



ARTIGOS

OS LIMITES DO CRESCIMENTO PELA INOVAÇÃO: O CASO DA EMPRESA GAMA COSMÉTICOS

Paulo Cesar Bontempo

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie – UPM

E-mail: pcbontempo@mackenzie.com.br [Brasil]

Fábio Claro Coimbra

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor convidado da FIA, Fipecafi e Faculdades Alfa (Goiania)

E-mail: fcoimbra@usp.br [Brasil]

Edison Fernandes Polo

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor Associado da Universidade de São Paulo – FEA/USP

E-mail: polo@usp.br [Brasil]

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar, sob a ótica da teoria de recursos e capacidades, a utilização de inovações estratégicas para viabilização do crescimento de uma empresa. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada pesquisa qualitativa com o emprego de estudo de caso junto a uma empresa de porte médio do setor brasileiro de cosméticos. Com base na coleta e análise de dados primários e secundários, foram identificados dois momentos distintos da empresa em sua busca pelo crescimento. No ano 2000, os recursos financeiros gerados através da venda de ativos possibilitaram à empresa implementar estratégias de penetração de mercado por meio da reinvenção de processos essenciais (HAMEL, 2000) e de modificações na interface com os clientes (HAMEL, 2000). Contudo, nos anos de 2002 e 2003, a empresa não foi capaz de implementar as inovações propostas com relação à redefinição do escopo produto/mercado (MARKIDES, 1997).

Palavras-chave: Estratégia de crescimento, inovação, teoria de recursos e capacidades.

RAI – Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Milton de Abreu Campanario

Avaliação: *Double Blind Review* pelo SEER/OJS

Revisão: gramatical, normativa e de formatação

1 INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica e a crescente integração dos diversos mercados, seja de produtos, serviços, capitais e mão-de-obra, atuam de modo a intensificar a complexidade ambiental. As empresas e as pessoas preocupam-se não apenas com o fato de haver mudanças, mas também com a velocidade cada vez maior com que ocorrem (KOTLER, 1999).

Outra constatação é que, além de surgirem mais rapidamente, as mudanças com influência sobre as organizações tornaram-se mais frequentes e mais complexas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

A cada vez, maior complexidade ambiental pressiona as empresas a buscarem o crescimento, como forma de viabilizar sua sobrevivência e sua continuidade. Christensen e Raynor (2003, p. 15) exemplificam: “os mercados financeiros exercem pressões implacáveis sobre os executivos para que promovam e mantenham o crescimento de suas empresas em ritmo cada vez mais acelerado”. As estratégias de crescimento, por sua vez, de acordo com a tipologia consagrada por Igor Ansoff (GHEMAWAT, 2000; KOTLER, 2000), podem ocorrer em termos de penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados ou de diversificação (AAKER, 2001; HAX; MAJLUF, 1996).

Além de Christensen e Raynor (2003), diversos autores ressaltam a relevância do papel da inovação no crescimento das empresas. Markides (1997) apresenta o conceito de inovação estratégica como forma de satisfazer novas necessidades dos clientes ou mudanças nas necessidades dos clientes. Govindarajan e Trimble (2006) consideram que a viabilização das estratégias de crescimento pode se dar através da inovação estratégica, e Hamel (2000) advoga que a inovação é a vantagem competitiva do novo milênio. A inovação também tem sido apontada como um requisito para minimizar o risco de que as empresas se tornem concorrentes frágeis (MACRATH; MACMILLAN, 2000).

Entretanto, a implementação das inovações requer a existência de recursos, inclusive financeiros, que nem sempre estão à disposição da empresa. Portanto, a grande ideia é condição necessária, mas não suficiente. Além de saber o que deve ser feito, é preciso que a empresa tenha um estoque adequado de recursos para que seja capaz de executar uma estratégia (CRAIG; GRANT, 1999).

