



# Cadeia Global de Valor

## **SETOR DE COSMÉTICOS | MAQUIAGEM**

Autores:

- Rodrigo Ulhoa Cintra de Araujo
- Camilla Carrapatoso Nascimento Cardoso
- Luana Senno Ribas
- Sophia Saggio Bertasi
- Tayla Erustes Maia

2015

## Índice

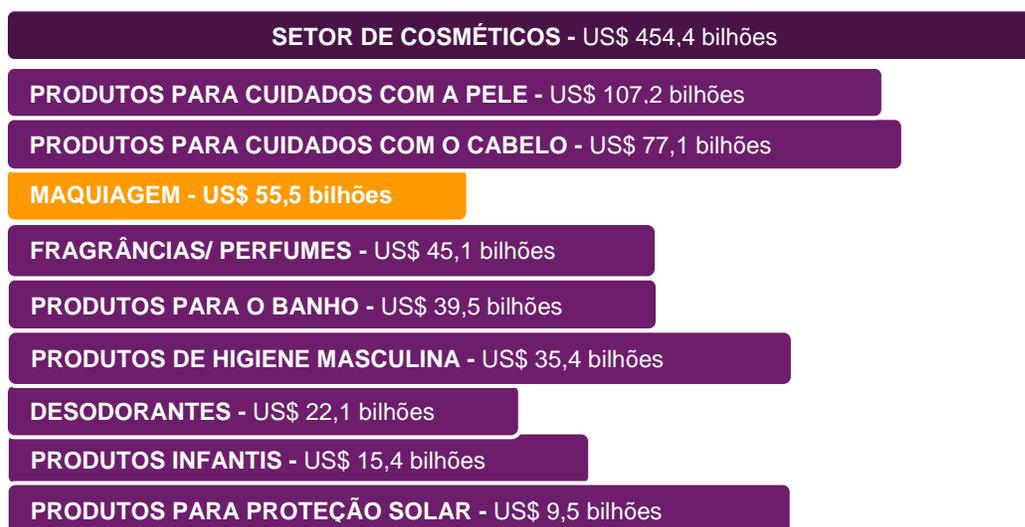
<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>MAPEAMENTO DA CADEIA GLOBAL DE VALOR.....</b>	<b>6</b>
<b>ETAPA 1: ESTRUTURA INPUT-OUTPUT .....</b>	<b>6</b>
1. INSUMOS .....	8
2. PROCESSAMENTO .....	9
3. DISTRIBUIÇÃO .....	10
4. CONSUMO .....	12
4.1 MARKETING .....	16
4.2 LOGÍSTICA REVERSA E DISTRIBUIÇÃO.....	18
5. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO.....	19
<b>ETAPA 2: ESCOPO GEOGRÁFICO .....</b>	<b>22</b>
<b>ETAPA 3: GOVERNANÇA.....</b>	<b>25</b>
<b>ETAPA 4: CONTEXTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>

## Apresentação

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) divide-se em três categorias. Dentro do segmento de cosméticos encontra-se a subcategoria maquiagem, também chamada de *colour cosmetics*, onde estão classificados produtos para olhos, lábios e face. As subcategorias do segmento de cosméticos estão voltadas principalmente para o embelezamento, no entanto, hoje em dia os produtos não estão mais ligados somente à beleza, foram desenvolvidos produtos com benefícios para o cuidado pessoal também. O lançamento de novos produtos, a criação de novos hábitos de consumo e o novo estilo de vida mundial, mais preocupado com a saúde e bem-estar, vêm trazendo um aumento no consumo de maquiagens (UNIVALI, 2009).

Esse crescimento de consumo contribuiu para o mercado global de cosméticos valer aproximadamente US\$ 454,4 bilhões anuais, sendo US\$ 55,5 bilhões representado pela subcategoria de maquiagem, que divide seus produtos entre itens de massa (68%) e itens de luxo (32%) (EUROMONITOR, 2014).

Figura 1 – Representação da Categoria de Maquiagem no Setor de Cosméticos.



Fonte: L'ÓREAL

As principais empresas do setor são grandes grupos privados internacionalizados e não focam na produção de somente um tipo de produto, mas

levam em consideração os diversos mercados e suas particularidades, como por exemplo, L'Oreal Group, Estée Lauder, Procter & Gamble, Avon, Coty Inc (EUROMONITOR,2014).

Para mapeamento do setor de forma global, primeiramente, será informado os insumos presentes na produção e como ocorre o processamento para que sejam transformados em maquiagem. Após, será analisada a análise da dispersão dos grandes grupos e marcas no mundo e as estratégias que a distribuição possui, para conseguir identificar o tipo de consumo e como o marketing influencia essa demanda. Com isso, um ponto importante é a logística reversa, que irá mostrar como as empresas agem para que as embalagens sejam devolvidas para serem reutilizadas. Em seguida, serão abordados temas como pesquisa e desenvolvimento e a importância dos estudos e tecnologias para o mercado em relação a consumo, tendências e criação de produtos adaptados a novas culturas. Por ser altamente globalizada, o mapeamento de cada elo se faz por meio do escopo geográfico, que terá o objetivo de esclarecer onde fica cada segmento da cadeia e suas respectivas conclusões. Por fim, o tipo de governança e o contexto institucional serão analisados, a fim de entender como funciona a hierarquia da cadeia, necessidade de fornecedores, organização das fábricas e empresas e como as instituições regulam o mercado e países.

## Mapeamento da Cadeia Global de Valor

### Etapa 1: Estrutura input-output

A maquiagem é aplicada de acordo suas respectivas culturas, etnias, tradições e costumes, muitas vezes passados de geração a geração ou pela própria sociedade do país. Para melhor atender a demanda desses diversos mercados com características próprias, tende a ser usada a geocosmética, uma metodologia adotada como *focus group*, na qual se observa o consumidor e seu ritual no momento em que está se maquiando, buscando compreender os hábitos femininos de cada parte do mundo e assim junto com a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) adaptar os produtos para a necessidade de cada local (L'OREAL, 2014).

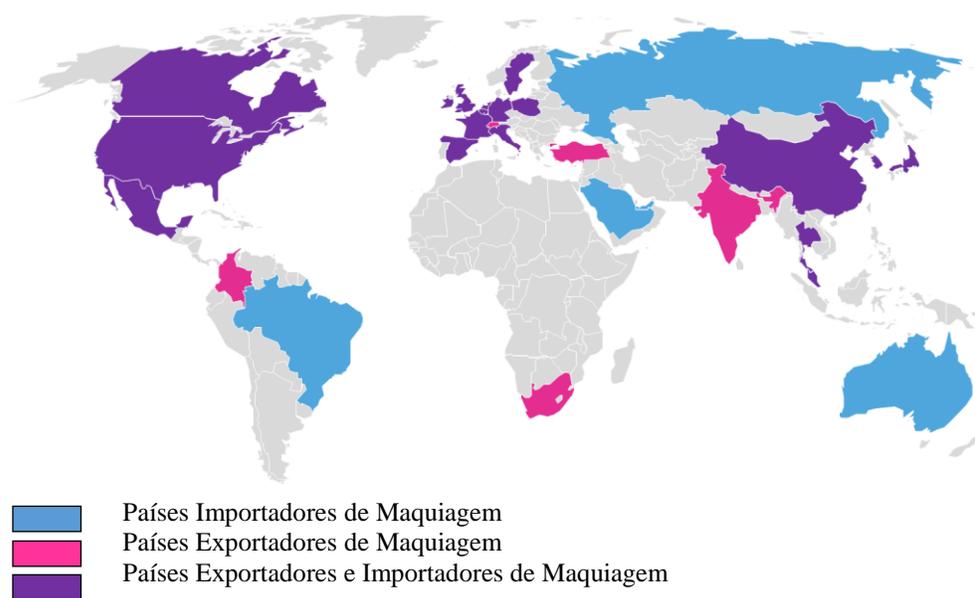
Assim como a diversidade cultural na maneira de aplicação da maquiagem, há outros fatores que influenciam a demanda e as vendas de maquiagens. Pode-se citar: a renda, faixa etária, gênero, tipo de pele e até mesmo o gosto pessoal do consumidor (BNDES, 2014).

