

## 24 - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMERCIAL E PRODUTIVA NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS\*

### Renato Garcia

Economista e Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP (EPUSP)

Endereço eletrônico: [renato.garcia@poli.usp.br](mailto:renato.garcia@poli.usp.br)

Phone: 55 (11) 3091 5363 r. 437

Fax: 55 (11) 3091 5399

### Resumo

As formas de internacionalização produtiva têm ganhado importância crescente nas estratégias das grandes empresas de diversos setores. Na indústria de cosméticos, convergente com essa tendência geral, as grandes empresas globais têm procurado internacionalizar suas funções corporativas, em uma estratégia de busca de oportunidades de mercado em todo o mundo. Nesse contexto, este trabalho discute as formas de internacionalização das empresas de comércio, com o propósito de estabelecer um padrão de ação dessas empresas. Para isso, são investigados os dados do comércio internacional de produtos cosméticos e as estratégias de algumas das grandes empresas que atuam no mercado global.

---

\* Este artigo é parte do trabalho originalmente realizado no âmbito do projeto “Estudo da Competitividade de Cadeias Produtivas Integradas da Indústria Brasileira”, coordenado pelo Prof. Dr. Luciano Coutinho do IE/UNICAMP, que investigou a competitividade da cadeia de cosméticos (Garcia e Furtado, 2002).

# ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMERCIAL E PRODUTIVA NA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

## Introdução

Uma das características do processo recente de desenvolvimento empresarial são as extensas estratégias de internacionalização das empresas. Convergente com esta tendência, tem-se verificado na indústria de cosméticos empresas que têm procurado internacionalizar suas funções corporativas, em uma estratégia de rentabilizar globalmente seus ativos produtivos, comerciais e tecnológicos.

Porém, é possível verificar claramente que existe um padrão de internacionalização das empresas, muitas vezes com claras especificidades setoriais. No caso da indústria de cosméticos, o estudo das estratégias de internacionalização das grandes empresas globais mostrou que há uma clara precedência de internacionalização da função comercial sobre as áreas produtivas e, sobretudo, tecnológica, que permanece fortemente concentrada nos países de origem. Além disso, outro condicionante dessas estratégias é a forma de atuação da empresa no mercado e sua linha de produtos.

Nesse contexto, este trabalho apresenta alguns elementos que permitem verificar essa tendência, a partir de dados internacionais de comércio e das estratégias das principais empresas globais. Para isso, é apresentado um breve panorama da indústria mundial, seu padrão de comércio e, especialmente, o que se refere à participação dos diferentes países no mercado mundial de cosméticos. Por fim, são apresentadas algumas implicações para o Brasil.

Desde logo, é preciso ressaltar que a heterogeneidade produtiva é uma característica marcante dessa indústria. A presença de grandes empresas internacionais, diversificadas ou especializadas nos segmentos de perfumaria e cosméticos, é contrastada com um grande número de pequenas e médias empresas com atuação focalizada na produção de cosméticos. A vasta quantidade de pequenas e médias empresas decorre, principalmente, da simplicidade da base técnica de importantes segmentos do setor, que se caracterizam pela manipulação de fórmulas relativamente simples. Nesse sentido, é comum encontrar casos de empresas de cosméticos que se desenvolveram a partir de um negócio de farmácia de manipulação<sup>1</sup>.

## 1. Produção Mundial

A indústria de cosméticos é classificada, usualmente, como um segmento da química, juntamente com perfumaria, higiene pessoal e limpeza. Juntos, esses segmentos respondem por algo em torno de 1/8 da produção da indústria química mundial, como mostra a tabela 1<sup>2</sup>.