O objetivo deste trabalho é ampliar o entendimento, sob a ótica da teoria de recursos e capacidades, da utilização das inovações estratégicas e de suas limitações para a viabilização do crescimento. Foi realizado um estudo de caso (YIN, 2005) junto a uma empresa de porte médio, com atuação no setor brasileiro de cosméticos. Escolheu-se uma empresa de médio porte visto que as empresas menores são aquelas que historicamente têm introduzido inovações em bens e serviços, revolucionando seus negócios e superando a grande empresa do setor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Na próxima seção são abordados os conceitos da teoria de recursos e capacidades, estratégias de crescimento e inovação estratégica. Na seção 3 é descrita a metodologia da pesquisa. Na seção 4 é apresentado um panorama do setor de higiene e cosméticos e uma breve descrição da empresa estudada. Segue-se então a discussão do caso, com base no referencial teórico apresentado. Ao final, são apresentadas as conclusões do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

No final da década de 1980, vários artigos retomaram as idéias de Penrose (1958) sobre a visão da empresa baseada em recursos (BARNEY, 1986; MONTGOMERY; WERNERFELT, 1988; WERNERFELT, 1984). De acordo com essa abordagem, a empresa deve possuir um portfólio de recursos tangíveis (como, por exemplo, máquinas e equipamentos) e intangíveis (por exemplo, a reputação) capaz de definir capacidades que determinem vantagens competitivas em relação à concorrência.

Sob esse enfoque, a principal causa de diferentes desempenhos das empresas de um setor reside na natureza específica dos seus recursos e capacidades e na maneira como são trabalhados. Essa especificidade os torna inimitáveis, intransferíveis e insubstituíveis, proporcionando desempenhos distintos e propiciando retornos diferenciados (MEIRELLES; BASSO; PACE, 2005).

Convergindo com a linha de raciocínio apresentada, Grant (2005, p. 133) assevera que “a empresa é essencialmente um conjunto de recursos e capacidades e esses recursos e capacidades são os determinantes primários da sua estratégia e do seu desempenho”. Para que possam gerar vantagem competitiva sustentável, os recursos e capacidades de uma empresa devem ser ao mesmo tempo valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Grant (2005, p. 133) observa que “tradicionalmente as empresas têm definido seus negócios em termos do mercado a que servem”. Contudo, aponta o autor, uma definição baseada naquilo que a empresa é realmente capaz de fazer oferece um apoio mais seguro e duradouro para a estratégia. Desse modo, o estabelecimento de uma vantagem competitiva deve envolver a formulação e implementação de estratégias que explorem o portfólio de recursos e capacidades específicos de uma empresa.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 105), os recursos “são entradas no processo de produção da empresa”, podendo ser categorizados em tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis são os ativos físicos de uma organização, como fábrica, mão-de-obra e finanças; em contraste, os recursos intangíveis são os ativos não-físicos, como informações, reputação e conhecimento (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).

As capacidades, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.108), “são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada”. Para Hamel (2002), a construção de uma vantagem competitiva se baseia nos conceitos de competências essenciais, ativos estratégicos e processos essenciais.

As competências essenciais representam os conhecimentos da empresa e abrangem habilidades e capacidades exclusivas (HAMEL; PRAHALAD, 1995); consideram-se ativos estratégicos os recursos e capacidades que são ao mesmo tempo valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis, abrangendo marcas, patentes, infraestrutura, padrões exclusivos, dados sobre clientes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002); os processos essenciais são atividades que se destinam à conversão de competências, ativos e outros insumos em valor para os clientes (HAMEL, 2000).

Geralmente as empresas não possuem os recursos e capacidades necessários para alcançar uma superioridade competitiva em todas as suas atividades. Ao terceirizar atividades nas quais lhes falta competência, as empresas podem se concentrar naquelas atividades em que são capazes de criar valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

2.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

As estratégias de crescimento ocorrem através de penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados, diversificação e integração vertical (AAKER, 2001; HAX; MAJLUF, 1996).

As estratégias de penetração de mercado se baseiam nos produtos e mercados existentes, por meio do aumento de volume de vendas e da participação de mercado. O crescimento em produtos-mercados existentes se dá pelo aumento da utilização do produto, seja através do aumento da frequência do uso, aumento da quantidade do uso ou ao se encontrarem novas aplicações para usuários ativos.