O setor está presente de forma significativa em todos os continentes, sendo como importador ou exportador. Sendo assim, nota-se sua relevância e seu potencial ao redor do mundo. No mercado global, ao cruzar os 25 maiores importadores e exportadores de maquiagem, em termos de balança comercial e volume tem-se que os países da América do Norte como Estados Unidos e Canadá, China e países europeus como França, Itália, Alemanha e Inglaterra se mostram como grandes importadores e exportadores de maquiagem, isto se dá pelo fato de apresentarem um mercado forte e maduro com alto consumo, além de possuírem centros de pesquisa e desenvolvimento que são fatores muito importantes para a renovação e avanço do segmento, assim como as maiores fábricas e marcas do setor. Percebe-se que esses países, muito relevantes para o setor, englobam elos estratégicos e que ao mesmo tempo estão desenvolvidos no meio da maquiagem, tanto em consumo como presença de marcas, tendências, fábricas e pesquisas (EUROMONITOR; ANÁLISES BOOZ & COMPANY, 2010).

Os maiores importadores mundiais de maquiagem são Arábia Saudita, Brasil, Rússia e Austrália, isto levando em conta que tendem a ser países em desenvolvimento, cujos mercados são moderados em expansão e com potencial aumento do consumo per capita. São países onde o consumo está em ascensão, mas ainda não há presença de grandes fábricas das maiores marcas e os centros de pesquisas estão migrando de forma gradual, conforme necessidade de cada país e atratividade (EUROMONITOR; ANÁLISES BOOZ & COMPANY, 2010).

Destaca-se o fato que os grandes polos de maquiagem do mundo estão em países que tanto exportam como importam a maquiagem, com grande presença de marcas globais originadas deles, centros de pesquisa que desenvolvem novos produtos, tendências e tecnologias e fábricas.

Figura 2 – Top 25 Importadores e Exportadores (Balança Comercial)



Fonte: Trade Map - International Trade Statistics, 2014.

A Cadeia Global de Valor (CGV) de Maquiagem é composta, principalmente, pelos elos: insumos, processamento, distribuição e consumo; no entanto, os

elementos transversais, que são pesquisa e desenvolvimento (P&D) e marketing, são transversais dos elos da cadeia, formando uma cadeia integrada.

A disposição dos elos da CGV da categoria de maquiagem pode ser observada na Figura 3 – Cadeia Global de Valor do Setor de Cosméticos: Maquiagem. Cada elo será apresentado e explicado conforme sua relevância na cadeia.



Figura 3 – Cadeia Global de Valor do Setor de Cosméticos: Maquiagem.

Fonte: Autoria Própria, 2015.

### 1. INSUMOS

O setor de cosméticos está diretamente relacionado à indústria química e o elo da cadeia produtiva que sela esta relação é o de insumos. Segundo dados do Euromonitor (2014) e do Comtrade (2013), os principais insumos do setor de maquiagem provêm da China. Apesar de ser o maior exportador, o país não é o único que contém esses itens, de forma que, este elo não apresenta um poder de veto em

termos de estratégia corporativa para cadeia, levando em consideração a facilidade de substituição de fornecedores (COMTRADE, 2013 & EUROMONITOR, 2014).

Dentre os insumos indicados na Figura 3, pode-se destacar como os mais relevantes: água, minérios/minerais, álcool, pigmentos e solventes para produção da maquiagem (COMTRADE, 2013). Já os principais insumos usados nas embalagens dos produtos são potes e frascos de plástico e vidro, escolhidos com precisão pois necessitam de uma qualidade elevada e design diferenciado, características que serão exploradas pelo time de marketing e vendas posteriormente para melhor promover o produto. Outros materiais usados também são tubos de plásticos ou alumínio, rótulos, informativos, espelhos, estojos de maquiagem e caixas (L'OREAL, 2014). Tendo o Brasil como exemplo, a embalagem representa 38% do Custo do Produto Vendido (CPV) em maquiagens e é uma característica forte do setor quanto se trata de diferenciação e marketing do produto (BNDES 2014).

## 2. PROCESSAMENTO

Para o processamento da maquiagem, as principais empresas do setor contam com produção própria, e por isso, possuem fábricas espalhadas em diversas regiões do globo. A L'Oreal é um exemplo de empresa internacionalizada, visto que possui diversas fábricas ao redor do mundo, entre elas 10 fábricas nos Estados Unidos, 20 em países europeus, sendo 14 só na França, Brasil, Israel, Japão, Indonésia, Índia, China, México, Rússia, Turquia e África do Sul. Além da L'Oreal, grandes empresas como a Coty Inc, fabrica seus produtos em diferentes locais como Inglaterra, França, Espanha, Estados Unidos e China (EUROMONITOR, 2014). Mesmo com maior presença em países como EUA e França, as maiores empresas de maquiagem estão mostrando uma tendência em se estabelecer em países em desenvolvimento, como a China e alguns países da América Latina, por exemplo, Brasil e Argentina (EUROMONITOR, 2014).

Só no Brasil a P&G tem 6 fábricas, sendo em Salvador, Manaus, 2 no Rio de Janeiro e 2 em São Paulo e a Avon possui uma em São Paulo (P&G, 2015; AVON,

2015). A partir destes exemplos, que incluem grandes empresas do setor, pode-se observar a importância que os países em desenvolvimento veem apresentando nos últimos anos devido a fatores como o crescimento do consumo (EUROMONITOR, 2014). Só no Brasil, foi registrado em 2014 um crescimento nominal de 11% no setor de HPPC (ABIHPEC, 2015). Levando em consideração um exemplo da maior empresa do setor, L’Oreal, foram vendidos 390 milhões de unidades de produtos em 2013 apenas no Brasil, o que nos mostra o quanto o país pode ser promissor para a marca (L’Oreal, 2014).

No entanto, pode haver terceirização no processo de acabamento, embalagens e design, averiguando sempre se as empresas terceirizadas possuem o mesmo padrão de qualidade da companhia. Por exemplo, pode-se demandar o cadastrado no IPI - International Packaging Institute ou IOPP – Institute of Packaging Professionals, entre outras organizações regulatórias de embalagens. É importante ressaltar que há diferentes tipos de empresas de embalagens, por exemplo, as que fazem embalagens customizadas, como Aarts Plastics e Eurovetropac, as que focam em embalagens de plástico, como a Crisan Plast, empresas voltadas para o mercado de embalagens de luxo, como a Luxe Pack – que está presente na Europa, Ásia e América do Norte entre outras, dependendo da demanda de cada empresa (WEB PACKAGING, 2015).

Dessa forma, observa-se que mesmo possuindo produção própria, as empresas procuram formas de estarem presentes em diferentes regiões, e por isso, as fábricas são tão importantes, facilitando entrega de mercadoria, diminuindo custos e até atendendo necessidades locais.

### 3. DISTRIBUIÇÃO

As grandes corporações estão presentes globalmente e para melhor adaptar seus produtos e diminuir custos o processamento está espalhado pelo mundo. Além da distribuição geográfica, os grandes grupos de maquiagem L’Oreal Group, Avon, Estée Lauder, Procter & Gamble, abrangem o mercado através de sub-marcas. A

Tabela 1 mostra o market share das principais marcas das grandes empresas (EUROMONITOR, 2014).

Tabela 1 – Market Share 10 Principais Empresas de Maquiagem Mundial (%).

Marca	Grupo Econômico	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Maybelline	Grupo L'Oréal	8,2	8,6	8,6	8,7	8,9	8,8
L'Oréal Paris	Grupo L'Oréal	5,9	5,7	5,6	5,5	5,7	5,6
Avon	Avon Products Inc	6,2	6,5	6,2	5,6	5,1	4,7
MAC	Estée Lauder Cos Inc	2,4	2,5	2,6	2,7	2,9	3,1
Lancôme	Grupo L'Oréal	3,0	2,9	2,9	2,9	3,0	3,1
Clinique	Estée Lauder Cos Inc	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Shiseido	Shiseido Co Ltd	3,4	3,3	3,1	3,0	2,6	2,5
Revlon	Revlon Inc	2,7	2,7	2,6	2,6	2,5	2,4
Cover Girl	Procter & Gamble Co.	2,9	2,7	2,6	2,5	2,5	2,4
Max Factor	Procter & Gamble Co.	2,6	2,4	2,4	2,3	2,3	2,3

Fonte: Euromonitor, 2014

Para melhor atender os pedidos dos consumidores, os grandes grupos usam a estratégia de dividir-se em marcas. As categorias são marcas de maquiagens de luxo, de massa e maquiagens voltadas para o profissional que trabalha diariamente com os produtos, como por exemplo maquiador. Dentro de cada marca, há ainda a divisão de mercadorias por parte do corpo e função, há produtos para pele (base, pó, corretivo, blush), para os olhos (sombra, rímel, delineador) para os lábios (batom, gloss), entre outros (L'OREAL & ESTEE LAUDER, 2014).

