



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia



INGRID ZAGO SOTELLO

**PAPEL DA INOVAÇÃO NO CRESCIMENTO DE MERCADO E DINAMISMO DO
SETOR DE COSMÉTICOS**

Campinas

2019



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Instituto de Economia



Aluna: Ingrid Zago Sotello

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves Silva

**PAPEL DA INOVAÇÃO NO CRESCIMENTO DE MERCADO E DINAMISMO DO
SETOR DE COSMÉTICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de Bacharela em Ciências Econômicas, sob orientação da Profa. Dra. Ana Lucia Gonçalves Silva.

Campinas

2019

Agradecimentos

À minha orientadora, Ana Lucia Gonçalves Silva, por me guiar nos momentos em que estava perdida sobre meu tema e por compartilhar seu conhecimento e experiência no assunto e, principalmente, por toda a paciência.

À professora Érika Nogueira Pirola, que, mesmo sem saber, me auxiliou e me guiou por todo o caminho durante esta monografia através de sua belíssima tese de doutorado.

À minha família, que me apoiou e auxiliou durante toda minha vida, transferindo seus conhecimentos, sua visão de mundo e sua ética e moral, moldando a pessoa que sou hoje.

A meu querido Caio, por toda a paciência durante os finais de semana e nas noites em que estive ausente pela graduação, por todo carinho e amor durante esta jornada, sem os quais eu não seria capaz de finalizar esta graduação e esta monografia.

Aos meus queridos bebês Ozzy, Alice, Paçoca, Chico, Fubá, Tereza, Serafim, Timóteo, Tequila, Torresmo, Afonso e Purguinha, que foram meus companheiros durante as noites e finais de semana em que estudava e me preparava para a monografia.

Ao meu amigo Ale, por todos os momentos de força e conversa, que me mantiveram no caminho certo e motivada para terminar este projeto. Obrigada pelas horas de conversas sobre a vida e sobre ser adulto que me mantiveram com o pé no chão e mesmo assim continuar sonhando.

E finalmente, mas não menos importante, às minhas queridas amigas Jéssica e Luana que, durante esta graduação, deram apoio, carinho e muitas horas de conversa e companheirismo, e sem as quais eu não seria capaz de finalizar esta graduação e monografia. E por contribuir para que esta faculdade tenha sido uma experiência tão boa. Valeu meninas!

Resumo

A inovação é um tema bastante atual e de suma importância nas cadeias globais de produção. As atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas têm crescido exponencialmente, alinhadas a intenso investimento na geração de novas tecnologias, em busca de melhorias em processo e produto que coloquem a empresa à frente de seus concorrentes.

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC), ou de forma mais simplificada o setor de cosméticos, é dominado por um seleto grupo de grandes empresas de atuação mundial, mas também convivendo com a presença de um grande número de empresas de menor porte, no qual a diferenciação de produtos é relevante, tratando-se, assim, de um oligopólio diferenciado, com elevadas barreiras à entrada no segmento de grande porte. Sendo a diferenciação de produtos de grande relevância, as empresas de grande porte apresentam volume expressivo de investimentos em P&D, reafirmando a importância das inovações para dinamização do setor, e em propaganda e *marketing*. Outra característica importante do setor de HPPC é seu dinamismo em termos de taxas de crescimento. Embora se trate de um setor cuja demanda por seus produtos sofre forte influência da evolução da renda *per capita*, as grandes empresas líderes conseguem desempenho para além desses limites. A presente monografia pretende investigar o papel das inovações como fator decisivo para alavancar o dinamismo do setor. Para tanto, propõe-se a realizar um estudo de caso comparando o papel da inovação na expansão da demanda da empresa líder de vendas no mundo (L'Oréal) e da empresa líder no mercado brasileiro (Natura).

Palavras-chave: Higiene Pessoal, Perfumaria e cosméticos. Inovação. Estudo de caso. L'Oréal. Natura.

Abstract

Innovation is a current issue and very important in global production chains. Companies' research and development (R&D) activities have grown exponentially in line with intense investment in the creation of new technologies, in search of process and products improvements that put the companies ahead of its competitors.

The Personal Care, Perfumery and Cosmetics sector, or more simply the cosmetics sector, is dominated by a select group of large companies that operate worldwide, but also working in the presence of a large number of smaller companies, in which product differentiation is relevant, thus being differentiated oligopoly with high barriers to entry into the large segment. Being the products' differentiation of great relevance, large companies have a significant volume of investments in R&D, reaffirming the importance of innovation boosting the sector, as well as advertising and marketing. Another important feature of this industry is its dynamism in terms of growth rates. Although this is a sector whose demand for their products is strongly influenced by the evolution of per capita income, the leading large companies are able to perform beyond those limits. This monograph intends to investigate the role of innovations as a decisive factor to leverage the dynamism of the sector. To this end, it is proposed to conduct a study case comparing the role of innovation in expanding demand of the leading sales company in the world (L'Oréal) and the leading company in Brazilian market (Natura).

Keywords: Personal Care, Perfumery and Cosmetics. Innovation. Study Case. L'Oréal. Natura.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SETOR	7
1.2. PANORAMA RECENTE DO SETOR NO BRASIL.....	10
1.3. PANORAMA RECENTE DO SETOR NO MUNDO	13
2. PADRÃO DE CONCORRÊNCIA	18
2.1. ASPECTOS TEÓRICOS: SETOR INDUSTRIAL	18
2.2. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE DEMANDA DE HPPC.....	21
2.3. PROPAGANDA E MARKETING.....	22
2.4. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.....	25
3. INOVAÇÃO EM HPPC: ESTUDO DE CASO	28
3.1. CASO MUNDIAL: O EXEMPLO DA GIGANTE L'ORÉAL	28
3.1.1. LINHA TEMPORAL	28
3.1.2. PESQUISA E INOVAÇÃO	30
3.2. CASO NACIONAL: COMO A NATUREA VEM CONQUISTANDO O MUNDO.....	33
3.2.1. LINHA TEMPORAL.....	33
3.2.2. CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	35
4. CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

1. Introdução

1.1. Breve evolução histórica do setor

A utilização dos cosméticos acompanha a história da humanidade, desde que há aproximadamente 30 mil anos os povos primitivos pintavam o próprio corpo para fins ornamentais e religiosos e em pinturas de guerra. Na Mesopotâmia, a presença dos cosméticos pode ser identificada em placas de argila encontradas em escavações arqueológicas com instruções sobre asseio corporal, demonstrando a importância dada à higiene. A pintura do corpo e o uso de cosméticos em larga escala remonta ao Antigo Egito, em que a pintura e a utilização de óleos eram fundamentais para proteção contra altas temperaturas e a exposição ao sol, além do uso de sabões à base de cinzas ou argila como forma de higiene. Os egípcios utilizariam também o *khol* (pigmento preto a base de minério de antimônio ou manganês), o pigmento verde de malaquita, minério de cobre e o cinabre (minério de sulfeto de mercúrio) para pintura dos olhos e face, daí datando as primeiras utilizações de maquiagem com fins estéticos.

Na Grécia antiga e durante o período do Império Romano, havia uma valorização dos hábitos de higiene e asseio pessoal, sendo assim utilizadas casas de banho elaboradas para uso dos homens, enquanto as mulheres cuidavam da beleza e higiene em casa. Com a decadência do Império Romano e a chegada da Idade Média e do rigor do cristianismo, o culto à higiene e a exaltação da beleza ficaram para trás, reprimidos, fazendo com que o uso dos cosméticos desaparecesse quase por completo. Foi somente por meio das Cruzadas que alguns hábitos de higiene e de culto à beleza retornaram, uma vez que os cruzados retornam do Oriente trazendo cosméticos e perfumes.

A chegada da Idade Moderna, no século XV, com o Humanismo, que coloca o homem no centro do mundo, e o retorno de valores da antiguidade clássica (preconizado pelo Renascimento), traz de volta a busca pela beleza, principalmente atrelada às artes, em que os pintores da época retratavam mulheres divina beleza. Neste período, Itália e França emergem como pioneiros na produção de cosméticos

que serão utilizados apenas pela aristocracia europeia devido aos seus altos valores.

Inovações no setor químico impulsionam a indústria, inclusive, em Paris, à época, quando a Rua Saint Honoré era a localização de diversas lojas que vendiam cosméticos em geral. O segmento de perfumaria terá um salto quando Giovanni Maria Farina, em 1725, criar o chamado 'Eau de Cologne', tornando-se o perfume preferido nas casas reais europeias. Copiado mundo afora, a água de colônia virou sinônimo de perfume desde então.

Mas, novamente, ocorre uma "caça" aos cosméticos e seus usos, por volta de 1770, com o retorno do Puritanismo na Inglaterra e, no mesmo ano, um ato pelo parlamento inglês que restringiria o uso dos cosméticos, inclusive alinhando seu uso exagerado à bruxaria.

É no século XIX que os cosméticos voltam a ter popularidade. As donas de casa passam a produzir cosméticos caseiros e cada família tinha sua receita para preparação de sabonetes, água de rosas e afins. Neste mesmo período, empresas, impulsionadas pela Revolução Industrial, passam a fabricar matérias-primas para a produção de cosméticos e produtos de higiene nos Estados Unidos, França, Japão, Inglaterra e Alemanha. No século XX, os cosméticos passam da produção caseira para fabricação em quantidades maiores, e assim se maximiza a produção e o uso de produtos, principalmente no pós-guerra, com a progressiva inserção da mulher no mercado de trabalho. Em 1886, David McConnell criaria a California Perfumes, em Nova York, que mais tarde receberia o nome de Avon. 1902 foi o ano para o início da companhia de Helena Rubinstein e em 1910 surge sua concorrente principal, Elizabeth Arden.

Em 1909, Eugène Schueller, cinco anos após sua graduação em engenharia química, funda uma pequena companhia que fornece tinturas de cabelo para cabeleireiros e salões em Paris. Como resultado de esforços em P&D, novos cosméticos foram criados e a pequena companhia ganhou âmbito internacional, tornando-se mais tarde a gigante mundial dos cosméticos L'Oréal.

No Brasil, a indústria dos cosméticos inicia-se após autorização de Dom João IV a produção de sabões, visto o quadro caótico de sujeira e lixo que dominava as cidades brasileiras. Com a vinda da família real ao Brasil, os costumes europeus ganharam espaço no Rio de Janeiro, ocorrendo, inclusive, a instalação da famosa perfumaria Desmarais na cidade. A Casa Granado, responsável pela produção de sabonetes, talcos, perfumes e produtos medicinais, foi fundada em 1870.

