura organizacional, caracteriza as empresas classificadas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Isto significa que não somente no mercado brasileiro, mas também em nível mundial, encontramos empresas de pequeno e médio porte especializadas, como também grandes conglomerados que, além de perfumaria e cosméticos, diversificam para aproveitar economias de escala e de escopo, investem no desenvolvimento e comercialização de produtos farmacêuticos, higiene pessoal e até produtos alimentícios, como, por exemplo, a anglo-holandesa Unilever, a estadunidense Procter & Gamble etc.

“Por ser uma indústria com reduzidas barreiras à entrada (na verdade, a principal atividade industrial do setor é a manipulação de fórmulas), há um estímulo ao surgimento de uma grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte. Todavia, essas empresas, mesmo que possuam produtos competitivos em preços, geralmente são incapazes de atuar em um maior escopo de mercado, em virtude da falta de capacitações acumuladas nas atividades de distribuição e comercialização do produto” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 3).

A dinâmica do padrão de comércio internacional de produtos de higiene, perfumaria e cosméticos ainda se caracteriza pela praticamente não existência de barreiras tarifárias ou proteção não tarifária, o que significa que os países desenvolvidos e, portanto, maiores consumidores de produtos desta natureza, não estabelecem barreiras comerciais às importações destes produtos de países periféricos. No entanto as barreiras econômicas, quais sejam, sofisticação tecnológica dos produtos desenvolvidos nestes países e visibilidade e consolidação alcançadas pelas marcas mais tradicionais, dificultam o acesso a estes mercados, de produtos cosméticos de países que ainda não ocupam posição reconhecida na área.

“A elevada participação dos países desenvolvidos no mercado mundial do setor está associada à existência de marcas fortes e mundialmente consolidadas, além das capacidades nas áreas técnica e produtiva. No caso brasileiro, verifica-se certo número de empresas com capacitações técnicas e detentoras de marcas fortes no mercado doméstico, o que não é capaz por si só de alavancar sua expansão no mercado mundial” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 61).

Neste sentido, a conjugação de estrutura produtiva, tecnológica e comercial nos países centrais representa a principal barreira para o ingresso de atores periféricos no mercado mundial do setor.

Basicamente vigoram três tipos de canal de distribuição no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: o canal considerado varejo tradicional – produtos comercializados em supermercados, farmácias, lojas especializadas mas multimarcas -, venda direta – porta – a – porta -, e a distribuição por lojas franqueadas e especializadas em determinada marca. Como se pode observar na tabela abaixo, produtos de higiene pessoal são basicamente comercializados no varejo tradicional. O canal de venda direta responde significativamente pela comercialização de produtos cosméticos e, majoritariamente, pelos produtos de perfumaria (61,2%). O sistema de franquia apresenta maior representatividade na comercialização de perfumaria (18,5%) e pouca relevância, quando se trata da venda de produtos de higiene pessoal.

Tabela 1: Participação das Vendas por Canal de Distribuição (em Percentuais)

	1997	1998	1999	2000	2001
HIGIENE PESSOAL					
Tradicional	90,2	90,7	90,9	91,0	90,3
Venda Direta	8,8	8,5	7,9	7,9	8,4
Franquia	1,0	0,9	1,2	1,2	1,3
COSMETICOS					

Fonte: ABIHPEC, disponível em: www.abihpec.org.br.

No que diz respeito à capacidade de geração de emprego e renda das empresas, é marcante a contribuição do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, principalmente na fase de comercialização dos produtos. São ocupações basicamente femininas que se utilizam da venda de cosméticos para complementação da renda familiar, sem, no entanto, horário fixo de trabalho, relações trabalhistas formalizadas ou qualquer tipo de amparo social.

No entanto, especificamente no caso de países com altos índices de desemprego, como no Brasil, os esquemas de comercialização direta de produtos cosméticos representam importante elemento para geração de renda familiar, contribuindo para amortizar os problemas decorrentes da redução na oferta de postos de trabalho.

PANORAMA DO CENÁRIO INTERNACIONAL

Os Estados Unidos representam o principal mercado consumidor para produtos

de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (24,4%), o Japão o segundo (11,8%), França o quarto (4,8%), com o Brasil ocupando a 6ª (4,4%) e a Espanha a 10ª posição (2,2%) no consumo deste tipo de produtos. A Tabela 2 apresenta os principais mercados consumidores de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Tabela 2: Principais Mercados Consumidores de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – US\$ bilhões - 2000

País	Mercado	Participação (%)
1. Estados Unidos	47,6	24,4
2. Japão	23,0	11,8
3. Alemanha	9,8	5,0
4. França	9,3	4,8
5. Reino Unido	9,0	4,6
6. Brasil	8,5	4,4
7. Itália	7,1	3,7
8. China	5,6	2,9
9. México	4,4	2,2
10. Espanha	4,3	2,2
TOP 10	128,6	66,0
TOTAL	195,0	100,0

Fonte: Garcia e Furtado, 2002.