As marcas de maquiagem tendem a ter um portfólio completo de produtos, desde base até sombra e muitas vezes vendem não somente maquiagem, mas também produtos que auxiliam na preparação da pele, na fixação e na retirada da maquiagem. Um exemplo disso é a marca MAC, do grupo Estée Lauder, que possui o

prime – produto que auxilia na preparação da pele - e o demaquilante – removedor de maquiagem - dentro do seu portfólio (L'OREAL & ESTÉE LAUDER & PROCTER GAMBLE, 2014).

Segundo o Bloomberg Business, dentre os grandes grupos de maquiagem, a L'Oreal vale aproximadamente € 98.103 bilhões e a Estée Lauder por volta de € 34.104 bilhões, juntas elas representam um market share de 28,8% (19,8% e 9% respectivamente). Para atingir crescimento e valor no mercado as grandes empresas tendem a criar novas marcas próprias ou adquirir uma empresa pequena em fase de ascensão no mercado local, que sofre um aprimoramento e desenvolvimento da variedade de produtos até transformação para uma companhia global, como foi o caso da Maybelline, do grupo L'OREAL e da MAC da Estée Lauder, empresas que eram domésticas e foram transformadas (L'OREAL & ESTÉE LAUDER, 2014).

Apesar de cada grande grupo ter a sua própria estratégia para atingir seu público-alvo, todos tendem a dividir os produtos em categorias da mesma maneira e posteriormente ter uma estratégia diferenciada para cada marca.

#### 4. CONSUMO

No setor de maquiagem a principal compradora é a mulher, independente da sua classe social e cultural, que busca neste produto uma forma de melhorar a autoimagem e se enquadrar em um padrão de beleza estipulado e influenciado pela convergência da moda, suas tendências e a sociedade na qual os indivíduos estão inseridos.

O consumidor voltado para cosméticos, principalmente maquiagem, apresenta uma mudança no que tange a substituição de mercadorias de luxo por mercadorias de necessidade, isto é, passou a se tornar um produto de uso diário e rotineiro deixando de ser algo de luxo (GLARYSTON, 2010). De acordo com o estudo feito pela Mintel na França, Estados Unidos e Reino Unido, cujo objetivo principal era mapear o comportamento de consumo de produtos de beleza pelas mulheres, como maquiagem, foi detectado que o público-alvo mantinha a beleza como uma

necessidade e não apenas como um item de luxo, sendo que 60% das entrevistadas no estudo afirmaram não alterar seus hábitos de consumo mesmo em momentos de crise econômica, que apresenta inflação e geralmente redução do consumo em ítems secundários. Com isso, tem-se que mesmo em período de crise e todas as suas consequências, a maquiagem passou a se tornar um ítem do cotidiano, não sendo totalmente impactado e substituído (GLARYSTON, 2010).

Com tantas formas de atingir o consumidor e persuadi-los não se pode deixar de lado que diversos fatores podem influenciar uma imagem ruim das marcas, desacelerando o consumo. Sendo assim, a demanda é afetada por fatores como publicidade negativa sobre algum produto, pessoas que não gostam de sair de casa e, portanto, não vem necessidade nesse tipo de produto ou alguma reclamação (EUROMONITOR, 2014).

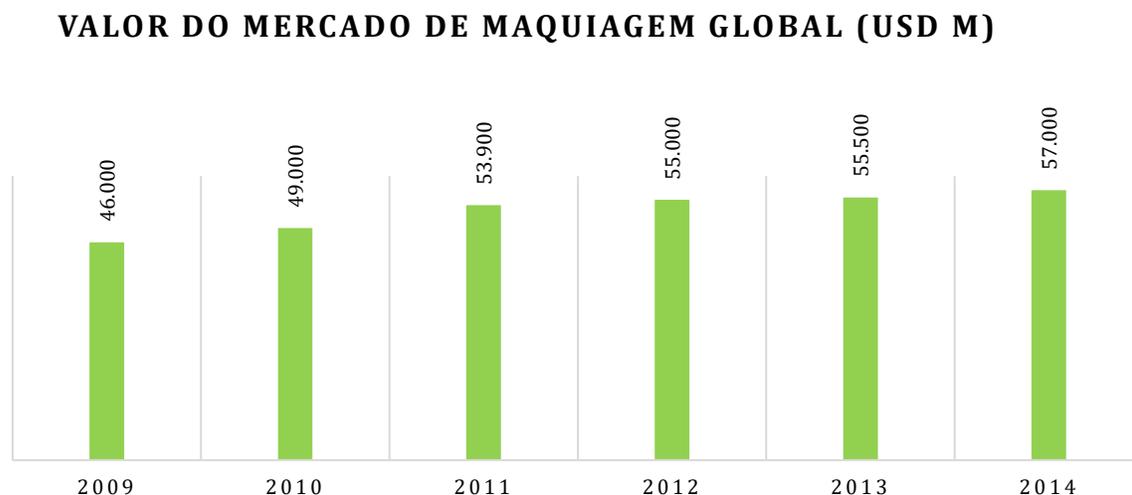
O consumo de maquiagens também está relacionado à vontade das mulheres em fazer parte de um padrão de beleza estabelecido pela sociedade em que vive. As consumidoras de baixa renda geralmente procuram produtos que as façam se sentir mais atraentes, mais inclusas na sociedade, já as consumidoras de classe alta procuram produtos premium que as diferenciem e façam com que elas se sintam exclusivas (UNIVALI, 2011). Percebendo essa tendência de diferentes consumidores foram desenvolvidos produtos de massa, que atualmente representam 68% do mercado global e os produtos de luxo (premium) que correspondem a 32% (EUROMONITOR, 2014).

No âmbito global, os principais mercados de atuação das grandes empresas ainda são Ásia, Europa Ocidental e América do Norte. Apesar dos países desenvolvidos terem grande peso no consumo de maquiagens, quase 80% do crescimento do setor vem, principalmente, dos “novos mercados” (Ásia, América Latina, Europa Oriental, Oriente Médio e África), dentre eles os países com maiores taxas de consumo em 2014 foram China, Brasil e Rússia. Isto representa que, mesmo os países que possuem maior atuação no mercado e conseqüentemente um consumo alto, devido à grande parcela de população desenvolvida, fábricas presentes e centros de pesquisas, são os países em desenvolvimento que possuem a maior taxa de crescimento. Isso se deve pelo fato de estarem em desenvolvimento,

havendo uma economia com potencial de crescimento, aumento do consumo e da entrada de grandes marcas nesses territórios nos últimos tempos (EUROMONITOR,2014).

O valor do mercado de maquiagem cresceu, de 2009 a 2014, 23,91% e as grandes empresas acreditam que o setor só tende a prosperar nos próximos anos, principalmente nos “novos mercados”, como já vem acontecendo hoje em dia (AVON, 2014; L’OREAL, 2014).

Gráfico 1 – Valor do Mercado de Maquiagem Global



Fonte: Euromonitor, 2015.

Para alcançar seus consumidores as empresas utilizam canais de distribuição diversos, como: venda tradicional (incluindo o atacado e as lojas de varejo), venda direta (evolução do conceito de vendas domiciliares) e franquia (lojas especializadas e personalizadas), como também possuem alguns canais que estão em ascensão, como e-commerce e os quiosques.