**Tabela 1 – Participação da indústria de cosméticos, higiene e limpeza na produção da indústria química mundial por região - 1996**

Região	Química base	de Plásticos, Borracha e Fibras	e Fertilizantes e Defensivos	Tintas e Vernizes	e Farmacêutica	Cosméticos Higiene e Limpeza	e Outros	Total
Europa Ocidental	25	17	5	7	24	14	9	100
América do Norte	28	17	6	5	23	10	12	100
Extremo Oriente	28	20	7	5	20	10	9	100
- Japão	23	21	3	6	25	12	11	100
- China	39	10	17	2	18	8	6	100
- Outros Países	29	27	7	6	12	10	9	100

<sup>1</sup> O mais notório desses casos no Brasil é o da empresa O Boticário, que teve sua origem em uma pequena farmácia de manipulação na cidade de Curitiba.

<sup>2</sup> Uma dificuldade importante da análise do setor de cosméticos, que está presente em todo o trabalho, é a sua delimitação, já que muitas vezes ele se insere no âmbito de segmentos como perfumaria, higiene pessoal e limpeza, além de suas ligações mais distantes com a indústria química e a de alimentos.

Fonte: Chemical Industry Association; extraído de Garcia et al. (2000).

Como se vê pela tabela, o peso da produção de cosméticos e dos outros segmentos afins na indústria química apresenta algumas variações de acordo com a região analisada. No caso da Europa Ocidental o peso desse segmento alcança 14% e no Japão 12%, regiões com níveis médios de renda pessoal mais elevados e com hábitos de consumo bastante sofisticados no que se refere ao trato da aparência<sup>3</sup>. Já no caso da China, o peso desse segmento é relativamente mais reduzido, em torno de 8% da produção total da indústria química. Além de um padrão de consumo diferenciado, os dados mostram também a distinta especialização produtiva dos países.

Já em termos da evolução do faturamento mundial da indústria de cosméticos, mostrados na tabela 2, vê-se que, em 1998, atingiu o valor de US\$ 167 bilhões, o que representou um crescimento total de 14% sobre o valor de 1990.

**Tabela 2 – Faturamento do setor de cosméticos no mundo e por região – US\$ milhões - 1990 e 1998**

Região	1990	1998	Crescimento total (%)
Mundo	147.000	167.160	14
Europa Ocidental	55.739	64.369	15
NAFTA	32.637	42.407	30
Japão	19.539	21.312	9

Fonte: Estimativa a partir de FEDERCHIMICA, CEFIC e ABIQUIM; extraído de Garcia et al. (2000).

Analisando os valores por região, observa-se que na Europa Ocidental o valor do faturamento total do setor em 1998 foi de US\$ 64 bilhões, com um crescimento de 15% em relação a 1990. Na região do Nafta o crescimento foi de 30%, atingindo US\$ 42 bilhões em 1998, enquanto no Japão o faturamento total foi de US\$ 21 bilhões. Essas três regiões somadas foram responsáveis por 75% do volume de vendas do setor em 1998, com o restante do montante distribuído pelas outras regiões menos desenvolvidas.

Em termos dos principais mercados mundiais de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, percebe-se que os Estados Unidos respondem por uma elevada parcela do consumo mundial de produtos da indústria de cosméticos, como mostra a tabela 3.

**Tabela 3 – Principais mercados nacionais 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
<b>6. Brasil</b>	<b>8,5</b>	<b>4,4</b>
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: Euromonitor; extraído de ABIHPEC..

<sup>3</sup> Esse aspecto é tratado por Dweck (1998). Para a autora, o crescimento nas últimas décadas do que ela chama de indústria da beleza (que envolve produtos como perfumaria e cosméticos e serviços como salões de beleza, clínicas de estética e academias de esportes) está associada à sofisticação dos hábitos de consumo da população.

Vale notar que o elevado peso do consumo de produtos cosméticos nos países desenvolvidos, já que os 5 principais mercados mundiais, respectivamente Estados Unidos, Japão, Alemanha, França e Inglaterra, respondem por pouco mais da metade do consumo mundial desses produtos.