O período pós-Segunda Guerra Mundial é marcado por uma nova noção de higiene e beleza, impulsionada pelas propagandas via rádio e, a partir da década de 1950, da televisão. Assim, a produção e o consumo de cosméticos e produtos de higiene são alavancados. Em 1969, uma pequena loja inaugurada na Rua Oscar Freire em São Paulo por Luiz Seabra, com nome de Indústria e Comércio de Cosméticos Berjeaut, tornar-se-á a maior empresa brasileira do setor, renomeada meses depois, passando a se chamar Natura.

Ao final do século XX, o uso de cosméticos, especialmente do segmento de maquiagens, passa acompanhar as tendências da alta moda, além de introduzir o uso do filtro solar, que ganha especial destaque como forma de prevenção contra os efeitos danosos provocados pela exposição solar. Neste mesmo período, a necessidade dos consumidores começa a mudar. Cada vez mais exigentes, passam a optar por produtos que possuam formulação mais leve, ao mesmo tempo que demonstrem seus benefícios de forma mais rápida. Uma das maiores revoluções no setor ocorre em 1995, quando tem início o uso da nanotecnologia na formulação dos cosméticos. Nota-se, também na década de 1990, o fortalecimento das linhas de produtos a base de ingredientes naturais.

A entrada do século XXI é marcada pela criação de um segmento específico para os nanocosméticos. O século será marcado também pelo aumento da taxa de envelhecimento da população, impulsionando a procura por produtos anti-idade e de proteção da pele madura. No segmento das maquiagens, o uso dos minérios como matéria-prima para produtos de pigmentação da pele ganha força, alavancado pelas pesquisas feitas no setor explorando as propriedades presentes em componentes como argila, dióxidos, micas, malaquitas, magnésio e afins.

1.2. Panorama recente do setor no Brasil

O progressivo aumento do consumo de produtos do setor de HPPC como parte da busca por bem-estar e qualidade de vida pode ser demonstrada pelo crescimento expressivo do setor no Brasil, ao longo das últimas décadas. Com o aprofundamento da crise econômica no país, houve decréscimo nas vendas, de acordo com os dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Setor de HPPC - Vendas a preços ao consumidor no Brasil em US\$ bilhões (2016-2018)

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	2016	2017	Crescimento %	2018	Crescimento %
	US\$ dólares	US\$ dólares		US\$ dólares	
	(preço ao consumidor)	(preço ao consumidor)		(preço ao consumidor)	
Brasil	29.3	32.1	9.6	30.3	-5.6

Fonte: Euromotor International, extraído ABIHPEC, 2019, modificada

Algumas empresas, entretanto, seguem com bom desempenho. Em 2017, a líder de vendas do setor no Brasil, Natura, teve uma receita líquida de R\$9,857 bilhões em todo o mundo, com crescimento de aproximadamente 7,8% em relação ao ano anterior, e em 2018 apresentou números ainda mais expressivos, alcançando a marca de R\$ 13,397 bilhões. Embora os valores do setor tenham decaído, a Natura vem apresentando crescimento desde 2016, demonstrando como sua política institucional é diferenciada e capaz de obter resultados positivos ao passo que o setor apresenta leve decaída.

Nossa hipótese é que esse bom desempenho se deve, em boa medida, às inovações, como procuraremos analisar adiante, no Capítulo 3.

Um dos maiores responsáveis pela divulgação de valores, panorama e tendência do setor é a ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). Fundada em 1995, a entidade sem fins lucrativos, surge como uma forma de reunir as empresas do setor instaladas no país, de todos os portes. Ao longo de seus mais de 20 anos, a Associação vem

acompanhando as normas e legislação aplicáveis ao setor, mas também a evolução da indústria no Brasil e sua integração no mercado mundial, além de ações de apoio focadas na promoção da internacionalização, inovação, sustentabilidade e projeção setorial.

No que tange à questão de inovação, a ABIHPEC apresenta uma área de Inovação e Tecnologia (ITEHPEC), que tem como objetivo promover e incentivar a inovação, inclusive atuando ativamente na prospecção de oportunidades de negócios em inovação para o setor, por meio da antecipação de tendências, geração de conhecimento e utilização de recursos disponíveis de forma a atender necessidades das empresas, criando assim oportunidades de agregar valor à produção do setor.

A associação também trabalha em assuntos voltados ao meio ambiente, comunicação e *marketing* e na questão de profissionalização das carreiras possíveis dentro do setor. A criação e o envolvimento da ABIHPEC demonstram a tendência de atenção ao setor, que apresentou 2794 empresas regularizadas na Anvisa em 2018 (ABIHPEC, *Panorama do Setor, 2019*) e ficou no topo dos setores industriais que mais investem em publicidade no Brasil, confirmando a importância dos números de vendas de HPPC.

O impacto socioeconômico do setor de cosméticos é de alta relevância. Segundo dados divulgados pela ABIHPEC no Anuário de 2019, estima-se que, a cada R\$ 1 milhão alocado anualmente no setor de HPPC (incluindo fabricação de produtos de limpeza, cosméticos/perfumaria e higiene pessoal), são gerados na economia brasileira, no período de um ano, por volta de: R\$ 3,85 milhões em produção, 38 unidades de emprego, R\$ 601 mil em impostos e em torno de R\$ 450 mil em salários, valores estes maiores que o impacto apresentado pela indústria em geral (R\$ 3,72 milhões em produção, 37 unidades de emprego, R\$ 354 mil em impostos e R\$ 421 mil em salários). Os números são ainda mais expressivos quando comparados com o setor agropecuário, que apresenta números mais altos apenas em relação às unidades de emprego, ao passo que apresenta um total de salários mais baixos, dessa forma, o setor pagaria menores salários a seus colaboradores e empregados.

Em termos de caracterização da demanda, também de acordo com a ABIHPEC, o Brasil ocupa, em 2019, o quarto lugar mundial em termos de mercado consumidor do setor como um todo, o segundo no segmento de desodorantes, perfumes e produtos masculinos, o terceiro em produtos infantis e proteção solar e o quarto em produtos para banho, cabelos e higiene oral. Essa expressiva demanda por produtos do setor pode ser explicada não só pelo aumento da vaidade e preocupação com aparência e saúde, mas também por outros fatores como crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, levando a possibilidade de aumento de consumo, o uso de novas tecnologias que levam ao aumento da produtividade e consequente diminuição dos preços em comparação aos índices de preços da economia em geral.

A ABIHPEC faz uma comparação ano a ano do desempenho relativo do setor de HPPC em relação ao da indústria geral e ao PIB brasileiro, de forma a demonstrar a tendência de crescimento do setor ao longo dos anos (Tabela 2 e Gráfico 1). Em 2015 e 2016 o setor apresentou baixa considerada, retomando o crescimento no ano de 2017 acima da indústria em geral.

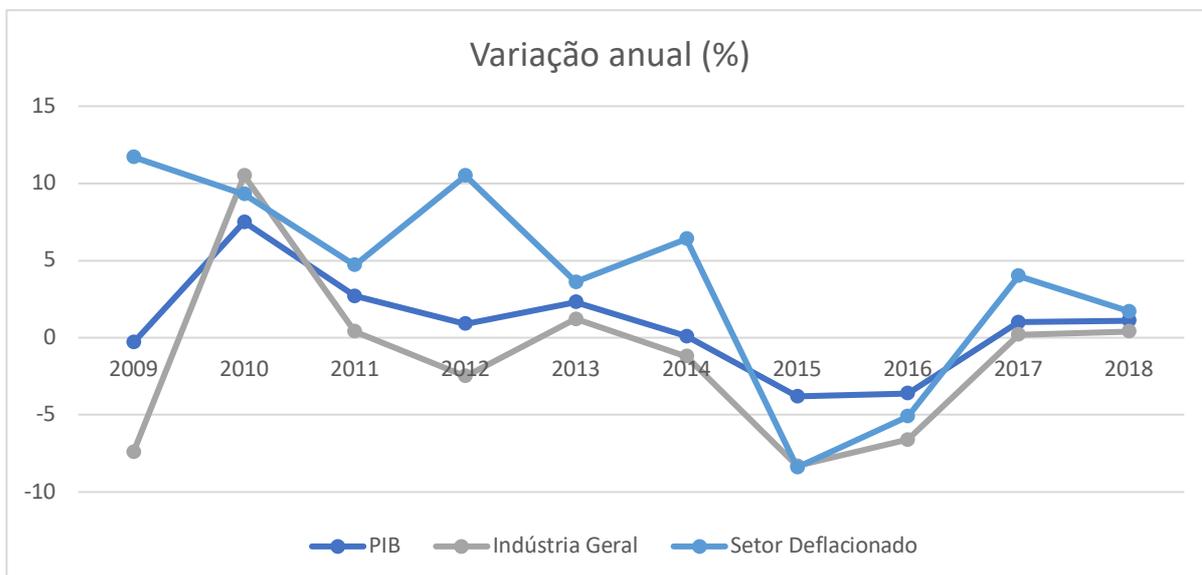
Tabela 2: Comparação de desempenho do PIB, da Indústria em Geral e do Setor de HPPC - Variação anual (%) 2009-2018

Ano	PIB	Indústria Geral	Setor de HPPC Deflacionado
2009	-0.3	-7.4	11.7
2010	7.5	10.5	9.3
2011	2.7	0.4	4.7
2012	0.9	-2.5	10.5
2013	2.3	1.2	3.6
2014	0.1	-1.2	6.4
2015	-3.8	-8.3	-8.4
2016	-3.6	-6.6	-5.1
2017	1.0	0.2	4.0
2018	1.1	0.4	1.7
CAGR* (10 anos)	0.7	-1.5	4.1

Fonte: ABIHPEC, 2019, modificada

*CAGR - Compound annual Growth Rate (Taxa de crescimento anual composta)

Gráfico 1: Variação anual de crescimento da economia, indústria em geral e setor de HPPC no Brasil, 2009-2018 (%)



Fonte: Dados ABIHPEC, elaboração própria

O setor de cosméticos brasileiro vem tentando seguir os movimentos globais via assimilação de tendências, como por exemplo, personalização, valorização da fluidez de gênero, *microinfluencers* e beleza com foco em ingredientes de origem natural, para citar alguns. Alinhado à questão da inovação, o crescimento das empresas líderes do setor pode ser explicado pelo fato de acompanharem essas tendências culturais mundiais.

