



RECALCULANDO A ROÇA NA (DES)FRAGMENTAÇÃO GLOBAL PRODUTIVA

26 a 29 de novembro de 2025

Avatim na Cadeia Global de Valor de Cosméticos: Governança e Upgrading

Avatim in the Global Value Chain of Cosmetics: Governance and Upgrading

Cássia Costa Oliveira de Souza

Mestranda em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU, UNIFACS), Brasil.
Assistente social e pesquisadora pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do
Ministério da Educação – CAPES, Brasil.
E-mail: cassinha690@gmail.com

Líliam dos Santos Vasconcelos

Doutoranda em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU, UNIFACS), Brasil.
Advogada e pesquisadora pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério
da Educação – CAPES, Brasil.
E-mail: contato@liliumvasconcelos.adv.br

Laumar Neves Souza

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia, Brasil
Professor Titular da Universidade Salvador, Brasil
E-mail: laumar.souza@animaeducacao.com.br

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, a economia mundial vivenciou um acentuado processo de globalização e mudanças no paradigma do sistema produtivo internacional (Lima, 2021). Muitas indústrias, que atuavam apenas na esfera nacional, passaram a se integrar em redes de negócios fragmentadas em termos organizacionais e dispersas globalmente, caracterizadas pela separação das etapas de produção entre empresas diferentes e em países distintos. Essa fragmentação permite o aproveitamento das vantagens comparativas e dos ganhos de escala na execução de cada tarefa, atividade ou processo. Tais sistemas globais de produção são universalmente conhecidos como “Cadeias Globais de Valor” (CGVs). Sob o comando de complexas estruturas de governança em escala global, as CGVs operam com “empresas líderes¹” controlando uma rede de fornecedores e consumidores de bens e serviços (Baldwin, 2012; Sturgeon *et al.*, 2013; Carneiro, 2015; Gereffi e Fernandez-Stark, 2016).

A participação em CGVs oferece oportunidades para a industrialização e o crescimento econômico, mas também expõe desafios, especialmente para países em desenvolvimento como o Brasil (Estevadeordal, Blyde e Suominen, 2013). É nesse cenário de mudanças no sistema produtivo internacional e de desafios que se insere a indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC).

Tal indústria é um segmento da indústria química, cuja atividade básica é a manipulação de fórmulas especializadas. Para fins de análise setorial, ela pode ser dividida em três segmentos principais: Higiene Pessoal, que abrange produtos como sabonetes, desodorantes, produtos para higiene oral e capilar, absorventes e fraldas descartáveis; Cosméticos, que inclui produtos de

¹ Conforme Gereffi *et al.* (2001), as empresas líderes são predominantemente localizados em países desenvolvidos e incluem não apenas fabricantes multinacionais, mas também grandes varejistas e empresas de marca. Elas desempenham um papel significativo na especificação do que deve ser produzido, como e por quem.



RECALCULANDO A ROÇA NA (DES)FRAGMENTAÇÃO GLOBAL PRODUTIVA

26 a 29 de novembro de 2025

coloração e tratamento de cabelos, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para a pele, entre outros; e Perfumaria, que é composta por perfumes, extratos, águas de colônias e produtos pós-barba (Capanem *et al.*, 2007).

A dinâmica competitiva deste mercado está intrinsecamente ligada às CGVs. Em termos de consumo e valor, o panorama global da indústria em tela, que movimentada cerca de US\$ 640 bilhões, é liderado pelos Estados Unidos (EUA). De acordo com dados de 2024, os EUA detêm a maior fatia de participação, respondendo por 21% do consumo global (US\$ 134,6 bilhões). Em seguida, a China figura como o segundo maior mercado, com 12% de participação (US\$ 76,6 bilhões). A relevância do Brasil no âmbito internacional é evidenciada pela sua terceira posição, consolidando-se como o principal mercado da América Latina, com 5,8% de participação (US\$ 37,4 bilhões). Este cenário é complementado por grandes *players* como Japão, Alemanha e Reino Unido, que completam o *top 6* (ABIHPEC, 2025).