As estratégias de desenvolvimento de produtos se baseiam na introdução de novas linhas de produtos nos mercados existentes. Essa estratégia pode ser alcançada ao se adicionarem diferenciais ao produto, através do seu refinamento ou do desenvolvimento de um produto de nova geração, ou então do desenvolvimento de novos produtos para o mesmo mercado.

As estratégias de desenvolvimento de mercado se baseiam na introdução dos produtos existentes em novos mercados. Essa estratégia pode ser implementada através da expansão geográfica ou da definição de novos segmentos-alvo.

As estratégias de diversificação se baseiam na introdução de novos produtos em novos mercados.

Acrescentando outra estratégia de crescimento à tipologia de Ansoff, Aaker (2001) apresenta a integração vertical como uma estratégia que pode proporcionar economia de operação, melhor acesso ao fornecimento ou à demanda, melhor controle sobre o sistema de produção, entrada em uma área de negócios rentável e um meio para a implementação de inovações tecnológicas.

2.3 INOVAÇÃO ESTRATÉGICA

A inovação representa um elemento essencial ao desenvolvimento econômico, por meio da criação de novos produtos, da utilização de novos métodos de produção, da abertura de novos mercados e da reorganização de uma indústria (SCHUMPETER, 1985).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 525) afirmam que “inovação é o processo de criar um produto comercial a partir de uma invenção”. Uma visão mais abrangente interpreta a inovação como “a introdução de um produto, processo ou serviço novo no mercado. A inovação resulta de uma exploração comercial do conhecimento no mercado. Os benefícios econômicos da invenção surgem a partir da inovação” (BETZ, 1998, p. 4).

Christensen e Raynor (2003) classificam as inovações em sustentadoras e disruptivas. As inovações sustentadoras procuram atender aos clientes já existentes por meio de um desempenho superior, através de melhorias incrementais nos produtos ou até mesmo de avanços desbravadores que procuram ultrapassar os produtos da concorrência. Por sua vez, as inovações disruptivas não procuram oferecer produtos melhores aos clientes atuais, nos mercados já existentes: diferentemente, rompem e redefinem os modelos vigentes, lançando novos produtos e serviços, mais simples, mais convenientes e mais econômicos.

O conceito de inovação estratégica difere dos conceitos de inovação sustentadora e disruptiva, na medida em que as inovações estratégicas podem oferecer desempenho superior ou inferior em atributos valorizados pelos clientes. Podem almejar os clientes existentes ou um novo segmento de clientes e podem ameaçar ou não o negócio principal. As inovações

estratégicas envolvem o teste de novas respostas significativamente diferentes a pelo menos três questões fundamentais sobre a estratégia: quem é o cliente, qual o valor oferecido ao cliente, como esse valor é fornecido? (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2006).

A inovação estratégica pode redefinir clientes potenciais, pode reformular conceitos sobre valor para os clientes e pode implicar a reconfiguração do modo como a empresa realiza suas operações. O objetivo da inovação estratégica é fazer com que as organizações possam mudar as regras da competição e com isso terem sucesso em suas ações competitivas. Sendo assim, o sucesso na competição muitas vezes não seria o resultado de melhor desempenho no jogo competitivo, mas ocorreria porque algumas organizações conseguem mudar as regras do jogo, sendo essa a essência da inovação estratégica (MARKIDES, 1997).

A partir do conceito proposto por Abell (1990) sobre a definição do negócio, Markides (1997) propõe que a estratégia da empresa seja moldada por três questões fundamentais: quem é o cliente, quais são os produtos/serviços oferecidos e como esses produtos/serviços são oferecidos. Para o autor, o que leva à inovação estratégica é o exercício da mudança contínua de uma definição de negócio para outra procurando imaginar suas implicações, através da redefinição de quem são os clientes, quais produtos/serviços serão oferecidos e como esses produtos/serviços serão oferecidos.