Independentemente das variáveis econômicas, o crescimento de empresas líderes brasileiras do setor de HPPC é acentuado e consistente, e será explicado em um case no Capítulo 3.

1.3. Panorama recente do setor no mundo

Uma análise do setor em termos de mercado mundial reafirma quão grande é a indústria de HPPC e quanto esse setor tem crescido nos últimos anos.

A tabela 3 demonstra os 10 maiores mercados consumidores mundiais de HPPC desde 2016 e o crescimento de cada mercado ao longo do período até 2018. O consumo destes países totaliza US\$ 285 bilhões, responsáveis por 64,1% do total

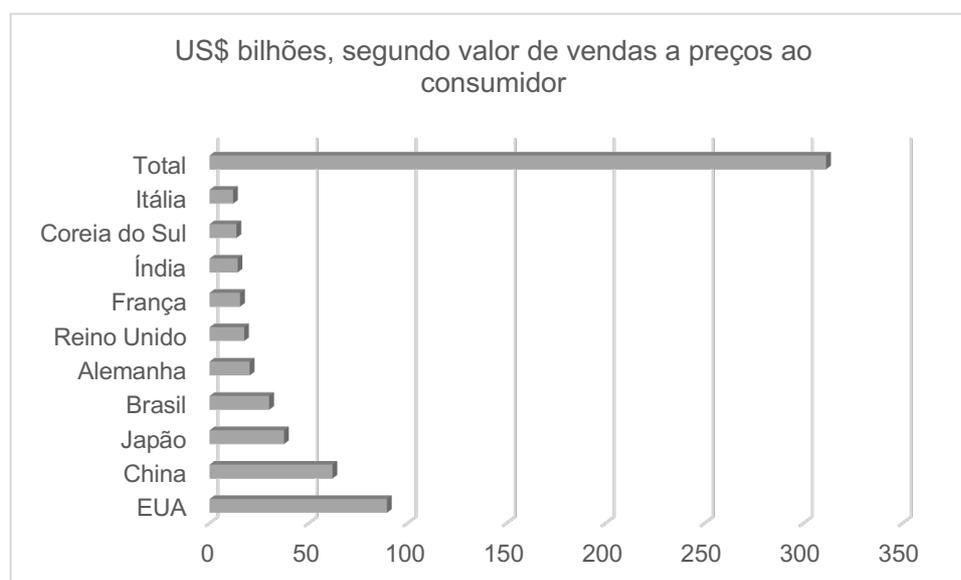
consumido no setor no ano de 2016. Consumo este que vem aumentando ao longo dos anos.

Tabela 3: Os 10 maiores mercados consumidores de produtos HPPC no mundo, anos 2016-2018 (US\$ bilhões, valor das vendas a preços ao consumidor)

País	2016	Participação (%)	2017	Participação (%)	Crescimento (%)	2018	Participação (%)	Crescimento (%)
EUA	84.8	19.1	86.1	18.5	1.53	89.5	18.3	3.95
China	50.2	11.3	53.5	11.5	6.57	62	12.7	15.89
Japão	37.1	8.3	36.1	7.8	-2.70	37.5	7.7	3.88
Brasil	29.3	6.6	32.1	6.9	9.56	30	6.2	-6.54
Alemanha	17.9	4	18.6	4	3.91	20.2	4.1	8.60
Reino Unido	16.7	3.8	16.4	3.5	-1.80	17.4	3.6	6.10
França	14.4	3.2	14.5	3.1	0.69	15.3	3.1	5.52
Índia	12.1	2.7	13.6	2.9	12.40	14.1	2.9	3.68
Coreia do Sul	11.9	2.7	12.6	2.7	5.88	13.5	2.8	7.14
Itália	10.8	2.4	11.2	2.4	3.70	11.8	2.4	5.36
Total	285.2	64.1	294.7	63.3	39.76	311.3	63.8	53.57

Fonte: Euromotor *International*, extraído ABIHPEC, 2017-2019, elaboração própria.

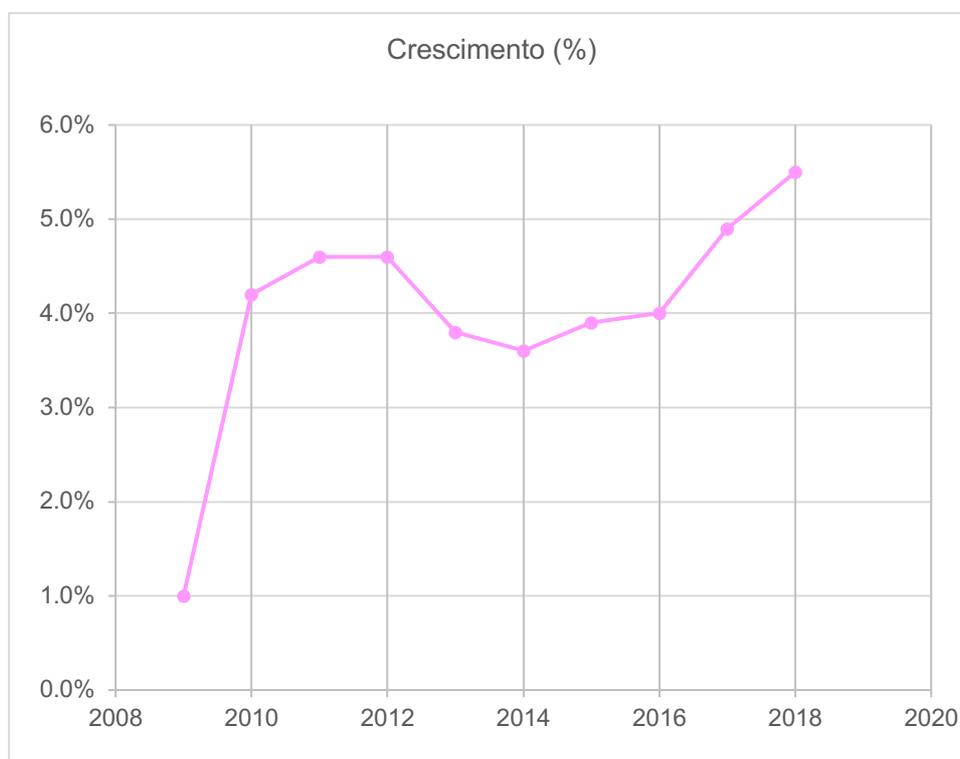
Gráfico 2: Os 10 maiores mercados consumidores de produtos HPPC no mundo, 2018 (US\$ bi)



Fonte: ABIHPEC, elaboração própria.

É interessante observar que, embora o consumo combinado dos 10 países aumente com os anos, sua participação total decaiu levemente em comparação a 2016, dessa forma o aumento total do setor tende a ser ainda maior ao se considerar o resto do mundo. A análise financeira da empresa L'Oréal sobre o setor descreve um crescimento de 5,5% em 2018 em relação ao ano anterior e mais de €200 bilhões em vendas mundialmente.

Gráfico 3: Crescimento do setor de HPPC Mundial, período 2008-2018 (%)



Fonte: *Annual Report, L'Oréal, 2018*, Elaboração própria.

Segundo *Allied Market Research*, o Mercado global de HPPC deve angariar US\$ 429,8 bilhões a mais até o final de 2022, registrando um crescimento de mais de 4% no *forecast* de 2016-2022.

Em relação às balanças comerciais, mundialmente, as importações alcançam valores de mais de US\$ 140 bilhões, trazendo os Estados Unidos como o país que mais importou produtos (valores que ultrapassam os US\$ 15 bilhões), e as exportações de mais de US\$ 145 bilhões com a França, logicamente, representando o maior país exportador, mais de US\$ 19 bilhões exportados no ano de 2018, uma

vez que as maiores empresas mundiais do setor tem origem francesa. A L'Oréal, líder do setor e maior empresa de origem do país, apresentou um total de US\$ 29,54 bilhões em vendas no ano de 2018, um número extremamente alto se comparado à líder brasileira, Natura, que faturou com vendas mundiais próximo de R\$ 13 bilhões (ou pouco mais de US\$ 3 bilhões).

O mercado mundial conta com diversas grandes empresas oligopolísticas dominando o setor. Abaixo observa-se algumas informações corporativas das grandes empresas mundiais.

Tabela 4: Setor HPPC - Dados corporativos das grandes empresas especializadas mundiais - 2018

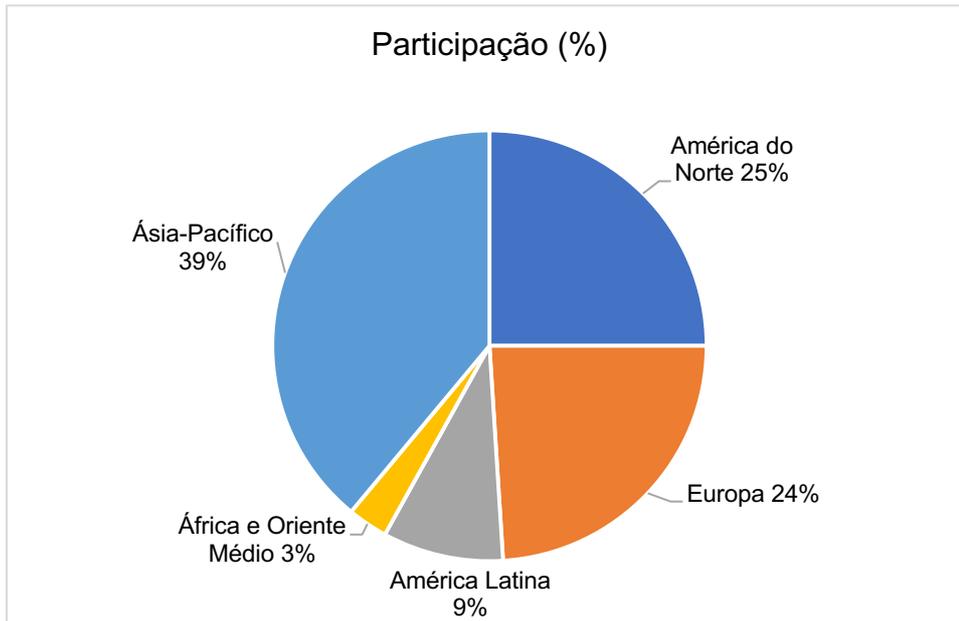
Empresa	Origem	Fundação	Vendas (bilhões)	Lucro (bilhões)	Presença Global
L'Oréal	França	1909	€ 26.90	€ 4.92	130 países
Henkel	Alemanha	1876	€ 19.00	€ 3.00	75 países
Estée Lauder	EUA	1946	US\$ 13.70	US\$ 1.1	150 países
Coty	França	1904	US\$ 9.3	-	130 países
Shiseido	Japão	1872	US\$ 9.3	US\$ 0.6	70 países
Beiersdorf	Alemanha	1882	€ 7.20	€ 0.69	200 países
Amorepacific	Coreia do Sul	1932	US\$ 4.3	US\$ 0.2	-
Mary Kay	EUA	1963	US\$ 3.25	-	35 países
Kao	Japão	1890	US\$ 1.4	-	60 países

Fonte: Informações corporativas diversas, elaboração própria.