Nesse contexto de crescente importância do mercado brasileiro e da dinâmica das CGVs na indústria de HPPC, o presente estudo elege a Avatim como seu objeto de análise. A Avatim é uma empresa baiana, fundada em 2002, que tem se destacado no mercado de bem-estar e cosméticos nacional, a partir de um modelo de negócios inovador que combina lojas próprias, franquias e revenda direta.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é analisar a participação da Avatim na CGV da indústria de HPPC, investigando as estratégias de *upgrading* adotadas e o modelo de governança predominante em sua atuação. A realização do presente estudo se justifica pela importância da análise da Avatim, uma empresa de origem regional baiana, que alcançou o *status* internacional. O trabalho² contribui para o avanço das pesquisas relacionadas à estrutura produtiva e à inserção competitiva do Estado da Bahia no comércio internacional na perspectiva das CGVs.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Breves notas sobre Cadeias Globais de Valor, Governança e *Upgrading*

O conceito de CGVs, difundido por Gereffi e Fernandez-Stark (2016), abrange a totalidade das atividades que empresas e trabalhadores realizam, desde a concepção de um produto (incluindo P&D) até seu uso final, passando pela fabricação, distribuição e pós-venda. Para o mapeamento dessas CGVs, os autores definiram uma metodologia que compreende seis dimensões essenciais: (i) *Input-output* (detalhando a transformação da matéria-prima em produto final); (ii) Escopo geográfico (descrevendo a dispersão global da indústria); (iii) Governança (a estrutura que coordena e exerce poder ao longo da cadeia); (iv) *Upgrading* (o movimento em busca de atividades de maior valor agregado); (v) Contexto institucional (envolvendo questões econômicas, sociais e institucionais); e (vi) *Stakeholders* (os diversos atores envolvidos na cadeia).

A governança, tema central nas CGVs, refere-se às relações de poder e autoridade que definem como recursos são alocados (Fernandez-Stark, Bamber e Gereffi, 2011). Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) identificam cinco tipos de governança: Mercado, Modular, Relacional, Cativa e Hierárquica, que variam conforme a complexidade das transações, a codificabilidade das informações e as *capabilities* dos fornecedores.

² O estudo faz parte do Projeto Expedições 2025, que está vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU) da Universidade Salvador (UNIFACS). O trabalho também integra o projeto de pesquisa "Infraestrutura e desenvolvimento regional: cadeias de valor, sistemas estruturantes de logística e transporte", fomentado pela FAPESB e pela CAPES, cujo objetivo central é contribuir para o desenvolvimento regional por meio de pesquisas que discutam a inserção produtiva do Estado da Bahia nas CGVs.



RECALCULANDO A ROÇA NA (DES)FRAGMENTAÇÃO GLOBAL PRODUTIVA

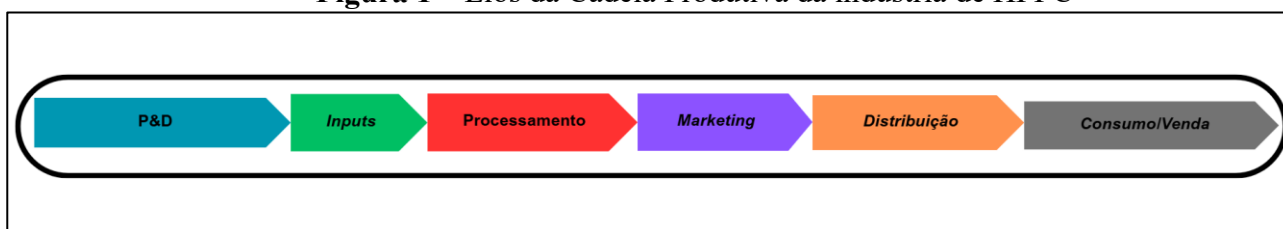
26 a 29 de novembro de 2025

O *upgrading*, por sua vez, é o processo pelo qual os atores da CGV melhoram sua posição competitiva para obter maiores benefícios (Gereffi e Fernandez-Stark, 2016). Humphrey e Schmitz (2000; 2002) classificam quatro tipos de *upgrading*: de processo (melhorias na eficiência produtiva), de produto (bens/serviços mais sofisticados), funcional (aquisição de funções mais complexas) e de cadeia ou intersetorial (mudança para novas atividades produtivas).