No que tange às exportações do setor, a França é o principal país exportador de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, tendo, em 2000, exportado quase seis bilhões de dólares, enquanto o segundo maior país exportador, os Estados Unidos, totalizou quase três bilhões de dólares. Dentre os países exportadores deste tipo de produtos, o Brasil ocupa a 28ª posição, exportando 73 milhões de dólares em 2000 e a Espanha ocupa a 6ª, com 758 milhões de dólares em exportações. Quando se trata de identificar os maiores importadores, os Estados Unidos lideram o ranking com dois bilhões e 375 milhões de dólares em 2000, a França ocupa a 4ª posição, a Espanha o 8º lugar e Brasil a 30ª posição, com importações no valor de 146 milhões de dólares em importações.

O que se destaca nas transações mundiais de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – exportações e importações – dos países desenvolvidos, é que são ao mesmo tempo grandes compradores e vendedores, mas sempre apresentam saldos comerciais positivos expressivos. Com relação à evolução do faturamento mundial do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, o valor dos negócios totalizou US\$ 167 bilhões em 1998, 14% de crescimento tomando como parâmetro o ano de 1990. A Tabela 3 apresenta o balanço comercial dos principais países

que atuam no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, incluindo o Brasil

Tabela 3: Principais Países Participantes do Comércio Mundial de Produtos de Perfumaria, Cosméticos e Higiene Pessoal – bens finais – Exportações, Importações e Saldo Comercial – US\$ milhões – 2000

País	Exportações	Importações	Saldo Comercial
França	5.750	1.123	4.627
Estados Unidos	2.844	2.375	469
Reino Unido	2.376	1.642	734
Alemanha	2.335	1.703	632
Itália	1.264	1.040	224
Espanha	758	773	(15)
Bélgica	740	616	124
Canadá	552	948	(396)
Japão	545	1.103	(558)
Irlanda	505	321	185
Brasil	73	146	(73)

Fonte: Garcia e Furtado, 2002.

ANEXO 2 - PANORAMA DO CENÁRIO BRASILEIRO

Segundo dados disponíveis em relatório da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – ABIHPEC - existem, no Brasil, 1.020 empresas que atuam neste mercado, com concentração visível na região sudeste, 665 empresas. Dessas 1.020 empresas, apenas 14 são consideradas de grande porte, com faturamento líquido acima de US\$ 33 milhões, representando 73% do faturamento total⁽¹⁰⁾. Ainda segundo esta mesma associação, no período de 1997 a 2001, o setor cresceu 11% ao ano. Conforme apresentado no Anexo 2, o mercado brasileiro consumidor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos é muito grande, figurando-se em posições elevadas – 6ª posição na média - no ranking total. Porém, ao contrário dos países mais desenvolvidos, a balança comercial brasileira – exportações e importações – no que concerne aos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos é negativa, ou seja, o país importa mais do que exporta.

A Tabela 4 apresenta a taxa de crescimento do setor no Brasil no período 1997-2001. A Tabela 5 apresenta o tamanho do mercado brasileiro para produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos.

Tabela 4: Taxas de Crescimento do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - % - Brasil

		1997	1998	1999	2000	2001	Crec. Medio
Higiene Pessoal	Volume	9,6	7,5	3,5	3,2	-3,6	3,9
	Valor	11,9	5,6	12,5	13,8	7,4	10,2
Cosméticos	Volume	5,2	3,3	17,7	-0,1	10,9	7,2
	Valor	14,9	12,3	8,3	11,7	14,8	12,4
Perfumaria	Volume	-2,1	6,4	6,9	3,7	26,9	7,9
	Valor	3,3	4,5	13,7	22,5	18,7	12,3

Fonte: ABIHPEC, disponível em: www.abihpec.org.br.

O Brasil apresenta superávit comercial, mas pouco expressivo, apenas com os países que compõem a América do Sul, principalmente em decorrência das grandes empresas multinacionais que atuam no Brasil e que aqui possuem base produtiva para abastecer o mercado regional. Obviamente isto caracteriza particularmente a fabricação de produtos de higiene pessoal, que exigem maior escala de produção e escopo nas atividades de comercialização e distribuição de produtos⁽¹¹⁾. Nas linhas mais sofisticadas de perfumaria e cosméticos, a produção é concentrada nos países de origem, com a importação sendo realizada via comércio intrafirma.