A análise permite notar como as vendas da L'Oréal são extremamente mais altas do que o resto das empresas, demonstrando o tamanho da companhia que conseguiu se espalhar por todo o mundo.

Em termos de macrorregiões, Ásia-Pacífico representam 39% do mercado setorial, seguidos por América do Norte com 25% e Europa (Leste e Oeste), 24%. O Gráfico 4 apresenta a divisão por região geográfica do mercado de HPPC.

Gráfico 4: Mercado de HPPC por regiões, 2018 (%)



Fonte: *Annual Report, L'Oréal, 2018*, Elaboração própria.

O setor continua a crescer, impulsionado pela diversificação dos gostos e necessidades dos consumidores como também pela inovação. O crescimento pode ser explicado, inclusive, pela própria natureza da demanda do setor, que vem sendo apoiada fortemente na necessidade humana que nos acompanha desde o início dos tempos: a busca pela beleza.

2. Padrão de Concorrência

2.1. Aspectos teóricos: Setor Industrial

Segundo alerta Possas (1985), a concorrência entre empresas deve ser entendida como “*um processo de defrontação (‘enfrentamento’) dos vários capitais*” (Possas, 1985, p. 174), devendo ser pensada como parte do “*movimento global de acumulação de capital*” (Possas, 1985).

Desta forma, ao analisarmos as condições de concorrência de qualquer setor, deve-se levar em conta aspectos histórico-estruturais condicionadores desse processo a ele específicos.

Com base nas contribuições de Bain (1956), Sylos-Labini (1956) e Steindl (1952), Possas propõe o conceito de padrão de concorrência, que reúne os elementos definidores básicos que devem ser considerados para caracterizar as diferentes estruturas de mercado. O padrão de concorrência, segundo Possas (1985), é constituído, de um lado, de condicionantes estruturais que decorrem da forma de inserção das empresas do setor na estrutura produtiva, e, de outro lado, das estratégias de concorrência (abrangendo as políticas de expansão das empresas líderes, sejam elas em nível tecnológico, financeiro e afins) adequadas às especificidades estruturais do setor em questão.

Em se tratando da estrutura produtiva, Possas ainda descreve que os condicionantes estruturais incluem desde a questão tecnológica e inovativa quanto à utilização dos produtos. Abrangem, assim, o tipo de produto, as características da demanda, os tipos de insumos e bens de capital requeridos, que se conectam com a estrutura de custos e os padrões de relações intersetoriais etc. Essas características não são estáticas, assim como as decisões e estratégias de concorrência também não o são, pois, ao longo da trajetória de uma firma, há inúmeros fatores que estão sempre em movimento, como por exemplo o constante processo de inovação, vantagens acumuladas de empresas maiores (tamanho da produção, baixos custos, afins), e há ainda os fatores de certa forma externos às empresas, como aumento da concentração do capital, sua crescente centralização, a crescente hegemonia do capital financeiro, transnacionalização e internacionalização das empresas e aumento da produtividade do trabalho.

No caso em análise, o setor de HPPC brasileiro é caracterizado pela presença de um pequeno grupo de grandes empresas, principalmente internacionais, com alta atuação global, e por um alto número de médias e pequenas empresas nacionais, caracterizando assim um mercado atomizado marcado por tendências competitivas próprias.

Embora apresente elevado número de empresas e diferenciação de produtos, ao contrário da interpretação dos manuais neoclássicos de microeconomia, o setor de cosméticos não se enquadra no chamado modelo de *concorrência monopolística*, proposto em resposta às críticas de Sraffa (1926) ao modelo de concorrência perfeita, modelo este que tenta se aproximar à realidade admitindo a não homogeneidade de produtos, mas que repõe o total irrealismo ao introduzir as chamadas “hipóteses heroicas” para garantir que se alcance o equilíbrio de mercado. Une-se, ainda, a hipótese de livre entrada no mercado e teremos uma realidade extremamente distante da observada no setor. Na realidade, o setor caracteriza-se, segundo a tipologia de estruturas de mercado proposta por Possas (1985), como um *oligopólio diferenciado*.

O setor apresenta, conforme destaca Pirola (2011), um pequeno grupo de grandes empresas que dominam o mercado, apoiado por elevadas barreiras à entrada que dificultam enormemente a entrada de outras grandes empresas no segmento das grandes empresas, bem como impedem menores empresas já estabelecidas ascender ao seu tamanho, marcando assim um caráter claramente oligopolístico do mercado¹.

Segundo Pirola (2011), devido à acirrada concorrência entre empresas e às altas barreiras à entrada ao tamanho grande de empresa², há uma alta necessidade da apresentação de novidades, levando o setor a apresentar elevados níveis de investimentos em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de lançamentos e promoções de novos produtos.

¹ Lembrando que, segundo Possas (1985), as estruturas de mercado oligopolísticas caracterizam-se pela existência de barreiras à entrada, independentemente do número maior ou menor de empresas estabelecidas, em claro confronto com a visão tradicional de manuais neoclássicos de microeconomia, que associa oligopólio a reduzido número de empresas.

² O que não impede que a entrada de empresas de pequeno porte seja relativamente facilitada, havendo convivência de empresas de diferentes tamanhos, mas obviamente de diferentes graus de poder de mercado.

As indústrias que apresentam esse padrão de necessidade de diferenciação de produtos, a exemplo do setor de cosméticos, são classificadas dentro do oligopólio diferenciado.

A diferenciação de produto como forma principal de concorrência tem implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global. (...) o esforço competitivo estará concentrado nas despesas de publicidade e comercialização (...) assim como na permanente inovação de produtos apoiada em gastos de pesquisa e desenvolvimento (Possas, 1985, p. 186-187).

Portanto a maior arma da competição neste setor não será preços ou estratégias de *markup* específicos, embora ocorram. A competição maior acaba ficando por conta da qualidade, de esforços de venda e de inovações que coloquem a empresa a frente dos concorrentes e mantenham o *status* de líder do mercado.

A busca pela inovação e pela melhor tecnologia como a maneira para obter maiores fatias de mercado é reforçado principalmente pelo surgimento incessante de novos produtos e pela velocidade com que acontecem, demonstrando como a inovação revela-se como o caminho para o sucesso das empresas no setor de HPPC. É neste sentido que tocamos no termo de “destruição criadora” de Schumpeter (1942): processo incessante e endógeno de mutação, ou seja, a tecnologia é criada, utilizada e, ao longo do tempo, descartada ou destruída, sendo substituída por uma mais nova e mais eficiente.

A abertura de novos mercados – estrangeiros ou domésticos – e o desenvolvimento organizacional, (...), ilustram o mesmo processo de mutação industrial – se me permitem o uso do termo biológico - que incessantemente revoluciona a estrutura economia a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando a nova. Este processo de Destruição Criadora é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas. (Schumpeter, 1942:113).

Porém somente o processo de inovação (ou destruição criadora) não é suficiente. É necessário que se observe o tamanho da empresa, pois, segundo Schumpeter (1942), é necessária a maturação das inovações. Ele revela que, quanto maior a empresa, melhor para as inovações, devido às competências já acumuladas pela firma.

2.2. Aspectos característicos de demanda de HPPC

As características de demanda de um setor também são importantes condicionantes estruturais de seu padrão de concorrência.

No setor em análise, podemos observar que a demanda tem características bem específicas, não necessariamente seguindo um padrão ou acompanhando o mercado e o cenário econômico. As necessidades e interesses do consumidor estarão no centro das atenções das empresas, dessa forma há sempre uma atenção em relação às mudanças dos interesses dos consumidores finais, constantemente influenciados pelas mudanças sociais, culturais e econômicas. Nos estudos de tendências para os próximos anos no setor podemos observar um paralelo com as tendências do setor de moda, mantendo características como cores, matérias-primas e afins.

A ABIHPEC juntamente com a SEBRAE compõe um caderno de tendências ano a ano, pontuando os altos e baixos do setor atrelados aos movimentos globais e até mercado de trabalho. O caderno é direcionado especialmente às micro, pequenas e médias empresas, que segundo os autores, têm menos acesso a esse tipo de estudo. Para os anos de 2019-2020, por exemplo, a tendência principal no Brasil e no mundo é a busca por soluções mais sustentáveis do ponto de vista ambiental. O estudo prevê, ainda, períodos de recuperação do setor nos próximos anos, mas entende a importância e interferência de fatores políticos e macroeconômicos e como estes podem desequilibrar a balança entre crescimento e decréscimo.

Em termos de produtos finais, o setor será dividido entre as categorias: cuidados com a pele, cuidados com os cabelos, maquiagem, perfumaria, higiene oral, produtos de banho, produtos para barbear, infantis, depilatórios, desodorantes, protetores solares e cuidados com as unhas.

As mudanças na demanda do setor ocorrem por diversas razões. Nos últimos anos, nota-se um aumento do consumo por parte dos homens, atrelado a um aumento na vaidade masculina. As alterações podem ocorrer também por crescimento da vaidade e preocupação com a aparência geral, além do aumento do poder de compra das classes C e D. Este último é tão acentuado, que acaba criando

um nicho de empresas ofertantes bem específicos com produtos extremamente alinhados aos gostos e desejos dos seus consumidores. As empresas já atuantes e líderes no setor, inclusive, criam uma linha de produtos totalmente voltada a esses consumidores.

Outro nicho de consumidores bastante importante e que vem apresentando crescimento é o da terceira idade, principalmente buscando produtos de cuidado com a pele e antiidade.

