

MODELO PRODUTIVO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: O CASO INSTITUTO BELEZA NATURAL

Ingryd Moura de Freitas¹
Danilo de Castro Lopes Oliveira²

danlope@gmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Sociais e Aplicadas.

PALAVRAS-CHAVE: Vantagem competitiva; Modelo produtivo; Criação de valor; Estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

Em mercados de intensa concorrência como o de beleza, a meta central das empresas é a busca por uma vantagem competitiva sustentável. Longe de ser apenas um sinônimo para desempenho financeiro, o conceito pode ser definido como a criação de valor superior aos concorrentes (Brito; Brito, 2012). Nesse cenário, o Instituto Beleza Natural emerge como um caso emblemático de sucesso ao atender a uma lacuna de mercado – cerca de 70% das mulheres brasileiras com cabelos crespos e ondulados alcançando sua vantagem competitiva pela reestruturação radical de seu modelo produtivo (Dantas, 2010). Este, entendido como a configuração de recursos e processos que transformam insumos em serviços, em Slack *et al.* (2018), foi a base para a criação de valor superior da empresa. Inspirada na experiência de seus sócios na rede McDonald's, a organização adaptou à realidade de um serviço os princípios do fordismo, sistema que visa ganhos de escala e eficiência pela padronização e especialização da mão de obra (Chiavenato, 2021; Suarez *et al.*, 2008). Diante disso, o objetivo deste trabalho é analisar como a mudança do modelo produtivo do Instituto Beleza Natural permitiu à empresa criar valor superior e como a distribuição estratégica desse valor gerou o diferencial competitivo que consolidou a marca no mercado.

2 METODOLOGIA

Para analisar o diferencial competitivo do Instituto Beleza Natural, esta pesquisa se desenvolveu como um estudo de caso único, de natureza qualitativa e caráter exploratório-descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, utilizando como fontes centrais estudos de caso e dissertações acadêmicas. Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo, com as informações sendo organizadas e categorizadas tematicamente para identificar: (1) os desafios operacionais que limitavam a competitividade da empresa; (2) as características da adaptação do modelo produtivo fordista; e (3) os

¹ Acadêmico do curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense - Univértix Três Rios.

² Bacharel em Administração - Especialista em Logística - Especialista em Engenharia de Produção - Mestre em Administração - Docente da Faculdade Vértix Trirriense - Univértix.

resultados alcançados que configuraram seu diferencial competitivo, sob a ótica da criação e apropriação de valor.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do caso Beleza Natural, sob a ótica de Brito e Brito (2012), revela que a mudança do modelo produtivo permitiu à empresa criar um valor total drasticamente superior ao dos concorrentes. Essa vantagem competitiva, no entanto, não foi convertida apenas em lucro, mas distribuída estrategicamente para gerar diferentes formas de desempenho que, em conjunto, formaram seu diferencial. O gargalo operacional do modelo artesanal limitava a capacidade da empresa de atender à demanda reprimida, gerando filas que podiam superar seis horas de espera (SUAREZ *et al.*, 2008). A implementação da "linha de montagem de serviços" — dividindo o tratamento em etapas como entrevista, divisão, aplicação do produto, hidratação e penteado — expandiu enormemente o "valor criado". A forma como esse valor foi distribuído é a chave do sucesso: **O Excedente do Cliente como Motor de Crescimento:** A empresa optou por não capturar todo o valor criado através de preços elevados. Ao praticar um preço acessível ao seu público, ela entregou um imenso **"excedente do cliente"**. A prova deste valor percebido está nos dados de fidelidade: uma pesquisa com 180 clientes revelou que 93% não trocariam o Beleza Natural por um salão mais barato e 94% não o trocariam por um mais próximo de casa (DANTAS, 2010). A consequência direta foi um **desempenho de crescimento** exponencial, impulsionado por uma poderosa propaganda "boca a boca". **Valor Apropriado e Lucratividade:** Apesar de transferir grande valor ao cliente, a eficiência e o alto volume de atendimentos garantiram um substancial "valor apropriado pela empresa". O alto volume de atendimentos só foi possível pela aplicação dos princípios do fordismo, como a padronização de tarefas e especialização da mão de obra, que reduziram drasticamente o tempo de ciclo do serviço (CHIAVENATO, 2021). Isso gerou um sólido desempenho financeiro, com faturamento de R\$ 13,2 milhões em 2004, que financiou a expansão da rede com recursos próprios (DANTAS, 2010). **Qualidade Operacional e Barreira à Imitação:** O novo **modelo produtivo**, como Slack *et al.* (2018), com um centro de treinamento próprio e a contratação prioritária de ex-clientes, refletiu-se em um **desempenho operacional** de altíssima consistência. Essa padronização da qualidade em larga escala, somada à cultura organizacional, tornou-se uma forte barreira à imitação, exigindo dos concorrentes um processo produtivo igualmente robusto.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar como a mudança do modelo produtivo gerou o diferencial competitivo do Instituto Beleza Natural. Conclui-se que a adaptação dos princípios do fordismo foi a chave para a **criação de valor superior**, a verdadeira fonte da vantagem competitiva da empresa. O diferencial não residiu apenas nessa criação, mas na distribuição inteligente do valor: parte foi entregue aos clientes para impulsionar o crescimento e a lealdade; parte foi retida para garantir a lucratividade; e parte foi reinvestida na operação e nos colaboradores para assegurar a qualidade e criar barreiras à imitação. O caso demonstra que o desempenho de uma empresa é multidimensional e que a análise da vantagem competitiva não pode se restringir ao

lucro, mas abrange como a empresa gerencia estrategicamente todo o valor que ela é capaz de criar.

REFERÊNCIAS

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012. Disponível em: [Redalyc.Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho - uma Abordagem Baseada em Valor](#). Acesso em: 30 Ago. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 11. ed. Barueri, SP: Manole, 2021. Disponível em: [Introdução à Teoria Geral da Administração - 6ª edição](#). Acesso em: 30 Ago. 2025.

DANTAS, F. R. **A Atitude dos Clientes do Instituto de Beleza Natural**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [Microsoft Word - Filipe Ribeiro Dantas Pretextual.doc](#). Acesso em: 30 Ago. 2025.

SLACK, Nigel; JONES, Alistair Brandon; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: [Administração Da Produção - Nigel Slack, Alistair Brandonjones, Robert Johnston - Google Livros](#). Acesso em: 30 Ago. 2025.

SUAREZ, M. C.; CASOTTI, L. M.; ALMEIDA, V. M. C. de. Beleza natural: crescendo na base da pirâmide. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 1097-1115, out./dez. 2008. Disponível em: [RAC Caso Suarez.p65](#). Acesso em: 30 Ago. 2025.