Tabela 5: Tamanho do Mercado dos Principais Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos – Brasil, Produtos Seleccionados – 2000

Produto	Tamanho (US\$ milhões)	% mercado mundial	Ranking
Produtos para cabelo	1.920,5	5,5	4º
Perfumaria	1.139,8	5,6	4º
Higiene oral	1.034,4	5,3	4º
Fraldas descartáveis e absorventes	969,1	4,9	3º
Produtos para banho	797,4	4,2	6º
Produtos para a pele	773,9	2,5	9º
Maquilagem	737,9	3,0	8º
Desodorantes	535,7	6,5	3º
Produtos masculinos	354,4	3,4	7º
Produtos infantis	170,3	5,2	4º
Protetor solar	112,4	3,5	8º
Total (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos)	8.500,00	4,4	6º

Fonte: Garcia e Furtado, 2002.

O quadro se inverte, quando se trata da origem das importações brasileiras. Os quatro principais vendedores de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos são países desenvolvidos. O Brasil importa 21,6% desses produtos dos Estados Unidos, 19,2% da França, 12,7% da Alemanha e 5% da Suíça.

Vale ainda observar que, diferentemente dos países desenvolvidos, muitos países em desenvolvimento, em que se incluem os latino-americanos, adotam práticas protecionistas de caráter burocrático, principalmente aquelas vinculadas ao impedimento de ingresso de produtos em virtude de diferenças de nomenclaturas, normas e procedimentos.

Buscando reduzir isto e no bojo de uma série de mudanças institucionais realizadas pelo governo brasileiro, foi criada, em 1999, a ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, órgão vinculado ao Ministério de Saúde. Dentre as responsabilidades estabelecidas para a ANVISA, encontra-se a regulamentação, controle e fiscalização de todos os bens ou serviços que envolvam risco à saúde humana, como medicamentos, alimentos, bebidas, produtos de limpeza, cigarros e cosméticos. Esta agência é responsável por autorizar o funcionamento de empresas de fabricação, distribuição e importação e conceder registros de produtos segundo suas especificações. Assim, a

ANVISA tem trabalhado no sentido de integrar o sistema de regulação praticado no Brasil com a nomenclatura utilizada pela União Européia e pelos Estados Unidos.

Além das empresas multinacionais atuando no mercado brasileiro, é possível encontrar ainda importantes empresas brasileiras com parcelas significativas de mercado, pioneiras no segmento, quando o mercado era fechado à competição externa e, também, grandes concorrentes da Contém 1g.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

Sensibilizar os alunos para a importância da inovação como fator de diferenciação e crescimento organizacional; discutir elementos relativos à inovação em sistemas de comercialização e abertura de mercados inexplorados, bem como aos aspectos relativos à inovação radical e incremental; identificar as capacidades inovativas existentes no caso estudado; discutir as possibilidades/alternativas para fortalecer as capacidades inovativas da Contém 1g, como por exemplo, intensificar formas de interação e cooperação entre a empresa e outras empresas químicas – fornecedoras dos principais insumos - instituições e centros de pesquisa, outras empresas de cosméticos brasileiras e/ou internacionais.

OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados para elaboração do caso foram obtidos por meio de entrevistas com os principais executivos da organização, bem como com o fundador e sua esposa. Adicionalmente foram utilizados dados secundários, tais como relatórios e material institucional da empresa. Por fim, um relatório sobre o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos foi utilizado para a elaboração do contexto competitivo do segmento.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Como os pontos-chave de análise do caso estão baseados na identificação de elementos do processo empreendedor, nas ações inovativas empreendidas pela

empresa e na avaliação das capacidades inovativas a serem desenvolvidas para permitir a inserção no mercado internacional, acredita-se que o caso possa ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação que discutam o empreendedorismo e temas correlatos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIHPEC.

Relatório. 2001. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br>>. Acesso em: 20 jun.2003

GARCIA, R.;

FURTADO, J.

Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Campinas, 2002. Nota Técnica. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forcompetitividade/impZonLivComercio/31cosmeticosCompleto.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2003

PUGA, F. P.

Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan. Rio de Janeiro. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/td/Td-75.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2003. Textos para discussão 75.

SEBRAE.

Critérios de tamanho de empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.as>>. Acesso em: 20 jun. 2003.