Com tantas mudanças e tantos nichos presentes no setor, as grandes empresas do setor sabem da necessidade de acompanhar de perto as tendências e praticar grandes investimentos em tecnologia de ponta, a fim de manter-se bem posicionada frente à concorrência, além de expressivos investimentos em propaganda e *marketing* para alcançar os mais diversos consumidores. De qualquer forma, há consenso de que a inovação deve estar sempre à frente para as empresas que querem disputar e manter a liderança.

2.3. Propaganda e Marketing

Além do permanente esforço em inovações, o crescimento e o dinamismo das empresas do setor de HPPC dependem também de forma crucial dos gastos com propaganda e *marketing*, que representam uma grande fatia do valor dispendido pelas empresas líderes. Este ponto foi corretamente apontado por Pirola (2011).

Segundo pesquisa elaborada pelo Ibope, no ano de 2017, apenas no primeiro semestre foi gasto um total de R\$ 61.9 bilhões em publicidade. O setor de cosméticos aparece em terceiro lugar no *ranking* dos setores com maiores gastos, como pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5: Setores com maior gasto com publicidade - 1º Semestre 2017

Setor Econômico	R\$	Participação
-----------------	-----	--------------

Total	33.675.574,00	100%
Comércio	10.707.754,00	32%
Serviços ao Consumidor	7.297.364,00	22%
Higiene Pessoal e Beleza	6.126.433,00	18%
Financeiro e Securitário	4.776.945,00	14%
Farmacêutico	4.767.078,00	14%

Fonte: Ibope - Elaboração Própria

Em termos de marca/empresa, o setor também registra presença marcante entre os maiores gastos com publicidade. Entre as 30 empresas que mais gastaram com *marketing*, encontramos Unilever, Procter & Gamble, O Boticário e Colgate Palmolive, conforme Tabela 6.

Tabela 6: Ranking de empresas com maior investimento em publicidade - 1º Semestre 2017

Classificação	Empresa	Investimento (R\$)
1	Hypermarcas	1.593.024,00
2	Genomma	1.349.090,00
3	Unilever Brasil	947.505,00
4	Ambev	920.045,00
5	Procter & Gamble	843.358,00
6	Ultrafarma	761.769,00
7	Trivago	640.486,00
8	Divcom Pharma Nordeste	630.807,00
9	Caixa (GFC)	582.143,00
10	Claro	555.650,00
11	Via Varejo	546.248,00
12	Itaú	482.728,00
13	Hyundai Caoa	482.072,00
14	O Boticário	440.762,00
15	Coca Cola	435.354,00
16	Telefonica	429.569,00
17	Sky Brasil	417.390,00
18	Chimica Baruel	415.897,00
19	Supermercado Guanabara	405.769,00
20	Tim Brasil	405.320,00
21	Volkswagen	381.035,00
22	Mc Donalds	380.795,00

23	Carrefour	352.874,00
24	Magazine Luiza	350.666,00
25	General Motors	335.100,00
26	Lojas Marabraz	310.945,00
27	Renault do Brasil	310.588,00
28	Colgate Palmolive	307.803,00
29	Fiat	300.454,00
30	Grupo Pão de Açúcar	299.227,00

Fonte: Ibope - Elaboração Própria

Se considerarmos o contexto mundial, os números são ainda mais impressionantes. Em 2016, as 100 maiores anunciantes gastaram em torno de US\$267 bilhões em publicidade, com a Procter & Gamble ocupando o topo do *ranking*. O estudo feito pela *Advertising Age* não traz os valores gastos pelas empresas, mas o *ranking* das 5 empresas que mais gastaram pode ser analisado na Tabela 7 a seguir. Além da P&G, Unilever e L'Oréal estão no topo.

Tabela 7: Ranking de empresas com maior investimento em publicidade mundial - 2016

Classificação	Empresa	País de Origem
1	Procter & Gamble	Estados Unidos
2	Samsung	Coreia do Sul
3	Nestlé	Suíça
4	Unilever	Holanda
5	L'Oréal	França

Fonte: Advertising Age - elaboração própria

A grande necessidade de elevados gastos em publicidade pode ser analisada, também, como uma barreira à entrada ao mercado, justificando e acentuando ainda mais o padrão de concorrência do setor, uma vez que as pequenas/médias empresas têm certa dificuldade em manter-se ou expandir-se. Desta forma, entende-se melhor porque o mercado do setor é tão fechado e tão dominado pelas grandes multinacionais.

A Natura, maior empresa nacional e a maior da América Latina, gastou em torno de R\$48 milhões no ano de 2018 com propaganda e *marketing*, na tentativa de se aproximar das gigantes mundiais (como a L'Oréal).

2.4. Pesquisa e Desenvolvimento

Como já apontado anteriormente, a questão da inovação é essencial no setor de HPPC para que as empresas possam se posicionar de forma competitiva no processo de concorrência. As empresas nacionais vêm apresentando um certo aumento em termos de pesquisa e desenvolvimento, porém os investimentos ainda são pequenos se comparados com as empresas estrangeiras. Além do montante disponível para investimento das grandes multinacionais ser maior que o das empresas nacionais, elas ainda são detentoras de diversas patentes que dificultam o acesso às novas tecnologias.

O foco das inovações estará dividido, principalmente, em três áreas: insumos para a produção (que estará concentrado na indústria química e não será abordado neste estudo), produção de cosméticos (novos produtos, novas tecnologias) e processos (processos de formulação e linha de produção).

Nos processos de formulação, é necessário grande conhecimento em composição e possibilidades de combinações de matérias-primas. Entra neste quesito a possibilidade de tecnologias que viabilizem, comercialmente, a utilização de ingredientes naturais, porém necessita-se de profissionais com conhecimento técnico e qualificação, e possibilidade de fragmentação do processo produtivo, fazendo com que nem todas as empresas possuam essa etapa de forma interna. Muitas vezes é necessária a utilização de terceirizadas para esta etapa, perdendo grande fatia de possibilidade de inovação.

Souza & Gorayeb (2009, p.49) citam: *“Dispondo de maior volume de capital, as grandes líderes do setor investem em centros de pesquisa, o que as capacita para encontrar soluções e desenvolver produtos, aparentemente inviáveis”*. A L'Oréal, campeã de vendas mundialmente, dispõe de centros de pesquisa e desenvolvimento

espalhados por todo o globo, inclusive no Brasil, localizado no Rio de Janeiro. A brasileira Natura tem investido pesado em centros de pesquisa, tendo laboratórios espalhados pelo Brasil e mundo. Juntamente com a iniciativa pública, por intermédio da colaboração de universidades, a Natura inaugurou, também, o “Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar”, com o intuito de entender melhor o estado de bem-estar humano, auxiliando inclusive em pesquisas fora do escopo do setor de HPPC.

Em relação à inovação em processo, o intuito é a descoberta de melhores métodos que economizariam tempo de produção e levariam ao aumento de produtividade e diminuição de custos.

A inovação no setor acaba por seguir as tendências da indústria de bens de consumo em geral, como a utilização da nanotecnologia e ingredientes naturais, além de produtos e produção que atendam um modelo sustentável e livre de ingredientes de origem animal. A Natura, por exemplo, traz este conceito de produtos naturais e modelo sustentável há um tempo, utilizando insumos da Amazônia e propagando a iniciativa de reflorestamento da mata, assim como produção sustentável e recursos vindos de produtores locais, auxiliando ainda as famílias que utilizam a floresta como base de sustento.

O jornal Valor Econômico juntamente com a *Strategy&*, consultoria estratégica da PwC, promovem a premiação “Valor Inovação Brasil”, com as empresas destaque em Inovação. No ano de 2019, a Embraer recebeu o primeiro lugar, seguida pela Natura. Do setor de HPPC, encontra-se ainda no grupo O Boticário, entre as 10 primeiras colocações.

A pesquisa é feita com base em cinco pilares: intenção de inovar, esforço para realizar a inovação, resultados obtidos, avaliação do mercado via citações e geração de conhecimento, avaliado pelo número de patentes. Esta segue, ainda, o seguinte conceito: *“Inovação é a geração e o desenvolvimento estruturado recorrente de novas ideias que criam valor significativo para as empresas. Intenção e esforços de inovação devem estar prioritariamente localizados no Brasil”*. Os resultados obtidos confirmam, assim, o papel estratégico da inovação para os negócios das empresas.

No mais, a pesquisa e o desenvolvimento são essenciais na grande maioria das empresas e setores atualmente, gerando capacidade inovativa e trazendo novas tecnologias à tona. No setor de cosméticos, a inovação revela-se essencial, uma vez que as grandes líderes multinacionais formam um mercado oligopolístico de difícil entrada no segmento de empresas de grande porte. Embora alguns fatores de demanda influenciem nos resultados do mercado, é a inovação e a geração de produtos diferenciados que colocam determinada marca à frente. Para isso, é necessário disponibilidade de recursos, mão de obra qualificada para pesquisa, além de centros e laboratórios especializados. A criação de novos produtos dependerá, portanto, de investimentos pesados, acumulação de conhecimento e capacidade tecnológica.

3. Inovação em HPPC: Estudo de caso

Após as análises e pesquisas feitas neste trabalho, especialmente ao tratarmos de pesquisa e desenvolvimento, nota-se a diferença e importância que a inovação trás para a indústria e, ainda, como o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos necessita deste meio para aumentar sua produtividade e ganhar mercado.

A seguir, nosso estudo se tornará mais pontual. Estudaremos como a inovação vem influenciando e transformando duas grandes empresas, uma em espectro mundial, representada pelo grupo L'Oréal e outra em espectro nacional, utilizando o grupo Natura.

3.1. Caso Mundial: O Exemplo da gigante L'Oréal

3.1.1. Linha temporal

Como mencionado no primeiro capítulo deste estudo, a L'Oréal surge em 1909, mais precisamente em 30 de julho. O primeiro produto a ser produzido e comercializado será uma tinta capilar sob o nome de Oréal. O produto rapidamente cai nas graças dos cabelereiros de Paris, e a empresa, até então apenas um pequeno negócio liderado por Eugène Schueller, cria, também, uma escola de coloração na Rua du Louvre, em Paris.

Com o fim da primeira guerra e uma mudança drástica no cenário econômico internacional, uma nova fase se inicia para a L'Oréal. As mulheres passam a ganhar lugar no mercado de trabalho, ganham dinheiro e passam a se preocupar mais com a aparência, levando o Oréal a um grande sucesso, com a inovação chegando à Itália em 1910, Áustria em 1911, Holanda 1913, além de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e até Brasil.