O mercado de cosméticos como um todo tem um esquema de distribuição muito similar ao segmento de maquiagem. O canal de distribuição tradicional, canal indireto, composto por parceiros comerciais das grandes marcas que recebem através do distribuidor produtos para revenda, pode ser exemplificado por meio de

lojas de varejo, hipermercados, drogarias, salões de beleza, duty free, lojas de departamento entre outras formas, este tipo de venda é utilizado em 75,5% dos casos (EUROMONITOR, 2014). Tal estratégia é adotada por um “canal predominantemente utilizado pelas empresas diversificadas em outros mercados, que aproveitam os mesmos canais para a venda de produtos de cosméticos e de higiene pessoal, aumentando seu poder de negociação frente aos detentores do canal” (BNDES, 2010).

Já o canal direto é o segundo maior utilizado, tendo venda direta, vendas porta-a-porta (em casas) e online. A venda direta que inclui lojas próprias das marcas (16,4%), podendo ser franquias, tendem a ser adotadas devido ao nível de diferenciação elevada do produto a ser ofertado; desta forma há uma exigência de maior proximidade e contato com o consumidor final que, por sua vez, terá um atendimento mais personalizado e diferenciado, normalmente oferecido por um profissional especializado no setor. Já as vendas em casa (1,2%) as quais utilizam catálogos, têm como objetivo mostrar uma proximidade maior ao consumidor e normalmente tendem a ser destinadas a um público de renda média ou baixa, pois contam com promoções e kits que não são muito encontrados nas lojas físicas (AVON, 2014; EUROMONITOR, 2014).

O terceiro tipo são as vendas online (6,9%), que são feitas por meio de sites, podendo ser da empresa ou terceirizados e tem como objetivo a facilidade de compra não tendo a necessidade de se locomover para consumir. Além disso, é importante ressaltar o papel da plataforma digital como forma de sustentação informativa a fim de aprimorar produtos e processos, além de propagar informação sobre inovações da indústria de cosméticos mundial. A plataforma online traz ainda informação com rapidez, critérios seletivos pertinentes e eficácia – que é importante tanto para o consumidor quanto para a própria empresa, pois é uma maneira da marca estar mais perto do seu usuário. É uma estratégia de prolongar a experiência da pessoa que está neste tipo de compra, por meio do site é possível descobrir a história, os valores, a missão da marca, todas as propagandas por trás de um produto e realizar promoções atraindo mais compradores, ou seja, uma forma de educar e informar o consumidor (REZENDE, Yara. 1997; EUROMONITOR, 2014).

Com isso, tem-se que os usuários estão cada vez mais informados e conectados, tendo seu consumo tangibilizado por sua cultura, etnia, renda e estilo de vida. As empresas precisam estar presentes em todos os canais garantindo a maximização de suas vendas, com um consumidor cada vez mais preocupado com a saúde e beleza, possuindo mais renda e buscando maquiagens mais sofisticadas e inovações que atendam as suas necessidades (AVON,2014; L'OREAL, 2013).

#### 4.1 MARKETING

É essencial ressaltar a relevância das marcas e do marketing para o consumo final. O apelo feito pelas mídias (digitais e impressas), por exemplo, é um fator importante para a tomada de decisão de compra, para determinar o público alvo e todas as variáveis que giram em torno deste (tais como os quatro Ps- produto, praça, preço, promoção- qualidade, tecnologia, inovação e sofisticação) que são importantes para qualquer empresa do setor. Assim, a necessidade de um elevado investimento para branding é essencial para definição dos valores da marca e melhor posiciona-la no mercado.

As marcas são armas poderosas dentro do mercado de maquiagem, que é muito competitivo em âmbito nacional e internacional. A importância da marca se mostra no poder que estas possuem de modificar todo o cenário de uma indústria, a fidelidade e a frequência em compras, para com isso, atingir os seus consumidores. Os valores de cada marca atrelado aos produtos faz com que os consumidores se familiarizem e criem associações favoráveis, únicas e fortes com a marca, portanto, observa-se que as principais empresas do mercado buscam estabelecer uma relação duradoura e satisfatória com os seus consumidores finais, garantindo assim a escolha por ela na decisão de compra e fidelidade. Como a maquiagem tornou-se um bem de necessidade e não mais de luxo, a fidelidade é um ponto essencial que permite as empresas a elevarem o preço do produto (GLARYSTON, 2010).

A interação de pesquisa e marketing fornecem produtos de cosméticos adaptados a diferentes tipos de pele, cabelos e culturas, climas, sendo inspirados por

rituais de belezas e expectativas de consumidores locais (L'OREAL 2014). As empresas são globais, entretanto, alguns produtos e marcas devem ser trabalhados localmente havendo necessidade de adaptações para diferentes países, pois cada região possui características específicas. É importante haver um balanço entre elaborar produtos para o mercado local buscando a atenção do consumidor e ter o que é possível em âmbito global buscando maior eficiência (AVON, 2012).

Alguns exemplos de marcas globais com produtos locais são da L'Oreal, Avon e Esteé Lauder, que elaboraram maquiagens pensando no clima, estilo de compra e autoimagem. A L'Oreal, com a marca Maybelline, lançou na China um bálsamo labial que deixa um aspecto mais brilhante e leve nos lábios sugerindo o poder hidratante da água, isso porque as mulheres chinesas levam em consideração o brilho de um batom, diferente da Europa e Estados Unidos onde são preferíveis batons mais consistentes e fosco (L'OREAL, 2014).

Já a Avon, em agosto de 2014, lançou no Brasil sua nova marca: Avon Luxe, linha de maquiagem formulada com produtos preciosos e raros estreitando ainda o e-commerce no país. Inicialmente foi criado para atender uma demanda russa, com produtos diferenciados e premium, e posteriormente foi levado ao Brasil e Inglaterra. Foi a estratégia usada pela marca para se posicionar de outra forma, custando 35% a mais do que os outros produtos do portfolio Avon e combater concorrentes que possuem a mesma linha de produto (PURETREND, 2014). Outro exemplo é da Esteé Lauder com a marca MAC no Brasil, em parceria com Julia Petit lançou uma coleção dedicada a mulher brasileira, com batom de core açaí e uma grande adaptação ao que se refere em cores da maquiagem para os diversos tons de pele da mulher brasileira.

Além de produtos, as propagandas são estratégias que podem ser tomadas em âmbito global ou regional, podendo ser feita apenas uma vez utilizando de tradução para diversos países ou com propagandas específicas para produtos adaptados.

As marcas buscam adaptações a fim de atingir maior parcela da população, que possuem características e demandas específicas, combinado com produtos globais que podem ser encontrados em diversas regiões, não necessitando de

adaptação gerando uma venda menos especializada, mas que suprem as necessidades dos consumidores.

#### 4.2 LOGÍSTICA REVERSA E DISTRIBUIÇÃO

Um conceito que está em discussão no que tange logística para produtos do setor de Higiene Pessoal, Perfume e Cosméticos (HPPC) é o de “logística reversa”, que está acompanhado ao de “captação de resíduos”. Uma vez que as embalagens pós-consumo são um desafio para a indústria, já que muitas vezes, estas apresentam resíduos e devem ser descartadas de forma apropriada e separada, as empresas estão tentando encontrar formas de reverter essa situação.

A marca brasileira, O Boticário, possui um programa de logística reversa ligado a suas embalagens que está disponível em todas as lojas da rede. O programa Bioconsciência tem o objetivo de coletar embalagens de todas as marcas do grupo Boticário (Quem disse Berenice?, Beauty Box e Eudora) para serem destinadas à reciclagem utilizando de meios como cooperativas de catadores e empresas gerenciadoras (BOTICÁRIO, 2015).

Outro exemplo é a marca canadense MAC, que pertence a uma das maiores empresas do setor, a Estée Lauder, que possui um programa conhecido como “Back do M-A-C”, onde o consumidor tem a possibilidade de devolver seis embalagens vazias da marca e trocar por qualquer batom da marca como forma de agradecimento (MAC, 2014).

Além disso, a Estée Lauder implementou um sistema de tecnologia no qual através de um scanner é informada a data de validade do produto e assim é possível calcular para onde eles devem ser destinados (outros mercados, lojas para funcionários Estée Lauder ou doados para instituições de caridade) possibilitando que a empresa consiga redistribuir mais de 150% das devoluções de produtos e ainda utilizar o sistema para o desenvolvimento de novas estratégias de marketing e produção. Para a implementação desse sistema foi necessário um investimento de

\$1,3 milhões, que foi recuperado em cerca de um ano e meio depois (CALDWELL, 1999).