O mercado brasileiro é bastante importante, já que é estimado como sendo da ordem de US\$ 8,5 bilhões, o que representa pouco mais de 4% do mercado mundial, uma participação muito superior à que caracteriza mercados de tantos outros produtos (1-2%). Essa importância é atestada pela presença das grandes empresas internacionais do setor, que possuem atividades produtivas e comerciais bastante relevantes no Brasil.

## 2. Comércio Internacional

Outro aspecto importante da indústria de cosméticos diz respeito ao comércio internacional. Os produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal possuem participação significativa na pauta de exportações de diversos países. A tabela 4 mostra os principais países exportadores mundiais e o volume de comércio relativo a cada um deles.

**Tabela 4 – Principais exportadores mundiais de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – bens finais – US\$ milhões**

	País	1996	1997	1998	1999	2000
1	França	5.877	5.763	5.848	5.898	5.750
2	Estados Unidos	2.178	2.602	2.561	2.572	2.844
3	Reino Unido	2.270	2.612	2.500	2.439	2.376
4	Alemanha	2.043	2.124	2.370	2.274	2.335
5	Itália	1.006	1.002	1.172	1.190	1.264
6	Espanha	446	530	648	734	758
7	Bélgica*	680	658	693	744	740
8	Canadá	360	411	431	460	552
9	Japão	347	399	397	473	545
10	Irlanda	517	538	521	590	505
11	Holanda	457	361	352	406	504
12	Singapura	433	421	389	424	463
13	Suíça	619	484	478	474	444
14	México	111	155	190	233	302
15	China	136	155	193	196	266
16	Polônia	160	220	191	183	228
17	Tailândia	75	122	113	149	196
18	Suécia	150	144	144	161	146
19	Áustria	94	130	130	129	133
20	Austrália	110	103	82	97	126
28	<b>Brasil</b>	52	55	58	60	73

Fonte: Comtrade, SITC 553 "Perfume/ toilet/ cosmetics"; dados ordenados pelas exportações de 2000. Obs.: \* até 1998 inclui Luxemburgo.

Como se vê, os principais exportadores são países desenvolvidos, com imenso destaque para a França cujas vendas externas ultrapassam o patamar dos US\$ 5,7 bilhões anuais. Em seguida, os Estados Unidos, com cerca de US\$ 2,5 bilhões, Reino Unido, Alemanha e Itália. Já a tabela 5 mostra os principais importadores. Mais uma vez, percebe-se a importância dos países desenvolvidos, que ocupam as primeiras ocupações no ranking dos maiores importadores.

**Tabela 5 – Principais importadores mundiais de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – bens finais – US\$ milhões**

	País	1996	1997	1998	1999	2000
1	Estados Unidos	1.500	1.640	1.825	2.061	2.375
2	Alemanha	1.713	1.573	1.856	1.815	1.703
3	Reino Unido	1.208	1.304	1.448	1.507	1.642
4	França	989	1.049	1.147	1.167	1.123
5	Japão	866	939	852	1.002	1.103
6	Itália	901	896	1.002	1.068	1.040
7	Canadá	692	758	821	879	948
8	Espanha	626	647	730	785	773
9	Holanda	655	575	578	688	665
10	Hong Kong	712	722	616	597	661
11	Bélgica*	568	563	639	664	616
12	Singapura	586	557	436	502	554
13	México	204	256	312	323	441
14	Suíça	571	489	508	485	432
15	Austrália	280	298	314	353	373
16	Coréia do Sul	353	334	145	231	357
17	Áustria	413	390	371	350	343
18	Arábia Saudita	231	-	249	260	321
19	Irlanda	202	220	278	311	321
20	Dinamarca	268	271	314	303	303
30	<b>Brasil</b>	91	152	158	128	146

Fonte: Comtrade, SITC 553 "Perfume/ toilet/ cosmetics"; dados ordenados pelas importações de 2000. Obs.: \* até 1998 inclui Luxemburgo.