Mesmo com resultados tão positivos, Schueller, engenheiro químico, se dedica a diversas iniciativas, sendo responsável pela criação de outros diversos produtos, de forma a fortalecer sua convicção de que pesquisa e inovação devem ser a base do crescimento e sucesso.

As inovações não param, e novas marcas surgem, como as tinturas Imédia (que podem ser encontradas até os dias atuais). A partir de 1957 até meados dos anos 1980, a empresa lança seus passos para se tornar a grande L'Oréal que conhecemos hoje em dia.

Em 1963, a L'Oréal é listada na bolsa de valores de Paris, ganhando acesso a novos recursos financeiros. E de 1967 até meados dos anos 2000, a capitalização de mercado do grupo aumentou em mais de 750 vezes.

Em 1964 o grupo adquire a marca Lancôme, abrindo caminho para o mercado de luxo, e no ano seguinte a Garnier, com uma abordagem nova com cuidados para os cabelos, com um posicionamento mais orgânico.

O ano de 1979 marca a inauguração do centro de pesquisa dermatológica na cidade de Sophia Antipolis, na França. O local buscava desenvolver pesquisas e produtos voltados aos cuidados com a pele, incluindo o tratamento de doenças de pele e envelhecimento. Dois anos depois, através de uma *joint-venture* com a Nestlé, nasce a Galderma juntamente com um laboratório especializado no desenvolvimento e produção de medicamentos dermatológicos, fazendo com que a L'Oréal ingressasse em um novo segmento de mercado.

Com diversas pesquisas sendo conduzidas diretamente de dois laboratórios, novos produtos começam a surgir, como linhas de cuidado facial para o grande público e, ainda, o Mexoryl SX como uma promessa de filtro solar revolucionário.

O período que se segue, de 1984-2000 é essencial para a empresa, uma vez que ocorre um crescimento acentuado, principalmente impulsionado pelos intensos e significativos investimentos em pesquisa. Em 85 a primeira linha de produtos de pele exclusivamente para homens é lançada pela Biotherm (uma das marcas do Grupo). A Biotherm Homme é, nos dias atuais, a líder do mercado em mais de 70 países. Ainda no final da década, o Grupo ainda adquire as marcas Helena Rubinstein, norte-americana de produtos luxuosos para a pele, e La Roche-Posay, consolidando o segmento dermatológico da L'Oréal e se fazendo presente em farmácias de todo o mundo.

A década de 1990 tem diversos marcos para o Grupo. Em 1992, é inaugurada a fábrica em Aulnay-sous-Bois, na França, em que serão produzidos especialmente

produtos da marca Garnier. Esse projeto foi especialmente pensado com o intuito de proteção ambiental e segurança no trabalho. Ele leva, ainda, o prêmio por arquitetura *l'équerre d'argent*. No ano seguinte é lançado o L'Oréal Brandstorm, um jogo de negócios com o objetivo de atrair estudantes de marketing de todo o mundo para trabalhar em um caso (quase) real. Em 94, após 10 anos de pesquisas, os laboratórios da empresa são capazes de produzir uma réplica sintética da ceramida, que é encontrada na cutícula dos cabelos, revolucionando mais uma vez o mercado de produtos para cuidado com os cabelos. 1996 é marcado pela aquisição da marca Maybelline New York, líder americana de maquiagem popular, colocando a L'Oréal como líder incontestável nos Estados Unidos e abrindo o mercado para o grande público de cosméticos. A aquisição abre portas para a empresa na Ásia, principalmente na China.

O início dos 2000 traz a aquisição da marca africana Carson, consolidando posições no mercado de produtos capilares étnicos e dando oportunidade para o Grupo de fortalecer a presença no continente africano, da Kiehl's, marca com pequeno nicho no mercado de luxo, da Matrix, marca norte-americana de produtos profissionais para cabelos, e da Dermablend, linha profissional de maquiagens e produtos para a pele.

Ainda dentro deste período, em 2005 é inaugurado um novo centro de pesquisa na China e no ano seguinte a Academia de cabelereiros L'Oréal, o maior centro mundial de treinamento de cabelereiros. Os anos que se seguiram foram especialmente marcados pelas aquisições da SkinEthic, The Body Shop, Sanoflore, PureOlogy, YSL Beauté, Cadum, Vogue, Urban Decay.

Até os dias de hoje, o Grupo L'Oréal tem uma política e estratégia de *marketing* bem definida, principalmente em se tratando de pesquisa e inovação de produtos.

3.1.2. Pesquisa e Inovação

A L'Oréal acredita que seu desenvolvimento deve estar pautado na pesquisa forte pois apenas assim podem ser criados produtos cosméticos capazes de gerar resultados reais. *“A pesquisa sempre esteve no centro de crescimento da L'Oréal, com 3 principais motores da inovação: os ingredientes ativos, a formulação e a*

avaliação”, destaca Laurent Attal, vice-presidente executivo de pesquisa e inovação do grupo L’Oréal.

O modelo de pesquisa e inovação adotado pela empresa, único no ramo de cosméticos, é organizado em três entidades principais: pesquisa avançada, com o intuito de aumentar o conhecimento científico e descobrir novos ingredientes ativos, pesquisa aplicada, que desenvolve sistemas de formulação, e desenvolvimento, suprindo as marcas com fórmulas inovadoras adaptadas a sua identidade e às expectativas dos consumidores.

Outro ponto importante que vem sendo analisado de perto durante suas pesquisas é a preocupação com o meio ambiente. A empresa defende a ideia de que os produtos e fórmulas criadas devem seguir rigoroso padrão de consciência ambiental, inclusive dividindo essas diretrizes com os fornecedores e parceiros. As pesquisas do Grupo incluem a colocação dos avanços tecnológicos a serviço da inovação responsável. Os testes de nova geração permitiram à L’Oréal parar com os testes em animais em 1989 e pretende, em um futuro próximo, inclusive realizar estes testes sem recorrer a biópsias (amostragem de tecidos humanos).

Com o intuito de manter a pesquisa próxima aos consumidores, a empresa tenta reforçar sua presença global, que inclui 23 centros de pesquisa ao redor do mundo, organizados em 7 polos. O polo europeu integra o centro global para a pesquisa avançada, esses centros globais atuam como eixo para uma rede que inclui 5 polos regionais distribuídos por Estados Unidos, Japão, China, Índia, África do Sul e Brasil. Esses polos regionais têm o objetivo de adaptar as estratégias globais às características únicas de seus mercados, porém eles também atuam como inventores de novos produtos que poderão se tornar inovações globais. Adicionando aos polos de pesquisa, existem 16 centros de avaliação, que são responsáveis por observar e ouvir os consumidores locais, e, também, aproximadamente 50 departamentos científicos e técnico-regulatórios que asseguram a conformidade dos produtos.

Em 2017 a L’Oréal Brasil inaugurou um novo centro de pesquisa & inovação com a intenção de reforçar o compromisso com a ciência. Localizado na Ilha do Bom Jesus, no Rio de Janeiro, a nova estrutura de laboratórios vêm para acelerar e

potencializar a formulação de produtos que atendam a diversidade da beleza dos consumidores brasileiros.

A inovação e o compromisso com a Ciência são a prioridade do nosso negócio. O Centro reflete a confiança da companhia no grande potencial do mercado de beleza brasileiro, o quarto maior do mundo, e pretende trazer inovações disruptivas aos exigentes consumidores brasileiros (An Verhulst-Santos, presidente da L'Oréal Brasil).

A área de Pesquisa & Inovação da L'Oréal emprega em torno de 3600 pessoas de aproximadamente 60 nacionalidades, trabalhando em cerca de trinta áreas diferentes. Desses números, mais da metade são médicos e engenheiros, responsáveis por mais de 624 patentes registradas apenas no ano de 2013. Em 2015, foram aproximadamente 794 milhões de euros investidos em pesquisa e inovação e 497 patentes registradas no ano. No ano seguinte, o investimento em pesquisa e desenvolvimento marcava aproximadamente 3.3% do valor de vendas (849 milhões de euros), demonstrando certo crescimento em relação ao ano anterior, em que o investimento era 3.1% do valor de vendas. Em 2017, o valor sobe para 877.1 milhões de euros, aproximadamente 3.4% do valor de vendas. Os gastos com pesquisa em 2018 aumentam 4.3% em relação ao ano anterior, atingindo 914 milhões de euros investidos, como podemos analisar na Tabela 8.

Tabela 8: Gastos com P&D (em milhões de Euros) - L'Oréal - Período 2015 - 2018

Ano	Total Gasto	Aumento em relação ao ano anterior (%)
2015	€ 794,00	-
2016	€ 849,00	6,9%
2017	€ 877,10	3,3%
2018	€ 914,00	4,2%

Fonte: Resultados L'Oreal - elaboração própria

Na Tabela 9, podemos observar o desempenho do Grupo L'Oréal em termos de vendas do ano de 2015 a 2018. Nota-se que houve apenas crescimento, acompanhando os investimentos feitos em pesquisa. No ano de 2017 que houve menor aumento do investimento, as vendas acompanham demonstrando um aumento não tão satisfatório como nos outros anos.

Tabela 9: Vendas Grupo L'Oréal (em milhões de euros) - Período 2015-2018

Ano	Vendas (€M)	Aumento em relação ao ano anterior (%)
2015	€ 25.257,40	-
2016	€ 25.837,10	2,3%
2017	€ 26.023,70	0,7%
2018	€ 26.937,40	3,5%

Fonte: Resultados L'Oreal - elaboração própria

Portanto, é clara a relação dos resultados de pesquisa e inovação nos resultados da indústria. Ao alcançar a marca de cosméticos com maior infraestrutura e intensivo em pesquisa, a L'Oréal foi capaz de alcançar a ponta nas vendas e desempenho mundialmente.

3.2. Caso Nacional: Como a Natura vem conquistando o mundo

3.2.1. Linha Temporal

A história da Natura não começa até final da década de 1960. Mais especificamente em 1969, quando Luiz Seabra funda a Indústria e Comércio de Cosméticos do Brasil, que meses depois passaria a se chamar Natura. A primeira loja é aberta na Rua Oscar Freire, em São Paulo e Luiz atende aos clientes pessoalmente. Em 1974, a empresa adota o modelo de negócios de venda direta, apostando na força das relações entre representantes e clientes, sendo assim, a loja é fechada.