2.1.2 Principais elos da cadeia produtiva da indústria de HPPC

A cadeia produtiva da indústria de HPPC é composta por seis elos, a saber: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), *Inputs*, Processamento, *Marketing*, Distribuição e Consumo. A disposição dos elos da cadeia produtiva da indústria de HPPC pode ser observada na Figura 1.

Figura 1 – Elos da Cadeia Produtiva da indústria de HPPC



Fonte: Araujo *et al.* (2015). Elaboração própria (2025).

Conforme se verifica na Figura 1, a cadeia se inicia pelo elo de P&D, que foca em estudos, tecnologias e na criação de novos produtos. O Brasil ocupa o 4º lugar no *ranking* global de países que mais lançam produtos anualmente, sendo superado apenas por grandes economias como EUA (1º), China (2º) e Índia (3º) (ABIHPEC, 2025).

Na sequência, o elo de *Inputs* estabelece a relação com a indústria química, sendo responsável pelo fornecimento das matérias-primas essenciais (como extratos, pigmentos, minerais e solventes) e das embalagens (potes, frascos e rótulos). O Processamento envolve a produção em si, que, embora conte com unidades fabris próprias, pode apresentar terceirização no processo de acabamento, embalagens e *design*. Paralelamente, o Marketing atua diretamente na construção do *branding* para definir os valores da marca e no posicionamento estratégico do produto no mercado. O elo de Distribuição concentra as estratégias logísticas fundamentais para o crescimento e para garantir a chegada eficiente dos produtos aos diversos canais de venda. Por último, o elo de Consumo representa o mercado final, onde a aquisição dos produtos é concretizada por canais variados, como o varejo tradicional, a venda direta (incluindo lojas próprias e franquias) e o *e-commerce* (Araujo *et al.*, 2015).

Nesse sentido, as funções de P&D e Marketing são particularmente decisivas. Essa dinâmica, na qual a força da Marca e da Distribuição atua como o elo estratégico, sugere uma governança orientada pelo comprador (*buyer-driven*) (Araujo *et al.*, 2015).

2.2 Breve histórico da Avatim

A Avatim, cujo nome significa "Cheiro da Terra" em tupi-guarani, tem sua trajetória relacionada à visão empreendedora de seus sócios-fundadores, Mônica Burgos e Cesar Fávero. Mônica Burgos, originalmente advogada, reinventou sua carreira ao perceber uma lacuna no mercado de aromatização de ambientes. Começando com a revenda de produtos artesanais de porta em porta em Salvador, ela construiu a base para o que se tornaria uma das marcas mais importantes do segmento olfativo no Brasil. Expandiu seu modelo de negócios para uma rede robusta, que conta com mais de 350 lojas



RECALCULANDO A ROÇA NA (DES)FRAGMENTAÇÃO GLOBAL PRODUTIVA

26 a 29 de novembro de 2025

(próprias e franquias) em 26 estados. A ambição da Avatim se estende além das fronteiras nacionais. A internacionalização, que já fazia parte da estratégia de expansão, foi concretizada com a abertura da primeira loja em Portugal em 2023 (Cury, 2016; Alves, 2024; Fieb, 2025).

Essa ascensão, foi institucionalmente reconhecida em maio de 2025, quando Mônica Burgos recebeu a Ordem do Mérito Industrial da Confederação Nacional da Indústria (CNI), sendo a única empresária da Bahia a receber a honraria no ano. O prêmio CNI destaca o papel da Avatim na renovação econômica fora dos grandes centros, reforçando seu valor como indústria que gera empregos, renda e um forte valor de pertencimento no interior do estado (Fieb, 2025).

3 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem de pesquisa qualitativa, com delineamento exploratório e descritivo, metodologia adequada para aprofundar a análise de estratégias e fenômenos complexos, buscando desenvolver e esclarecer conceitos, bem como descrever características e identificar fatores que contribuem para os fenômenos estudados (Gil, 2008; Triviños, 1987).