Os principais países importadores de produtos cosméticos (bens finais) são Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, França e Japão. O Brasil também aparece em posição pouco expressiva.

Porém, é interessante notar que, a despeito de serem grandes importadores, o saldo comercial desses países é, em geral, positivo, dada a posição de ao mesmo tempo grandes exportadores de produtos cosméticos. Esse fenômeno pode ser visto na tabela 6.

**Tabela 6 – Principais países participantes do comércio mundial de produtos de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – bens finais – exportações, importações e saldo comercial – em 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: Comtrade, SITC 553 "Perfume/ toilet/ cosmetics".

Como mostra a tabela, deve-se destacar a posição da França que, a despeito do elevado volume de compras externas, apresentou em 2000 um saldo positivo bastante expressivo, da ordem de US\$ 4,6 bilhões. Em seguida, é possível identificar nos próximos 4 países (respectivamente, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Itália) um comportamento semelhante: são ao mesmo tempo grandes exportadores e importadores, mas apresentam saldos comerciais positivos relativamente expressivos.

Essa constatação é de suma importância para a compreensão da dinâmica do padrão de comércio internacional e do sistema de regulação que a ele está vinculado. Por serem os grandes atores do comércio mundial, os países desenvolvidos praticam níveis de tarifas bastante reduzidos e praticamente não utilizam formas de proteção não-tarifárias. Fica claro, nesse sentido, que o acesso aos grandes mercados consumidores de produtos cosméticos não é restringido por barreiras comerciais às importações desses países, mas sim pela existência de fortes barreiras econômicas, associadas sobretudo com a elevada capacidade técnica e produtiva das empresas dos países centrais.

Isso é absolutamente convergente com a baixa participação do Brasil no mercado mundial. Pelas tabelas apresentadas acima, vê-se que o país tem importância reduzida nos fluxos de comércio internacional da indústria, já que ocupa a 28ª posição entre os maiores exportadores e a 30ª entre os importadores. A posição do Brasil no mercado mundial é um retrato bastante fiel do padrão de inserção dos países em desenvolvimento no mercado internacional da indústria de cosméticos.

Vale destacar que as importações brasileiras superam em duas vezes as exportações, o que se traduz em um saldo negativo, em 2000, da ordem de pouco mais US\$ 70 milhões. Esse saldo vem se reduzindo nos últimos anos, mas ainda permanece em patamares negativos importantes.

Tal análise pode ser realizada de forma análoga para o comércio internacional de insumos para cosméticos, notadamente essências, como mostra a tabela 7.

**Tabela 7 – Principais países participantes do comércio mundial de insumos para a indústria de perfumaria, cosméticos e higiene pessoal – exportações, importações e saldo comercial – em US\$ milhões – 2000**

País	Exportações	Importações	Saldo
Irlanda	1.599	167	1.432
França	1.138	1.033	105
Estados Unidos	910	442	468
Suíça	751	134	617
Reino Unido	573	688	(115)
Alemanha	559	412	147
Holanda	353	264	89
Singapura	166	9	157
Japão	153	298	(145)
Espanha	123	312	(189)
Itália	90	367	(277)
Bélgica	79	140	(61)
Brasil	72	83	(11)

Fonte: Comtrade, SITC 551 "Essent. Oil/ perfume/ flavr".

Interessante notar na tabela, os elevados valores exportados pela Irlanda, que se configura como uma base fornecedora de suprimentos para a indústria cosmética europeia. No mais, a mesma tendência dos bens finais é verificada, porém com valores bem mais modestos. À exceção de Singapura (e da Espanha, em parte), os principais países que atuam no mercado mundial são os desenvolvidos.

Como era de se esperar, os grandes consumidores mundiais de essências e fragrâncias são os países desenvolvidos, que possuem, como visto, estruturas produtivas densas e competitivas na indústria de cosméticos. Porém, mais uma vez, como mostra a tabela 9, quase todos possuem saldo comercial positivo nos insumos.