A Procter & Gamble também vem apresentando ações de logística reversam, por exemplo, em parceria com a WiseWaste o projeto visa a coleta de embalagens pós-consumo de cooperativas, pontos de entrega voluntária e da própria indústria para serem utilizadas em ações de marketing promocional da P&G. Além disso, o projeto está alinhado com as determinações da Política Nacional de Resíduos Sólidos e representa um passo importante para a marca atingir suas metas de sustentabilidade (WISEWASTE, 2012).

A partir desses exemplos que incluem empresas renomadas, pode-se concluir que a logística reversa vem se mostrando como uma tendência nos últimos anos. Com o aumento da preocupação mundial com o meio ambiente a importância da mesma vem sendo reconhecida pelas empresas e também pela população, tornando-se um elemento importante no planejamento estratégico das empresas e podendo inclusive gerar resultados econômicos positivos (GRUPO INDEX). Além disso, benefícios como melhoria da qualidade de vida e a diminuição dos impactos no meio ambiente mostram um importante passo das empresas para o desenvolvimento sustentável (OECD, 2014).

## 5. PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

A diversidade mundial é imensa quando se trata de tom de pele, formato do olho, formato de boca, cores de lábios, tipo de olheiras, assim como cada cultura tem um ritual de beleza diferente, até mesmo do local aonde se vive, clima e condições de vidas locais também influenciam na escolha, ou seja, cada étnica apresenta qualidades diferentes na maquiagem e necessita de produtos que melhor se adaptem ao seu estilo, pele e formato de rosto. As principais empresas do segmento de maquiagem perceberam essa diversidade, essa nova demanda mundial por produtos diferenciados e a partir daí desenvolveu pesquisas focadas na criação dos melhores produtos.

Outro ponto importante é que o consumidor está cada vez mais conectado e informado, busca e aprecia inovações. Devido a isso e a alta diversidade étnica mundial, as companhias do segmento implantaram centros de pesquisas ao redor do mundo para melhor entender o estilo e ritual de beleza de cada polo do mundo, como pode ser notado no mapa Escopo Geográfico da Cadeia Global de Valor de Maquiagem (L'OREAL,2014).

Além de centros de pesquisas de desenvolvimento de produtos e pesquisa, grupos como L'Oréal, Avon, possuem um centro de observação e análise dos costumes, gostos e tendências daquela etnia, aonde está localizado.

A tecnologia está cada vez mais presente nas pesquisas realizadas, não somente no maquinário utilizado para analisar pele, como também no estudo de hábitos de cada etnia, um caso interessante é o da L'Oréal e os banheiros de pesquisa, nos quais foram colocados espelhos e câmeras em banheiros públicos para observar e tentar entender a rotina de maquiagem de cada pessoa. Por meio desse experimento possibilitaram o desenvolvimento de produtos de sucesso, como por exemplo base com textura leve e duradoura para países com clima tropical e quente ou fórmulas diferenciadas que absorvam o suor para as peles oleosas (China, Índia e África).

A inovação atualmente é buscada não somente no tipo de produto, mas também na maneira na qual ele será feito. Há uma tendência de o consumidor valorizar quando compra algo mais sustentável. As áreas que mais investem em P&D são os produtos dermocosméticos, isto é, aqueles que são aplicados na pele. Produtos orgânicos e naturais também vêm ganhando espaço, e pesquisas que exploram a biodiversidade botânica como fontes de matérias-primas. As empresas vêm focando cada vez mais no desenvolvimento de maquiagens com insumos naturais ou sintéticos que agridam menos o meio ambiente e embalagens ecológicas (L'OREAL,2014).

Os centros de pesquisa que buscam entender as necessidades do indivíduo, os costumes, rotina, meio ambiente e poder aquisitivo do consumidor do segmento de maquiagem, normalmente são espalhados pelos 6 polos: Brasil, Estados Unidos,

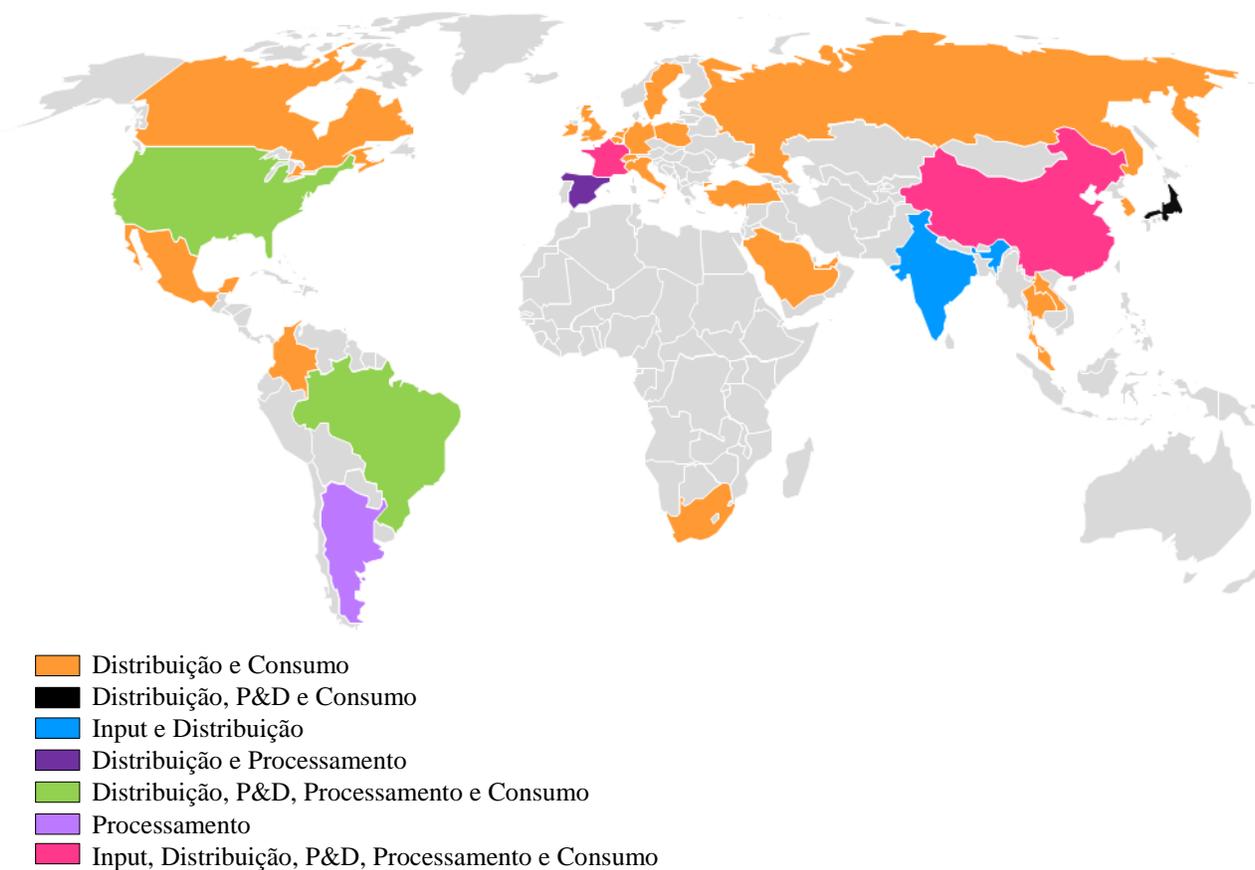
Índia, China e Japão. Percebe-se uma correlação nos lugares dos polos e os mercados com maior consumo e população mundial (EUROMONITOR, 2014).

A pesquisa e a compreensão da diversidade mundial refletem na criação de produtos específicos para uma única região, para uma única demanda, contudo algumas vezes produtos criados para um tipo de grupo são adaptados e comercializados em outras partes o mundo, como por exemplo o BB Cream da Maybelline criado na Coréia, sofreu alterações e foi comercializado nos Estados Unidos e depois posteriormente comercializado na Europa pela Garnier com outras adaptações, conquistando milhões de mulheres.