A coleta de dados foi realizada em três etapas. A primeira etapa compreendeu a análise documental, que incluiu relatórios setoriais da ABIHPEC, dados de comércio exterior e trabalhos acadêmicos sobre as CGVs. Na segunda etapa, foi conduzida entrevistas abertas com gestores³ da Avatim. O formato aberto dessas entrevistas permitiu aprofundar as decisões estratégicas da empresa. Complementarmente, foram realizadas observação e visita de campo nas instalações da empresa, essenciais para compreender *in loco* os processos de produção e as evidências de *upgrading* (processo e produto).

Por fim, a análise dos dados foi realizada por meio da articulação entre o referencial teórico das CGVs (Gereffi, 2016; Gereffi, Humphrey & Sturgeon, 2005), focado nos conceitos de governança e *upgrading*, e os dados empíricos coletados (entrevistas, observação e documentos). Essa articulação permitiu caracterizar o modelo de governança da Avatim e identificar as estratégias de *upgrading* adotadas (produto, processo).

4 DISCUSSÃO

4.1 Análise Qualitativa

A investigação empírica foi consolidada a partir da visita à unidade fabril da Avatim, localizada em Itabuna/Bahia, realizada em 07 de agosto de 2025, e da entrevista conduzida com a gestão. Os dados coletados permitiram mapear a inserção da empresa na CGV e identificar suas estratégias. Evidenciou-se que a Avatim, participa de cadeias de suprimentos globais. Os insumos fundamentais, como as essências, são provenientes da França, enquanto embalagens e maquinário são importados da China. Esta dinâmica configura uma dependência de *inputs* de alto valor agregado (França) e de produção em massa (China). Os demais insumos necessários à produção são adquiridos de fornecedores brasileiros.

O principal diferencial da Avatim reside em seu posicionamento de sustentabilidade, sendo uma marca *cruelty-free* (não testa em animais) e livre de parabenos. Esse foco configura um claro *Upgrading* de Produto, pois a empresa migra para nichos de maior valor agregado, atendendo à demanda global por cosméticos éticos e naturais. Em relação a inserção em mercados externos, a empresa elegeu Portugal para sua expansão europeia. Essa escolha estratégica se baseou na "proximidade cultural" e na "forte presença da comunidade brasileira", refletindo uma estratégia de

³ Diretoria Administrativa e Departamento de Relações Institucionais



RECALCULANDO A ROÇA NA (DES)FRAGMENTAÇÃO GLOBAL PRODUTIVA

26 a 29 de novembro de 2025

governança. Essa abordagem minimiza os riscos de entrada, permitindo que a Avatim construa sua presença de forma mais orgânica antes de expandir para mercados europeus com características culturais e regulatórias mais distintas.

Em suma, a análise dos dados empíricos e a articulação com a teoria de CGV confirmam que a compreensão de governança e tipologias de *upgrading* é fundamental. Conforme apontam Pinto, Fiani e Corrêa (2015), essa tipologia ajuda na compreensão das estruturas de poder internas às cadeias, no entendimento de como firmas em países em desenvolvimento podem ter acesso ao mercado global e no conhecimento das informações necessárias para que possam adotar ações estratégicas para o *upgrading* na cadeia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a participação da Avatim na CGV da indústria de HPPC, investigando as estratégias de *upgrading* e o modelo de governança predominante. Os resultados da investigação, baseada em análise documental e dados de campo (entrevista e visita à fábrica), confirmaram que a Avatim representa um caso de ascensão competitiva regional, operando em um mercado global dominado pela governança orientada pelo comprador (*buyer-driven*).

A análise das operações da empresa em Itabuna/BA revelou a adoção de estratégias de *upgrading*. O sucesso da marca é evidenciado pela migração de um modelo de vendas informais ("porta em porta") para a construção de uma robusta rede de distribuição (mais de 350 lojas e franquias). Além disso, o foco em ser *cruelty-free* e *parabenos-free*, utilizando a biodiversidade brasileira, configura um decisivo *Upgrading de Produto*, que posiciona a Avatim em nichos de alto valor agregado e alinhados às exigências regulatórias e demandas globais. A importação de maquinário da China para otimização da linha de produção, por sua vez, configura um *Upgrading de Processo*. Em termos de internacionalização, a escolha de Portugal reflete a estratégia de expansão para mercados externos, utilizando a proximidade cultural para mitigar riscos de entrada no mercado europeu.