Mais uma vez destaca-se, primeiro, a importância da Irlanda como fornecedora de essências e fragrâncias aos países desenvolvidos. Segundo, exceção feita a Reino Unido e Itália, todos os países que possuem uma indústria de cosméticos expressiva apresentam saldo comercial positivo. Mesmo no caso da França, que como visto anteriormente é o principal ator no mercado mundial do setor em termos dos bens finais, a balança comercial apresenta saldo positivo em virtude do elevado fluxo de comércio de essências e fragrâncias, tanto em termos das compras como das vendas externas.

### **3. Principais atores do setor: as estratégias das grandes empresas internacionais**

A diversidade e a heterogeneidade que marcam a indústria de cosméticos, já apontada neste trabalho, pode ser claramente verificada pela existência de uma multiplicidade de estratégias e de experiências de empresas que atuam no mercado mundial do setor. Essas empresas, muitas delas de dimensões e estratégias globais, possuem em diversos casos, ligações importantes com atividades farmacêuticas e de alimentos aproveitando as economias de escala e de escopo decorrentes da proximidade entre elas.

Nesse sentido, podem ser identificadas duas formas básicas com que se organizam as grandes empresas internacionais do setor.

A primeira delas compreende as grandes empresas diversificadas, que atuam na indústria de cosméticos e se aproveitam das economias de escala e de escopo com atividades correlatas como higiene pessoal, perfumaria, farmacêutica e até alimentos. Entre tais empresas, destacam-se alguns exemplos:

- (i) A anglo-holandesa Unilever, cujo faturamento em 2001 ultrapassou o patamar dos US\$ 51,5 bilhões; é talvez a mais diversificada das empresas que atuam no setor, já que atua nos segmentos de higiene pessoal (24% da receita), aí incluídos os produtos cosméticos, alimentos (23%), higiene e limpeza (20%), óleos e margarinas (17%), sorvetes e bebidas (15%) e outros (1%).
- (ii) A estadunidense Procter & Gamble, que apresentou faturamento de US\$ 39 bilhões em 2001, fortemente concentrado em produtos de higiene pessoal, mas 18% oriundos das atividades denominadas de “*beauty care*”; suas principais marcas na área de cosméticos são Max Factor, Olay e Covergirl.
- (iii) A também estadunidense Johnson & Johnson, que faturou em 2001 US\$ 33 bilhões; possui a unidade Neutrogena que agrega as atividades de cosméticos e higiene pessoal (*personal care*).
- (iv) Outra estadunidense importante é a Colgate-Palmolive, que faturou quase US\$ 9,5 bilhões em 2001, em virtude basicamente de sua atuação nos segmentos de produtos para higiene bucal e higiene pessoal.

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

associado a outras áreas (como a farmacêutica) e prover resultados importantes para produtos cosméticos.

O mesmo fenômeno se verifica no que se refere à distribuição e comercialização dos produtos, já que as empresas se utilizam dos mesmos canais para cosméticos e produtos de higiene pessoal. Como se tratam, em geral, de produtos fabricados em larga escala, as empresas comercializam seus produtos fundamentalmente por meio dos canais de varejo tradicionais, com grande participação dos supermercados e hipermercados.

A segunda forma básica que se configuram as estratégias das empresas do setor é, em contraste com as experiências apontadas, a de empresas com atuação concentrada na indústria de cosméticos e, por vezes, perfumaria. Dentre as empresas internacionais que atuam desta forma, encontram-se:

- (i) O grupo francês L’Oreal, que alcançou um faturamento mundial em 2001 de US\$ 13,6 bilhões e é proprietário de diversas marcas internacionais, entre elas L’Oreal, Lancome, Laboratories Garnier, Maybelline, Helena Rubinstein, Ralph Lauren, Giorgio Armani, entre outras; como se vê, tratam-se de marcas estabelecidas mundialmente.
- (ii) O grupo japonês Shiseido, que teve receitas totais em 2001 da ordem de US\$ 5 bilhões a partir de operações concentradas em cosméticos, produtos para banho e outros ligados ao setor (produtos para salões de beleza, alimentos para saúde e beleza, entre outros).
- (iii) A estadunidense Estee Lauder, que faturou em 2001 US\$ 4,6 bilhões, possui entre suas principais marcas Estee Lauder, Clinique, Aramis, Origins, Bobbi Brown, Aveda, Bumble and Bumble, entre outras, além de ser licenciada das fragrâncias Tommy Hilfiger, Dona Karan e Kate Spade.
- (iv) A também estadunidense Revlon que atua exclusivamente na indústria de cosméticos e faturou em 2001 US\$ 1,3 bilhão.
- (v) A empresa Coty, subsidiária estadunidense da *holding* holandesa Benckiser.

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

Além disso, essas empresas combinam arrojadas estratégias tecnológicas com uma atuação mundial. Um exemplo ilustrativo é o da empresa francesa L’Oreal, cujo faturamento é oriundo 49% da Europa Ocidental, 32% da América do Norte e os 20% restantes distribuídos pelas outras regiões do globo. Além disso, a empresa vem empreendendo uma forte política de compras, com o intuito de consolidar sua posição nos diversos mercados nacionais. Somente no Mercosul, a empresa adquiriu em janeiro de 2000 na Argentina a Miss Yang S.A. e em julho de 2001 no Brasil a Colorama.

Outra distinção dessas empresas em relação ao caso anterior, que em parte decorre da natureza do produto, é a forma de comercialização. As empresas com atuação concentrada na indústria de perfumaria e cosméticos adotam estratégias de comercialização de seus produtos através de lojas especializadas em perfumaria e cosméticos, ao invés dos supermercados e hipermercados intensamente utilizados pelas grandes empresas diversificadas.

Uma variação dessa estratégia concentrada é a estratégia das empresas que comercializam seus produtos por meio das vendas diretas (*door-to-door*). Dentre os casos mais importantes dessa variante são:

- (i) A estadunidense Avon, que obteve um faturamento de 2001 de US\$ 5,9 bilhões.
- (ii) A Mary Kay, também dos Estados Unidos, que teve receitas totais de US\$ 1,3 bilhão em 2001.
- (iii) A Nu Skin, mais uma vez estadunidense, que faturou US\$ 880 milhões em 2001.

A importância desse segmento de produtos cosméticos pode ser mensurada pela elevada participação das vendas diretas no total da receita da indústria cosmética nos Estados Unidos, da



ordem de 10% e que movimentou em 1999 US\$ 23 bilhões<sup>4</sup>. Uma característica dessas operações, nos Estados Unidos, é que se tratam de produtos direcionados aos segmentos mais baixos da população, em que o apelo da venda direta (por meio das “consultoras”) tem demonstrado efeitos bastante significativos<sup>5</sup>.

Além disso, algumas empresas aproveitam-se das economias de escala e de escopo na comercialização para vender outros produtos em seus catálogos, como jóias, vestuário (em geral roupas íntimas) e utensílios domésticos. Por exemplo, no caso da Avon, cerca de 1/3 de seu faturamento global provem de produtos “não-cosméticos”. Outro caso é o da Nu Skin, que possui uma divisão de produtos nutricionais – a Pharmanex, que também comercializa seus produtos por meio do sistema de vendas diretas e responde por 43% do faturamento da empresa.

Em suma, a despeito das importantes diferenças que são verificadas entre as estratégias típicas das empresas internacionais da indústria de cosméticos, algumas características gerais podem ser assinaladas. Essas características são importantes pois podem auxiliar na compreensão da indústria brasileira, seus principais atores e sua forma e potencialidades de inserção no mercado internacional.