Em 1979, a marca lança a linha SR N, inaugurando o segmento de produtos masculinos, ainda como uma novidade. No ano seguinte a empresa alcançaria a marca de 200 colaboradores e 2000 consultoras. Apenas dois anos depois, em 1982, ocorre a primeira incursão no mercado internacional através de um distribuidor local no Chile. Em 1983 a Natura volta a inovar e torna-se a primeira marca de cosméticos no Brasil a oferecer refil de seus produtos. A década de 1980 terminará com a Natura alcançando a marca de 50 mil consultoras.

A década seguinte é marcada por novidades e ainda mais expansão, com o início das atividades na Argentina e Peru no ano de 1992. E em 95, é criada a primeira

linha de produtos não cosméticos, a “Crer para Ver”, cujo lucro será em prol de educação pública de qualidade. Em 98 a Natura é escolhida como a empresa do ano pela revista Exame.

Os anos 2000 serão de extensa expansão, com a inauguração do (até então) mais avançado centro integrado de pesquisa, produção e distribuição de cosméticos da América do Sul, na cidade de Cajamar. Em 2004 ocorre a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo, e no ano seguinte a abertura da primeira loja em Paris. Na mesma década é banido o teste de produtos e ingredientes em animais e início do Programa Carbono Neutro, com metas para redução de emissões de gases efeito estufa ao longo da cadeia produtiva.

Em 2010, já com mais de 1 milhão de consultoras, a Natura começa a produzir na Argentina, México e Colômbia. Apenas 1 ano depois, a marca já possui nova iniciativa com o “Programa Amazônia” para direcionar investimentos para a região. A empresa demonstra constantemente seu perfil ecológico, em 2013 diminuindo em um terço a emissão de carbono e lançando a linha SOU, com redução de 70% na quantidade de plástico utilizado.

Em 2016, a primeira loja em Nova York é inaugurada, acompanhada do nascimento do Grupo Natura&Co, junção das empresas Natura, Aesop e The Body Shop. Neste ano de 2019, o Grupo se torna o quarto maior grupo do setor de beleza no mundo após a união com a marca Avon.

Após as aquisições da Aesop em 2013 e da The Body Shop em 2017, Natura &Co está dando um passo decisivo para construir um grupo global, multimarca e multicanal, orientado por propósito. A Avon é uma empresa incrível, uma marca icônica, com colaboradores dedicados e mais de cinco milhões de Representantes que também acreditam no poder das relações. Juntos, aprimoraremos nossas crescentes capacidades digitais, nossa rede social de Consultoras e Representantes e alavancaremos nossa presença global de lojas e marcas diferenciadas, conectando e influenciando milhões de consumidores com diferentes perfis diariamente, tornando nosso grupo único, com uma plataforma formidável para o crescimento. (Roberto Marques, diretor executivo da Natura&Co. Maio/2019).

A estratégia da Natura consiste em diversas frentes, dentre elas, a Natura acredita ser geradora de impactos econômicos, sociais e culturais positivos, através da busca pela sustentabilidade. Há diversas iniciativas que unem o crescimento sustentável com desenvolvimento social. No momento a empresa lidera a iniciativa #porummundomaisbonito, em que crê que uma empresa de beleza pode criar

produtos que tem a ética como ingrediente principal e uma rede de pessoas unidas com o propósito de deixar o mundo “mais bonito”, ou seja, diminuição do desmatamento, foco na preservação da floresta Amazônica, diminuição do lixo e no quesito social, mais diversidade e educação para todos.

3.2.2. Ciência, Tecnologia e Inovação

A crença da Natura em relação à inovação consiste na soma do conhecimento em rede, ou seja, um diálogo entre a comunidade científica (pesquisadores e instituições de pesquisa) para inovar e promover relações de “bem estar bem”, relações harmoniosas do indivíduo com ele mesmo, com os outros e com a natureza.

Além dos cientistas e pesquisas internas, representados por mais de 250 colaboradores diretamente envolvidos com pesquisa e desenvolvimento, a Natura&Co e seus negócios estão fortemente vinculados a parcerias com instituições científicas do Brasil e do mundo, com o objetivo de desenvolver não só novos produtos, mas também novos conceitos, metodologias e processos. Para a empresa, a inovação é multidisciplinar, por isso seus projetos vão além de seus serviços e negócios, como o desenvolvimento de um sistema de produção sustentável do dendê, articulação de pesquisadores para levar as inovações para o cotidiano das comunidades locais da Amazônia e até a construção de uma biblioteca virtual de gestos, com o intuito de inspirar as pessoas a resgatar as relações humanas.

Estamos saindo de uma era da individualidade para a convivialidade, momento no qual as pessoas realmente terão de estar mais juntas para poder fazer as coisas. Nosso papel não se restringe a prover o consumidor de produtos. Hoje, as relações são de troca (Denise Figueiredo, diretora do Núcleo de Inovação da Natura).

A maior iniciativa de inovação do Grupo foi a criação do Natura Campus, um espaço de colaboração com instituições de ciência e tecnologia, empresas e empreendedores, em que todos geram inovação e valor compartilhado. Desde 2003, já foram contratados 53 projetos em parceria.

São mais de 280 colaboradores (40% destes são mestres e doutores) e em 2012 foi feito um investimento no valor de 2,8% da receita da Natura no mesmo ano (em torno de R\$ 159 milhões). Os centros de pesquisa somam 3 locais: Centro de Inovação, em Cajamar, como o principal centro de pesquisa da Natura ainda como o mais completo e avançado centro de pesquisa e tecnologia cosmética da América do Sul; o Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento em Benevides, Pará, polo de inovação a partir do uso sustentável da biodiversidade brasileira e possui, ainda, equipamentos em escala piloto³ e semi-industrial⁴ para processamento de frutos, extração e modificação de óleos vegetais e derivados; e o Núcleo de Inovação Natura Amazônia, em Manaus, com equipe fixa de pesquisadores para articulação de redes de pesquisa integradas por instituições científicas da região Norte do Brasil.

A Natura conta, ainda, com uma divisão por “Temas de Inovação”, que incluem Bem Estar e Ciência das Relações, pesquisas sociais aplicadas nas áreas de psicologia positiva, com o objetivo de compreender o consumidor com foco na sua interação com a marca; Sustentabilidade, desenvolvimento e aplicação de ingredientes, cadeias e tecnologias da sócio biodiversidade, com novos modelos de produção e cultivo, além de ecologia industrial, ecodesign e ingredientes desenvolvidos a partir da biotecnologia; Inovação Aberta e Colaborativa, através da gestão da inovação, incluindo novas metodologias de processo e portfólio. Captação de novas oportunidades e conceitos a partir de tendências, sinais e temas emergentes da sociedade e do consumidor; Inovação em Produtos Cosméticos, com o desenvolvimento de novas formulações, fragrâncias, design de embalagem e benefícios. Os temas trabalham em sincronia e conjunto, gerando maior capacidade inovativa em vários aspectos dos negócios da empresa.

A questão de inovação sustentável e ecológica do grupo é tão marcante que a Natura se tornou, em 2019, a primeira empresa de cosméticos do Brasil a conquistar uma Patente Verde⁵.

³ Escala piloto é uma planta de processo em escala reduzida

⁴ Escala semi-industrial é escala de processo anterior à industrial (de ponta).

⁵ “O programa Patentes Verdes tem como objetivo contribuir para as mudanças climáticas globais e visa a acelerar o exame dos pedidos de patentes relacionados a tecnologias voltadas para o meio ambiente (Resolução nº 175/2016)”. (Instituto Nacional da Propriedade Industrial).

Em 2011, a Natura ocupou a oitava posição em um *ranking* divulgado pela revista Forbes das empresas mais inovadoras do mundo. Segundo a divulgação, o índice de inovação em relação aos ganhos da Natura é extremamente alto ao longo dos anos, tanto que em 2010, 61,4% do faturamento da companhia foi originado de produtos criados até dois anos antes. A empresa foi a única do setor a aparecer entre as 10 primeiras do *ranking*, desbancando inclusive a gigante L'Oréal. Em reportagem conduzida pela Forbes no Brasil, no ano de 2015, afirma-se que o Grupo aposta constantemente na sustentabilidade para ser uma das empresas mais inovadoras do país. E, segundo especialistas, a Natura seria um dos maiores cases de inovação do país, se colocando assim à frente de boa parte dos concorrentes, seu principal diferencial competitivo seria a utilização de ingredientes diferenciados (usualmente de origem vegetal e provenientes da biodiversidade brasileira), e também sua aposta em embalagens recicláveis.

Os resultados da Natura&Co acentuam ainda mais esse sucesso, em 2015 a receita líquida chegou aos R\$ 7,8 bilhões, seguindo em 2016 com R\$ 7,9 bilhões, R\$9,9 bilhões no ano seguinte, e R\$ 13 bilhões em 2018 (ano este que os resultados da The Body Shop passam a ser incluídos nos relatórios do Grupo). Esta evolução pode ser detalhada na Tabela 10 abaixo.

Tabela 9: Receita Líquida Natura (em milhões de reais) - Período 2015-2018

Ano	Vendas (R\$ milhões)	Aumento em relação ao ano anterior (%)
2015	R\$ 7.899,00	-
2016	R\$ 7.912,70	0,2%
2017	R\$ 9.900,00	25,1%
2018	R\$ 13.397,00	35,3%

Fonte: Resultados Natura - elaboração própria

Em termos de investimentos, a Natura mantém altos índices em relação à inovação. Sendo R\$ 221 milhões em 2015, R\$ 188 milhões em 2016, R\$ 172 milhões em 2017 e R\$ 188 milhões em 2018 representando 2,2% da receita líquida, índice próximo ao gasto pela L'Oréal no mesmo período (3,4% da receita). A Natura

divulga, ainda, seus índices de inovação⁶, número ainda mais impressionante. Em 2015 apresentou 220 produtos novos lançados com índice de 58,9%, o ano seguinte teve um aumento de produtos lançados, com um total de 255 e índice de 54,3%, em 2017 o resultado é ainda mais relevante, uma vez que diminui o total de produtos lançados porém o índice de inovação chega aos 64,6%, retornando à casa dos 50% em 2018 com o valor de 59,9%.

Estes valores e resultados demonstram o quanto a Natura cresce em pouco tempo e como a inovação surge como o principal motivo. A valorização da empresa frente ao mercado mundial deve incentivar outras marcas nacionais a segui-la, a exemplo do grupo Boticário, que vem crescendo e investindo também cada vez mais em inovação e pesquisa. Através da inovação, uma pequena empresa nacional foi capaz de alcançar números e resultados de grandes empresas internacionais e dinamizar seu mercado consumidor.