Como os produtos são facilmente copiáveis é necessária uma constante inovação para marca continuar com seu posicionamento e participação no mercado. A partir de pesquisas, da avaliação dos hábitos do comprador e do consumo, consegue-se perceber qual a necessidade do consumidor e quais são as oportunidades para criar uma nova tendência, com isso são desenvolvidos novos processos e novos produtos que serão divulgados através de campanhas e propagandas geridas pelo setor de marketing de cada empresa, com o produto e a promoção certa, a empresa consegue atingir o aumento do consumo esperado, conseqüentemente o aumento da receita. Ou seja, a CGV de maquiagem é um processo cíclico, no qual pesquisa e desenvolvimento é um fator importante por ser o ponto da cadeia que auxilia as empresas a ter a oportunidade de estar um passo à frente das demais.

## Etapa 2: Escopo geográfico

Figura 4 – Escopo Geográfico da Cadeia Global de Valor de Maquiagem



Fonte: Autoria Própria, 2015.

Como é possível observar na Figura 4, as atividades do setor de maquiagem são distribuídas globalmente, o setor tende a se internacionalizar em busca de novos mercados consumidores. A partir de uma oportunidade e uma visão de crescimento, as grandes empresas importam suas marcas para um determinado país e conforme a necessidade da demanda ocorre uma internacionalização dos demais elos da cadeia. Como foi possível observar no decorrer do trabalho, há uma tendência de depois do consumo e da distribuição das marcas no país, os centros de pesquisa são instalados em busca da compreensão do mercado e da percepção de possíveis tendências para aumento do consumo, posteriormente caso necessário são

instaladas fábricas e o processamento começa a ser feito com mais rapidez e especialização para aquele mercado. Já os insumos, apesar de serem provenientes em maior quantidade pela China e Índia, são facilmente encontrados ao redor do globo, o que facilita ainda mais a internacionalização do processamento.

Essa tendência pode ser facilmente observada no caso brasileiro com o grupo L’Oreal, aonde foi observado um aumento do consumo, que levou a construção de um centro de pesquisa voltado para entendimento da demanda e da rotina da mulher brasileira, que causou o desenvolvimento de novos produtos e aumento novamente da demanda, impulsionando a empresa a internacionalizar as fábricas para produção (L’OREAL,2014).

Desta maneira é possível observar que há países que tendem a possuir todos os elos dentro do seu próprio território, inclusive os insumos, como é o caso da China e da França. A relevância deles para o setor é muito grande, isso porque possuem grandes conhecimentos da área, com centros de pesquisas, marcas próprias e grandes fábricas, além de possuírem um consumo elevado gerando renda.

As empresas do setor tendem a considerar a China um mercado consumidor promissor, principalmente por estar entre os maiores mercados de maquiagem do mundo e por estar apresentando altas taxas de crescimentos nos últimos anos, além de alterações na legislação que favorecem o setor no país, principalmente com vendas diretas que haviam sido proibidas em 1998 e foram liberadas novamente (EUROMONITOR, 2014 & BNDS, 2007). Além disso, a China e a Índia têm apresentado potencial para a cadeia de beleza devido a um crescimento da classe média de consumo a procura de produtos de qualidade (EUROMONITOR, 2014).

Com um consumidor mais exigente e aumento da competição global, principalmente pela evolução da tecnologia e a variedade de produtos, os centros de P&D são de extrema importância para as empresas continuarem sempre inovando e para que haja uma melhoria de desempenho estratégico em relação às concorrentes. Por isso, observa-se na figura 4 que os centros de P&D estão presentes em todos os continentes exceto na África. Além disso, os centros localizados ao redor do mundo

conseguem atingir os diversos modos de uso da maquiagem, permitindo uma venda mais especializada.

O setor de maquiagem é cíclico, para uma marca continuar e aumentar seu *market share* é necessário inovar o portfólio de produtos, para isso através das tendências e das necessidades dos consumidores observadas nos centros de pesquisa, são desenvolvidos novos produtos que serão divulgados pela área de marketing e tendem a atender melhor o consumidor, aumentando assim a demanda que é fortemente influenciada pela distribuição de cada empresa.

O consumidor tende a tomar sua decisão de compra baseada na qualidade do produto ofertado e no reconhecimento da marca no mercado, a partir de um forte trabalho de inovação e marketing os grandes grupos conseguiram se estabilizar no mercado e o consumo vem crescendo cada vez mais, de 2009 para 2014 houve um crescimento de 23,8%, a maquiagem passou de um item de luxo para uma mercadoria que faz parte da rotina da mulher em diversas culturas e continentes (EUROMONITOR,2014).

Por fim, tem-se que é um setor espalhado e altamente global, com uma estratégia de possuir grandes grupos de empresas que possuem submarcas que tentam atender da melhor maneira o seu público-alvo através da internacionalização dos elos da cadeia. Outro ponto interessante é que os insumos estão localizados principalmente na China e na Índia, mas não possuem grande dificuldades para serem substituídos, uma vez que são principalmente, minérios e commodities. Já os centros de pesquisa e fábricas localizam-se em lugares estratégicos, onde o consumo está em ascensão e também solidificado, formando assim elos dispersos pelo globo, mas que interagem entre si, fazendo com que a cadeia seja inteiramente integrada e adaptada em diversos países.

### **Etapa 3: Governança**

Assim como apresentado no decorrer deste trabalho, a cadeia global de valor envolve um conjunto de atividades necessárias desde a produção de um produto até o seu consumo final. Essas atividades são diferentes dependendo do setor em que estão sendo realizadas e das relações de poder estabelecidas, por isso, baseando-se em três fatores (complexidade das transações, habilidade de codificar informações e competência dos fornecedores) classifica-se o setor de maquiagens na estrutura de governança do tipo hierárquica (GEREFFI, 2005).

O setor em questão possui um processo altamente internalizado, ou seja, a cadeia é integrada verticalmente onde as empresas tomam conta da cadeia produtiva desde a produção até o produto chegar ao consumidor final. De acordo com Gereffi, os setores com esse tipo de governança possuem alta complexidade de transações e baixa habilidade de codificar transações e competências dos fornecedores. Contudo, o setor de maquiagem é diferente, o motivo pelo qual a cadeia é verticalizada, não está no fato de o produto e sua produção serem complexos, mas sim, na procura por redução de custos, capacidade de aprimorar seu processo e busca por diferenciação.

A necessidade de fornecedores só se encontra no elo de insumos e mesmo assim, por não serem insumos estratégicos e por serem encontrados em diversas localidades do globo, os fornecedores podem ser facilmente substituídos, ou seja, é necessária uma baixa competência dos fornecedores nesta cadeia.

Além disso, observa-se que a produção de maquiagens, mesmo sendo relativamente complexa e partindo de diversos estudos de P&D, pode ser facilmente transpassada para seus concorrentes, de forma que o produto passe rapidamente de “exclusivo da marca” para “disseminado no mercado”. A Maybelline, por exemplo, uma das marcas da gigante L’Oreal, lançou em 2014 uma adaptação de um produto já existente no mercado, o BB Cream - que serve para proteger a pele, hidratar e também como base - agora vem em uma versão para controlar a oleosidade da pele (MAYBELLINE, 2014). Considerando que hoje em dia praticamente todas as marcas

conhecidas de maquiagem possuem o BB Cream para pele normal não irá levar muito tempo para que sejam lançados específicos para peles oleosas, o que mostra que as técnicas de produção podem perder a exclusividade em pouco tempo.

Sendo assim, a classificação da cadeia como hierárquica parte do princípio de que as empresas possuem uma cadeia global de valor verticalizada onde as maiores empresas do setor de maquiagens apresentam poder sob as outras, sendo que as cinco maiores possuem 57% do mercado total (EUROMONITOR, 2014). Por isso, entende-se que quem manda nesta CGV é quem produz e distribui os produtos, ou seja, as empresas que fornecem insumos e as empresas/lojas que vendem o produto final não possuem grande representatividade já que o poder está concentrado nas próprias produtoras, que juntamente com o P&D estratégico desenvolvem novos produtos para reafirmar seu posicionamento e participação no mercado.

## Etapa 4: Contexto Institucional

O setor de cosméticos, especificamente a categoria de maquiagem, possui uma série de órgãos reguladores e leis, as quais são aplicadas à praticamente todos os elos da cadeia global de valor apresentada neste trabalho.