Primeiro, destaca-se a importância dos ativos comerciais. Independentemente da forma de comercialização utilizada pelas empresas, que pode variar de modo significativo, todas as empresas adotam estratégias de fortalecimento de seus ativos comerciais, tanto a(s) sua(s) marca(s), quanto os canais de comercialização e distribuição do produto. Isso denota a importância dos ativos intangíveis para o padrão de concorrência do setor. Além disso, de acordo com as entrevistas realizadas com profissionais do setor, a embalagem é peça fundamental nas estratégias das empresas de diferenciação dos seus produtos<sup>6</sup>.

Essa é, por sinal, a principal barreira ao desenvolvimento das pequenas e médias empresas do setor. As firmas menores, muitas vezes, podem deter conhecimentos e capacitações técnicas de manipulação de fórmulas que lhes permitam estabelecer unidades produtivas no setor. Porém, a ausência de canais de comercialização do produto e de marcas é um fator impeditivo fundamental para o desenvolvimento do negócio.

Em segundo lugar, destaca-se a importância do desenvolvimento de novos produtos, especialmente de novas essências e substâncias que são incorporadas aos produtos cosméticos. Para isso, as grandes empresas internacionais mantêm relações estreitas com seus fornecedores de produtos químicos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e aplicações que são incorporadas aos cosméticos. Essa capacidade de desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações também é peça fundamental no processo de concorrência do setor de cosméticos, já que os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente difundidos por meio tanto das estratégias imitadoras, como pelos fornecedores de essências e fragrâncias<sup>7</sup>.

Terceiro, algumas empresas, independentemente de sua forma de atuação no mercado de cosméticos, estão buscando reduções de custos por meio da subcontratação de processos produtivos junto a empresas especializadas, em um processo semelhante ao verificado em outros setores industriais como na indústria eletrônica e na indústria do vestuário.

Ao menos três exemplos foram identificadas essas características. A empresa estadunidense Mary Kay tem buscado desverticalizar sua produção através da subcontratação de algumas linhas de

---

<sup>4</sup> Informações coletadas junto à ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas.

<sup>5</sup> Vale a observação de que no Brasil, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos, as vendas diretas não estão associadas necessariamente com o consumo de produtos populares.

<sup>6</sup> Segundo um executivo de uma empresa brasileira de médio porte, entrevistado ao longo do desenvolvimento do trabalho, as embalagens chegam a representar até 70% do custo final dos produtos. Além do mais, uma das principais diferenças entre os produtos básicos e sofisticados é justamente a embalagem.

<sup>7</sup> Em entrevistas realizadas com profissionais do setor, o empresário de uma pequena empresa que desenvolve produtos diferenciados e de alto valor agregado declarou que isso não chega a ser uma deficiência competitiva das pequenas empresas, já que tais desenvolvimentos são rapidamente incorporados às linhas de produtos das empresas menores. Além disso, ainda segundo o empresário, raramente as grandes empresas conseguem atender toda a demanda por um lançamento, o que abre espaços para seus concorrentes de pequeno e médio porte.

produtos junto a empresas manufatureiras especializadas<sup>8</sup>. Segundo, a empresa Clairol, braço mundial da Procter & Gamble na indústria de cosméticos, atua no mercado brasileiro por meio de importações, que respondem por 2/3 do faturamento, e por meio de unidades produtivas subcontratadas, que são responsáveis pela terça parte restante das vendas (Valor, 29/5/01). Outro caso é o da empresa New Dana Corporation, empresa de dimensões bem mais modestas, que pretende ampliar sua atuação no mercado brasileiro por meio da subcontratação de empresas responsáveis pela produção de suas linhas de produtos Herbíssimo e Tabu (Valor, 1/7/02).