Contudo, a pesquisa também revelou as complexidades da inserção em CGVs. Apesar das estratégias de *upgrading* de produto e processo, a Avatim demonstra dependência de insumos importados de alto valor (essências da França) e de maquinário (China). O reconhecimento da sócia-fundadora Mônica Burgos pela CNI em 2025, no entanto, reforça o papel da Avatim como agente de transformação econômica regional para ganhar relevância no 3º maior mercado consumidor global e o 4º em lançamento de produtos.

Como contribuição, este estudo oferece um mapeamento empírico das estratégias de *upgrading* adotadas por uma empresa de cosméticos de origem regional, enriquecendo o debate sobre a superação das barreiras de entrada. Para futuros estudos de pesquisa, sugere-se aprofundar a análise da governança na relação da Avatim com seus fornecedores globais, bem como analisar a expansão portuguesa na captura de valor da empresa no cenário europeu.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor: A Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. São Paulo: ABIHPEC, Mai. 2025.

ALVES, Adriano. **Franquia de perfumaria da Bahia começa de porta em porta e chega à Europa**. São Paulo: Folha de S.Paulo, 2024. Disponível em:
<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2024/06/franquia-de-perfumaria-da-bahia-comeca-de-porta->



RECALCULANDO A ROÇA NA (DES)FRAGMENTAÇÃO GLOBAL PRODUTIVA

26 a 29 de novembro de 2025

[em-porta-e-chega-a-europa.shtml](#). Acesso em: 10 de out. de 2025.

ARAUJO, Rodrigo Ulhoa Cintra de; et al. **Cadeia Global de Valor: Setor de Cosméticos | Maquiagem**. São Paulo: ESPM, 2015.

BALDWIN, Richard. **Global Supply Chains: Why They Emerged, Why They Matter, and Where They Are Going**. Fung Global Institute, Hong Kong, pp.1-33, July 2012.

CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos; et al. **Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n. 25, p. 131-156, mar. 2007.

CURY, Fernanda. Inspire-se na história da Mônica Burgos e sua Avatim. **Itaú Mulher Empreendedora**. DRAFT. 18 de abr. de 2016. Disponível em: [Link não especificado no texto original]. Acesso em: 18 de out. de 2025.

FIEB Notícias. Mônica Burgos, da Avatim, recebe comenda da CNI em Brasília. Brasília: **FIEB**. 26 mai. 2025. Disponível em: <https://www.fieb.org.br/noticias/monica-burgos-da-avatim-recebe-comenda-da-cni-em-brasilia/#:~:text=Criadora%20da%20marca%20de%20perfumaria,de%20destaque%20no%20setor%20produtivo>. Acesso em: 17 de out. de 2025.

GEREFFI, Gary; FERNANDE-STARK, Karina. Global value chain analysis: a primer. **Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC) Duke University**, 2016. Disponível em: <https://dukespace.lib.duke.edu/items/e8010f4b-90c9-4835-bc54-16422bb7efb6>. Acesso em: 30 de nov. de 2023.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of international political economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GEREFFI, Gary et al. Introduction: Globalization, value chains and development. **IDS bulletin**, v. 32, n. 3, p. 1-8, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: Linking industrial cluster and global value chain research, 2000.

LIMA, Uallace Moreira. Tendências da dinâmica do comércio mundial pós-covid-19. **Revista Princípios**. n. 160, nov. 2020- fev.2021. DOI: <https://doi.org/10.4322/principios.2675-6609.2020.160.003>

PINTO, Eduardo Costa; FIANI, Ronaldo; CORRÊA, Ludmila Macedo. **Dimensões da Abordagem da Cadeia Global de Valor: upgrading, governança, políticas governamentais e propriedade intelectual**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. 2015.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.