É possível encontrar regulamentações sobre insumos, produção, embalagens e comercialização de maquiagem e, cada lei tende a ser aplicada de maneira particular ao país ou região à qual o elo está presente.

Com base nas estruturas pesquisadas, foi possível determinar uma tendência: órgãos internacionais, estatais e associações.

Figura 5 – Estruturas do Contexto Institucional.



Fonte: Autoria Própria, 2015.

Em termos de órgãos que regem o setor, no nível do sistema internacional, é possível encontrar órgãos como Organização Mundial do Comércio (OMC) da Organização das Nações Unidas (ONU), que suportam discussões sobre as diretrizes da regulamentação para produtos cosméticos, porém que não regulamentam o setor

– portanto não são significativas em termos de impacto nos elos da cadeia global de valor de maquiagem.

Em nível regional, tem-se a Comissão Europeia, para os países pertencentes à União Europeia – à qual tem como objetivo proporcionar acesso ao mercado, relações comerciais internacionais e, da convergência regulamentar. Outros blocos econômicos, tais como MERCOSUL e NAFTA também possuem regras comuns para seus Estados- Membros.

Em nível nacional, estrutura reguladora tende a ser *Food and Drug Administrations* (FDA) e demais associações que estão ligadas à indústria, países como Estados Unidos, China e Brasil, cujo objetivo é estabelecer regras tanto para produtos, rótulos e embalagens, e distribuição. O órgão tende a proibir a comercialização dos produtos de cosméticos adulterados ou mal rotulados no comércio interestadual, sendo considerados “adulterados” produtos que possuem algum tipo de violação em sua composição e, “mal rotulados” aqueles indevidamente rotulados e/ou mal embalados (FDS, 2014).

Conforme a Figura 5 ilustra, as organizações reguladoras estão alinhadas e convergem em sentidos de leis aplicadas. É importante ressaltar que, por mais que cada categoria apresente uma demanda específica de formulários e apresentação de documentos perante a legislação de cada país, as regras tendem a convergir em termos de o que deve estar expresso nos rótulos, como estes devem ser inseridos nos produtos, políticas de proibição de testes em animais, entre outros.

Assim, pode-se dizer que questões mais abrangentes são levadas para serem discutidas em âmbito internacional e, a partir das conclusões destes órgãos internacionais – como OMC – as leis são adaptadas e implementadas de acordo com interesses de blocos econômicos e regionais e, em seguida, no âmbito nacional.

No entanto, a convergência ocorre no fato de países possuírem estruturas regionais e nacionais que defendem as mesmas leis, e que tendem a aplicar regulamentações que também são utilizadas pelos países-membros dos blocos ao qual este país em questão está inserido. A única parte da estrutura que está mais diretamente ligada aos elos da cadeia global de valor é a Nacional, uma vez que as

associações em geral tendem a defender os interesses da indústria, principalmente de produtores e distribuidores.

Os principais mercados - Estados Unidos, China e Brasil - são impactados pelos padrões globais de produção, e uma atenção reguladora especial é atrelada aos produtos de maquiagem devido à sua complexidade científica e maior risco potencial para a saúde do consumidor.

## Considerações analíticas

Em virtude dos fatos apresentados no mapeamento da cadeia global de valor do setor de maquiagem, assim como na análise do escopo geográfico, governança e contexto institucional de tal cadeia, foi possível detectar que o elo estratégico do setor de maquiagem é “distribuição”, onde se encontra o fator decisivo para a categoria de maquiagens: as marcas.

As empresas tendem a possuir mais de uma marca e estas, por sua vez, são segmentadas em marcas de luxo e de massa (vide capítulo 3) a fim de atingir diferentes tipos de consumidores. Sendo assim, ao entrar em um novo país, as empresas, por meio de suas marcas e respectivas linhas de produto, adotam estratégias, por exemplo, adquirindo empresas/ marcas menores em outros países que muitas vezes são focadas em um tipo de produto específico e com um público-alvo já segmentado, facilitando o estabelecimento da empresa no país.

As maiores empresas do setor: L’Oreal Group, Estée Lauder, Procter & Gamble, Avon e Coty Inc, representam, em nível mundial, cerca de 57% do *market share* do setor, e para atingir todo esse mercado, estes grupos possuem mais de uma marca e estão presentes em pelo menos um país de cada continente. O posicionamento destas empresas é crucial para atingir o sucesso, além de ser necessário que se leve em consideração as particularidades macro e micro de cada mercado, que vão desde legislação à preferências culturais.

Ao analisar o setor, tem-se que os principais fatores que contribuem para o crescimento do mesmo são: inovação em produtos de maquiagem (investimento em P&D) e o aumento da renda disponível ao consumidor, o que leva a um maior poder de compra. Dessa forma, o lançamento de novos produtos e mercado consumidor fomentado pelo aumento de renda disponível em regiões desenvolvidas, faz dos Estados Unidos um dos maiores mercados de maquiagem, com crescimento potencial até 2020 (EUROMONITOR, 2014).

A agência Cosmetics Inspiration & Creation fez uma análise, chamada Beauty Decoding 2015, dos lançamentos, mídias e redes sociais e do circuito comercial do

setor nos Estados Unidos e identificaram algumas tendências. O comércio de produtos *premium* nos Estados Unidos vem se destacando e isso pode ser comprovado com a compra da Carol's Daughter pela L'Oreal e incorporações de marcas renomadas pela Estée Lauder. Além disso, a pesquisa comprovou que o mercado de maquiagens, com expansão de 6%, lidera o movimento do mercado de luxo no país (COSMETICS INSPIRATION & CREATION, 2015).

Com os elos, distribuição, P&D, processamento e consumo, presentes no país em questão e com o futuro promissor que pode ser proporcionado para o setor, principalmente na categoria de produtos *premium*, conclui-se que os Estados Unidos se destaca, principalmente, levando em consideração a relação entre o elo mais importante da cadeia – distribuição – e a forte presença das empresas e suas marcas no país.

## Referências Bibliográficas

ABDI - **Relatório de Acompanhamento Setorial, 2008**. Disponível em <<http://www.abdi.com.br/Estudo/cosmeticos%20maio%2008.pdf>> Acesso em 28 de fev, 2015.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI. **Relatório de acompanhamento setorial: Cosméticos. v. I e II**. Disponível em: Acesso em 11 set, 2009.

APIHPEC - **Disseminação da Política Nacional de Resíduos Sólidos e Logística Reversa de Embalagens Pós-Consumo**. Disponível em <[https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2014/08/PNRS\\_Cartilha.pdf](https://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2014/08/PNRS_Cartilha.pdf)> Acesso em 08 mar, 2015.

AREND, Clarissa de Oliveira; OLIVEIRA, Joseane Machado de. **Logística reversa**. 2011. Disponível em <[http://wwwapp.sistemafiergs.org.br/portal/page/portal/sfiergs\\_senai\\_uos/senair\\_s\\_uo697/proximos\\_cursos/Logística\\_reversa.pdf](http://wwwapp.sistemafiergs.org.br/portal/page/portal/sfiergs_senai_uos/senair_s_uo697/proximos_cursos/Logística_reversa.pdf)>. Acesso em: 15 abr, 2015.

M-A-C Cosmetics. **Back to M-A-C Program**. Disponível em: <[https://www.maccosmetics.com/giving\\_back/btm\\_return\\_packaging.html](https://www.maccosmetics.com/giving_back/btm_return_packaging.html)>. Acesso em: 15 maio, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA – ABIQUIM. **Anuário da indústria química brasileira 2008**. São Paulo, 2008.

BLOOMBERG - **EL:New York Stock Quote - Estee Lauder Cos Inc/The**. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/quote/EL:US>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

BNDES - **Informe Setorial: Estrutura e Estratégias da Cadeia de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, 2010**. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-14AI.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-14AI.pdf)> Acesso em 28 de fev, 2015.

BNDES - **Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, 2005**. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf)> Acesso em 28 de fev, 2015.