Portanto, essas características básicas das estratégias das grandes empresas internacionais mostram algumas tendências que se verificam na atuação global desses atores. A tentativa de reforço dos ativos comerciais, a aproximação em direção dos setores geradores de atributos diferenciados e a tendência de maior externalização das atividades produtivas são elementos que indicam os rumos que devem ser tomados pelas empresas nos próximos anos.

## Considerações finais

O padrão de comércio internacional da indústria de cosméticos mostra alguns elementos importantes que caracterizam a estratégia das grandes empresas internacionais. A elevada participação dos países desenvolvidos no mercado mundial e as formas de internacionalização das empresas indicam a importância da atuação global das firmas nas áreas produtiva e sobretudo comercial.

Tomando inicialmente as empresas que atuam em segmentos mais nobres do mercado. A partir de bases produtivas localizadas nos países desenvolvidos, as empresas abastecem o mercado mundial a partir de expressivas exportações. O caso da França é paradigmático nesse sentido, dada a elevada participação desse país no mercado internacional, que decorre do vigor competitivo de sua indústria.

Outro caso é o das empresas que atuam em segmentos mais populares do mercado e, por isso, mais intensivos em escala de produção e comercialização. Nesses casos, as empresas tendem a internacionalizar mais a função produtiva, através do estabelecimento de unidades produtoras nos países hospedeiros, que abastecem o mercado local e, eventualmente, regional.

Por fim, vale ressaltar que as empresas tendem a concentrar seus esforços de P&D nos países centrais, onde estão localizados os seus principais laboratórios de desenvolvimento de produtos. Os laboratórios “locais”, nesse sentido, são utilizados apenas para a adaptação desses produtos ao mercado em que vão atuar.

Isso é claramente verificado no caso brasileiro, em que as empresas internacionais que atuam no Brasil, não dedicam esforços expressivos de desenvolvimento de produto. Nesse sentido, verifica-se que as grandes empresas internacionais adotam estratégias *market seeking*, já que sua atuação está fortemente restrita à exploração do mercado doméstico e, em alguns casos do Mercosul. Por outro lado, verifica-se a presença de algumas empresas brasileiras que possuem participações expressivas no mercado doméstico, decorrente principalmente da posse de importantes capacitações industriais e sobretudo comerciais.

## Bibliografia

- DWECK, R.H. (1999). *A Beleza como variável econômica: reflexo nos mercados de trabalho e de bens e serviços. Texto para discussão IPEA n.º 618, 1999.*
- FURTADO, J.; VALLE, M.R. (2001). *Globalização, estabilização e colapso da empresa nacional. In: Economia e Sociedade, n. 16, jun.*
- GARCIA, R. et al. (2000). *Indústria de cosméticos: elementos para uma caracterização de sua estrutura e dinâmica com base num enfoque de cadeia produtiva. Campinas, IE/UNICAMP.*
- GARCIA, R.; FURTADO, J. (2002). *A indústria de cosméticos – estudo de competitividade por cadeias integradas. São Paulo, EPUSP.*

---

<sup>8</sup> Informação extraída de *Global Cosmetic Industry*, mar/2000.

MARTINELLI, O. (1997). *As tendências recentes da indústria de alimentos: um estudo a partir das grandes empresas*. Campinas, IE/UNICAMP (Tese de Doutorado).

VIEIRA, S.P. (2002). *O processo de internacionalização da indústria brasileira de cosméticos*. Campinas, IE/UNICAMP (Relatório de iniciação científica apresentado à FAPESP).

Foram utilizadas também edições dos jornais *Gazeta Mercantil*, *Valor Econômico*, *Financial Times*, das revistas *Cosmetics & Toiletries* (edição em português), *Atualidade Cosmética* e *Happi Latin America*, *Global Cosmetics Industry*, *Household & Cosmetics*, *Business Week* entre outras. Além delas, foram utilizados dados produzidos e fornecidos por entidades de representação ligadas ao setor como ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, principalmente, pela ABC – Associação Brasileira de Cosmetologia, pela ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Venda Direta e pela ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química.