⁶ Índice de inovação representa a participação da venda de produtos lançados nos últimos dois anos sobre a receita bruta total do ano (neste caso, somente Brasil).

4. Conclusão

Como discutido no capítulo 2 deste trabalho, o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresenta um modelo de concorrência bastante diferenciado. Baseado nas discussões de Possas (1985), o setor apresentaria um oligopólio diferenciado. E, segundo Pirola (2011), esse oligopólio apresentaria um pequeno grupo de grandes empresas multinacionais que comandam o mercado mundial, seguido de um grande grupo de pequenas empresas com nichos locais e dentro do setor haveria uma alta barreira de entrada para esse pequeno grupo de grandes marcas, levando a uma necessidade elevada de diferenciação de produtos e estratégias.

Através do estudo de caso realizado e observação dos resultados, podemos notar que a Natura, principalmente, foi uma empresa do setor de cosméticos que conseguiu, através de altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e inovação através da sustentabilidade, ultrapassar as barreiras que a separavam de pequena empresa nacional à grande empresa multinacional.

Neste estudo, podemos observar diversas semelhanças e diferenças entre as empresas aqui analisadas. A L'Oréal, representando a maior empresa do ramo mundialmente apresenta um modelo de varejo padrão, com foco em pesquisa para alavancar o desenvolvimento, e apresenta um leque enorme de marcas que possibilitam uma descentralização de suas atividades ao passo que apresenta especialização em cada um dos mercados os quais está inserida.

A Natura, por sua vez, apresenta um modelo de varejo diferenciado, através de consultoras representantes, com o foco voltado para um desenvolvimento sustentável e valorização da biodiversidade brasileira. Embora ambas apresentem certas diferenças, podemos notar que a abordagem da inovação e diferenciação constante de produtos (embora apresentem suas particularidades) levou as duas empresas a números impressionantes. Portanto, a inovação é a questão central do estudo de caso, demonstrando que, mesmo empresas de tamanhos diversos e com mercados diversos são capazes de expandir sua oferta e descentralizar sua produção.

É certo que outros fatores como estratégias de publicidade e *marketing* auxiliam as marcas do setor a ultrapassar a barreira de tamanho da empresa, porém sem a inovação como carro chefe, neste cenário, isso não é possível. A crescente busca pelo quesito inovativo levou a Natura de uma pequena loja local a um dos grupos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos que mais cresce e se expande no mundo, sendo capaz de comprar marcas e fazer fusões com grandes empresas internacionais, como é o caso da união com a Avon, anteriormente discutido neste trabalho.

O investimento em pesquisa e desenvolvimento ocasionando a geração de novos produtos, processos e insumos, juntamente com conhecimento sobre o mercado e preferência dos consumidores coloca a frente as empresas do setor, fazendo com que, mesmo em períodos de crise ou baixa da renda e consumo dos consumidores, as vendas continuem estáveis e a indústria em constante crescimento. Gerando, também, cada vez mais dinamismo neste setor tão peculiar.

Referências Bibliográficas

ABIHPEC (2018) *Panorama do Setor 2017 – Higiene Pessoal, perfumaria e cosméticos*. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>. Acesso em 14/10/2018.

ABIHPEC (2019) *Panorama do Setor 2018 – Higiene Pessoal, perfumaria e cosméticos*. Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>. Acesso em 31/05/2019.

BNDES (2007) *Panorama da Indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em 14/10/2018.

L'Oréal Finance (2017) *Annual Report 2017 – Cosmetics Market*. Disponível em: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/cosmetics-market>. Acesso em 14/10/2018.

L'Oréal Finance (2017) *Annual Report 2017 – Research and Innovation*. Disponível em: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/research-innovation>. Acesso em 14/10/2018.

L'Oréal Finance (2018) *Annual Report 2018 – Our Performance*. Disponível em: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/>. Acesso em 05/10/2019.

Natura (2017) *Relatório Anual 2017*. Disponível em: www.natura.net. Acesso em 14/10/2018.

Natura (2019) *Relatório Anual 2018*. Disponível em: www.natura.net. Acesso em 25/05/2019.

PIROLA, E.N. (2011) *Indústria e território: o caso da cadeia produtiva de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*. Tese de Doutorado. Campinas-SP: IE/Unicamp.

POSSAS, M.L. (1990) *Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 2ª edição.

SILVA, A. L. G. (2004) *Concorrência sob condições oligopolísticas. Contribuição das análises centradas no grau de otimização/concentração dos mercados*. Campinas-SP: IE/Unicamp.

SOUZA, M. C. A. F. e GORAYEB, D. S. (2009) *Documento Setorial: Higiene e Cosméticos in Projeto Perspectivas do Investimento no Brasil, Bloco: Produção, Sistema Produtivo: Bens Salário, Coordenação: Renato Garcia*.

SCHUMPETER, J. (1942) *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

Portal ITEHPEC (Inovação e Tecnologia em Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). <http://www.portalitehpec.org.br/> - Acesso em 15/05/2019.

Conselho Regional de Química – IV Região: *História dos Cosméticos*. <https://www.crq4.org.br/historiadoscosmeticosquimicaviva> - Acesso em 15/05/2019.

Conselho Regional de Química – IV Região: *Evolução dos cosméticos no Brasil*. <https://www.crq4.org.br/cosmeticosleiamais1> - Acesso em 15/05/2019.

L'Oréal Group – *História*. <https://www.loreal.com/group/history/> - Acesso em 30/05/2019.

Natura&Co – *História*. <https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia> - Acesso em 30/05/2019.

Allied Markets Research. *Costmetic Industry Overview*. <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market> – Acesso em 25/08/2019.

Trademap. <https://www.trademap.org/> - Acesso em 25/08/2019.

Estée Lauder (2018) *Annual Report 2018*. Disponível em: <https://www.elcompanies.com/en/investors/earnings-and-financials/quarterly-earnings/2018> – Acesso em 25/08/2019.

Coty (2018) *Annual Report 2018*. <https://www.coty.com/in-the-news/press-release/coty-inc-reports-fourth-quarter-fiscal-2018-results> – Acesso em 25/08/2019.

Shiseido Group (2019) *Annual Report 2018*. Disponível em <https://www.shiseidogroup.com/report/> - Acesso em 25/08/2019.

Beiersdorf (2019) *Annual Report 2018*. Disponível em <https://www.beiersdorf.com/investors/financial-reports/results-and-presentations> – Acesso em 25/08/2019.

Amore Pacific (2019) *Annual Report 2018*. Disponível em <https://www.apgroup.com/int/en/investors/amorepacific-corporation/ir-reports/quarterly-results.html> – Acesso em 25/08/2019.

Kao (2019) *Annual Report 2018*. Disponível em <https://www.kao.com/global/en/investor-relations/library/results/results-backnumber/> - Acesso em 25/08/2019.

Henkel (2019) *Annual Report 2018*. Disponível em <https://www.henkel.com/investors-and-analysts> – Acesso em 25/08/2019.

G1. Economia – Mídia e Marketing. Matéria de 14 de Agosto de 2017 “*Gastos com publicidade no Brasil crescem 2% no 1º Semestre*”. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/gastos-com-publicidade-no-brasil-crescem-2-no-1-semester.ghtml> – Acesso em 20/11/2019.

InfoMoney. Matéria de 6 de Dezembro 2017. “*As 20 empresas que mais gastaram com publicidade no mundo*”. Disponível em

<https://www.infomoney.com.br/mercados/as-20-empresas-que-mais-gastaram-com-publicidade-no-mundo/> - Acesso em 20/11/2019.

L'Oréal (2019) Matéria de 26 de Outubro de 2017. "*L'Oréal Brasil inaugura novo centro de pesquisa & inovação e reforça o compromisso com a ciência no país*". Disponível em <https://www.loreal.com.br/imprensa/not%C3%ADcias/2017/out/pesquisa-e-inovacao> – Acesso em 20/11/2019.

L'Oréal (2019) *Pesquisa e Desenvolvimento*. Disponível em <https://www.loreal.com.br/carreiras/%C3%A1reas-de-atua%C3%A7%C3%A3o/pesquisa---inova%C3%A7%C3%A3o> – Acesso em 20/11/2019.

Natura (2019) Blog Natura Campus. *Tudo sobre nosso centro de pesquisa aplicada em Bem-Estar*. Disponível em <http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/post/2016-07/centro-bem-estar-perguntas-respostas> – Acesso em 20/11/2019.

Natura&Co (2019) Investidores. *Central de Resultados*. Disponível em <https://natu.infoinvest.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados#2018> – Acesso em 21/11/2019.

Natura&Co (2019) *Inovação*. Disponível em <https://www.natura.com.br/inovação> – Acesso em 21/11/2019.

ABGi (2019) Radar Inovação. Artigos e Estudos. *Setor de Cosméticos aposta na inovação para crescer*. Disponível em <https://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/artigos-estudos/setor-de-cosmeticos-aposta-na-inovacao-para-crescer/> - Acesso em 21/11/2019.

Strategy& *Prêmio Inovação Brasil 2019*. Disponível em <https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/inovacao-brasil.html> – Acesso em 21/11/2019.

Sra Inovadeira. *Testes em Planta Piloto*. Disponível em <https://srainovadeira.com.br/testes-em-planta-piloto/> - Acesso em 21/11/2019

Natura Campos (2019) Disponível em <http://www.naturacampus.com.br/> - Acesso em 21/11/2019.

INPI (2019) *Patentes Verdes*. Disponível em <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/patente/patentes-verdes-v2.0> - Acesso em 21/11/2019.

Revista EXAME (2011) Matéria de 1 de Novembro de 2011 "*Natura é a oitava mais inovadora do mundo, segundo a Forbes*". Disponível em <https://exame.abril.com.br/tecnologia/natura-e-a-oitava-mais-inovadora-do-mundo-segundo-a-forbes/> - Acesso em 21/11/2019.

Revista Forbes (2015) Matéria de 25 de Setembro de 2015 "*Como a Natura aposta na sustentabilidade para ser uma das empresas mais inovadoras do país*".

Disponível em <https://forbes.com.br/negocios/2015/09/como-a-natura-aposta-na-sustentabilidade-para-ser-uma-das-empresa-mais-inovadoras-do-pais/> - Acesso em 21/11/2019.