BNDES - **Relatório 4: Cosméticos e Higiene Pessoal**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/aep\\_fep/chamada\\_publica\\_FEPprospec0311\\_Quimicos\\_Relat4\\_cosmesticos.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/aep_fep/chamada_publica_FEPprospec0311_Quimicos_Relat4_cosmesticos.pdf)> Acesso em 28 de fevereiro, 2015.

CHEMICAL INSPECTION & REGULATION SERVICE. **Cosmetics and Cosmetic Ingredient Law.** Disponível em: <[http://www.cirs-reach.com/China\\_Chemical\\_Regulation/China\\_Cosmetics\\_Cosmetic\\_Ingredient\\_Law.html](http://www.cirs-reach.com/China_Chemical_Regulation/China_Cosmetics_Cosmetic_Ingredient_Law.html)> Acesso em 15 de maio, 2015

COMISSÃO EUROPEIA. **Cosmetics.** Disponível em: <[http://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/sectors/cosmetics/index_en.htm)> Acesso em 16 de maio, 2015.

COSMETICS INSPIRATION & CREATION. **Beauty Decoding 2015.** Disponível em: <<http://www.inspiration-creation.com/contact>>. Acesso em: 22 maio 2015

DOCTOROVICH, A. **Estudo do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil.** Monografia (Curso de Desenvolvimento Profissional) – BNDES. Rio de Janeiro, abr 2009.

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.

ESTÉE LAUDER - **Estée Lauder Official Site.** Disponível em: <<http://www.esteelauder.com/>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

FOOD AND DRUG ADMINISTRATION (FDA). **FDA Authority Over Cosmetics.** Disponível em <<http://www.fda.gov/Cosmetics/GuidanceRegulation/LawsRegulations/ucm074162.htm>> Acesso em 16 de maio, 2015

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. 2000.

GLARYSTON, Márcio. **Cosméticos – O que o consumidor quer?** (2010). Disponível em: <<http://marcioglaryston.blogspot.com/2010/08/cosmeticos-o-que-oconsumidor-quer.html>> Acesso em 28 abr, 2015.

GONÇALVES, Wanderley Gonelli. **Cosméticos, Perfumaria e Higiene pessoal: Características e os Produtos Exigem Logística Apurada.** Disponível em Acesso em 08 mar. 2015.

GRUPO L'ORÉAL - **Diversidade.** Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/responsabilidade-corporativa/diversidades.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

GRUPO L'ORÉAL - **Todas as marcas.** Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/marcas/marcas-homepage.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

HERMAN, Dan. **The brand is the strategy (2004).** Disponível em: <[www.allaboutbranding.com](http://www.allaboutbranding.com)> Acesso em 27 abr, 2015.

ITAÚ - **Macro Setorial: Farmacêuticos e cosméticos.** Disponível em: <[https://www.itau.com.br/\\_arquivosstaticos/itauBBA/contents/common/docs/201401126\\_MACRO\\_SETORIAL\\_Farmacaceutico.pdf](https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/itauBBA/contents/common/docs/201401126_MACRO_SETORIAL_Farmacaceutico.pdf)> Acesso em 28 de fevereiro, 2015.

JASINSKI, Vanessa; ALMEIDA, Rodrigo de. **Impactos da Logística Reversa na Economia das Empresas.** Disponível em: <<http://www.indexgrupo.com.br/artigo/impactos-da-logistica-reversa-na-economia-das-empresas-C129281.html>>. Acesso em: 15 maio, 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em <<http://www.loreal.com.br/pesquisa-inovacao/diversidade-que-inspira-a-ciencia/inovacoes-multiculturais.aspx>> Acesso em 28 abr, 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **A diversidade que inspira a ciência: a etnicidade dos tipos de pele e cabelos no mundo inteiro.** Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/pesquisa-inovacao/diversidade-que-inspira-a-ciencia.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ÓREAL BRASIL - **Aproximação com os Rituais de Beleza.** 2014. Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/pesquisa-inovacao/diversidade-que-inspira-a-ciencia/aproximacao-com-os-rituais-de-beleza.aspx>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

WISEWASTE. P&G. Disponível em: <<http://www.wisewaste.com.br/parceiros/pg/>>. Acesso em: 14 maio, 2014.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **A pigmentação sob o olhar dos pesquisadores.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_ScientificExpertise\\_SkinPigmentation](http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic_RI_ScientificExpertise_SkinPigmentation)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Ciência e observação - Ampliando as fronteiras do conhecimento.** Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/pesquisa-inovacao/ampliando-as-fronteiras-do-conhecimento.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Elseve Reparação Total 5, BB Cream, Baby Lips, Color Naturals.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_CustomerInnovation\\_InnovationStory](http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic_RI_CustomerInnovation_InnovationStory)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Especialista em tipos de pele e cabelos do mundo inteiro.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_CustomerInnovation\\_KnowHairAndSkin](http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic_RI_CustomerInnovation_KnowHairAndSkin)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **L'Oréal Investors and Shareholders.** Disponível em: <<http://www.loreal-finance.com/eng>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Nossas grandes descobertas - Ingredientes ativos principais, fórmulas e tecnologias.** Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/pesquisa-inovacao/nossas-grandes-descobertas.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Nosso modelo de inovação.** Disponível em: <<http://www.loreal.com.br/pesquisa-inovacao/nosso-modelo-de-inovacao.aspx>>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Os segredos da cor - uma nova geração de maquiagem.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_ScientificExpertise\\_ColorAndLight](http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic_RI_ScientificExpertise_ColorAndLight)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Principais ingredientes ativos - Stemoxydine, LR 2412, Intra-Cylane, Pro-Xylane, Ionene.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_Discoveries\\_Actif](http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic_RI_Discoveries_Actif)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Principais números de Pesquisa & Inovação: colaboradores, organização.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/key.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_InnovativeStrategy\\_KeyNum](http://www.loreal.com.br/key.aspx?topcode=CorpTopic_RI_InnovativeStrategy_KeyNum)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

L'ORÉAL BRASIL - GRUPO L'ORÉAL - **Tecnologias avançadas no centro da inovação - Biópsia virtual, SkinChip.** Disponível em: <[http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic\\_RI\\_Discoveries\\_AdvancedTechnique](http://www.loreal.com.br/Article.aspx?topcode=CorpTopic_RI_Discoveries_AdvancedTechnique)>. Acesso em: 28 maio. 2015.

MACHADO, M. - **Uma análise sobre a estratégia de diferenciação no setor de cosméticos: o caso Natura.** Florianópolis: UFSC, 2006. 72p. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

O BOTICÁRIO. **Beleza Sustentável: Reciclagem das nossas embalagens de produto.** 2015. Disponível em: <<http://vivalinda.boticario.com.br/estilo-de-vida/beleza-sustentavel-reciclagem-das-nossas-embalagens-de-produtos>>. Acesso em: 12 maio, 2015.

O BOTICÁRIO. **Boticário institucional.** Disponível em: < [http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=mn\\_2\\_prod\\_10&idCanal=a90745a3511b7110VgnVCM1000006f04650aRCRD](http://internet.boticario.com.br/portal/site/institucional/menuitem.926fa1e7d86bd4e78dbcf210e2008a0c/?menu=mn_2_prod_10&idCanal=a90745a3511b7110VgnVCM1000006f04650aRCRD)>. Acesso em: 1 set 2009.

REZENDE, YARA. **Natura Cosméticos: Quando é Virtuoso Ser Virtual.** Disponível em <[http://www.brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/03/pdf\\_9232ae8f48\\_0008682.pdf](http://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/03/pdf_9232ae8f48_0008682.pdf)> Acesso em 08 mar, 2015.

SEBRAE; ESPM. **Cosméticos à base de produtos naturais.** Relatório completo, série Mercado, Estudos de Mercado Sebrae/ESPM 2008. Nov 2008.

UNICAMP-IE-NEIT – **Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos Das Zonas De Livre Comércio.** Disponível em < <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/desproducao/forcompetitividade/estcadeias/estcomcadintbrasil/ImpZonLivComercio/grupo3/cosmeticos/31cosmeticosCompleto.PDF> > Acesso em 28 de fev, 2015.

UK DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT. **Industry Profile.** Disponível em <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/290803/scho0195bjz-e-e.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/290803/scho0195bjz-e-e.pdf)> Acesso em 04 abr. 2015.

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