Govindarajan e Trimble (2006) defendem que as inovações podem também ocorrer de outras três maneiras: melhoria contínua de processos, revolução dos processos, inovações nos produtos e serviços. A melhoria contínua de processos envolve uma sequência de inovações incrementais dos processos, ao passo que a revolução dos processos ocorre com a implementação de novas tecnologias. Por fim, as inovações nos produtos e serviços envolvem novas idéias criativas que não alteram os modelos de negócios preexistentes.

Hamel (2000) sustenta que a inovação está intimamente relacionada com o conceito de negócio, o qual inclui os recursos estratégicos, a estratégia essencial, a interface com o cliente e a rede de valor. Os recursos estratégicos incluem os processos essenciais. Uma mudança na base de recursos utilizados na competição pode ser fonte de inovação do conceito de negócio. Os processos essenciais são os métodos e rotinas utilizados na transformação de insumos em produtos. A reavaliação dos processos essenciais também pode ser a fonte para a inovação do conceito de negócio. A estratégia essencial se refere à forma como a empresa compete e inclui o escopo produto/mercado: onde a empresa compete, que clientes, que áreas geográficas, que segmentos de produtos e, também, onde a empresa não compete.

A definição do escopo produto/mercado da empresa pode ser uma fonte de inovação do conceito de negócio na medida em que seja bem diferente daquelas dos concorrentes tradicionais. A interface com o cliente refere-se aos canais que a empresa utiliza para chegar ao cliente, que tipo de suporte é oferecido, que modalidade de serviço a empresa presta aos clientes, quais os conhecimentos decorrentes do relacionamento com os clientes. Refere-se à capacidade da empresa em extrair novas idéias desses conhecimentos de modo a prestar bons serviços aos clientes. A rede de valor envolve a empresa, seus fornecedores, parceiros e coalizões.

3 METODOLOGIA

Foi utilizada neste trabalho a metodologia qualitativa de pesquisa, na forma de um estudo de caso (YIN, 2005). Vieira e Zouain (2004, p. 17) definem a pesquisa qualitativa “como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”.

O estudo de caso é utilizado quando se deseja pesquisar sobre **como e por que** determinado fenômeno ocorreu, como foi o caso desta pesquisa (YIN, 2005).

Os dados da pesquisa foram coletados em dois momentos distintos, em 2000 e em 2007. No ano 2000 foi utilizado um roteiro estruturado de entrevista com os diretores da empresa, com o objetivo de entender o processo de transformação pelo qual passava a empresa naquele momento. Em 2007, foi realizada uma nova entrevista, apenas com o presidente da empresa, a fim de se levantar qual o resultado das mudanças ocorridas em 2000 e que novas mudanças ocorreram desde então na empresa.

A análise dos dados coletados permitiu concluir que as mudanças implementadas poderiam, na verdade, ser classificadas como inovações, conforme será tratado no item 5. Procurou-se, então, identificar quais inovações possibilitaram o crescimento da empresa e quais não levaram ao crescimento e as razões para isso.

Foram também utilizadas fontes secundárias para a elaboração da análise do setor, obtidas junto à Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), e a partir de material cedido pela empresa objeto do estudo.

4 PANORAMA DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

De acordo com dados da Abihpec, o setor brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento de 80,4% entre 2002 e 2006. Vários fatores contribuíram para esse crescimento:

- participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, acarretando aumentos de preços menores que os índices de inflação;
- lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado;
- aumento da expectativa de vida, o que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

A balança comercial dos produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos apresentou um crescimento acumulado de 153% nas exportações entre 2002 e 2006, enquanto as importações diminuíram 4,1% no mesmo período. O principal mercado de exportação para os produtos brasileiros tem sido a América do Sul.

Em relação ao mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, o Brasil ocupa a terceira posição. É o segundo mercado em desodorantes, perfumaria e em produtos infantis; terceiro em produtos para cabelo; o quarto em higiene oral e produtos masculinos; o quinto em banho e o sexto em proteção solar.

Os produtos do setor são distribuídos através de três canais básicos:

- distribuição tradicional, incluindo o atacado e as lojas de varejo;
- venda direta, evolução do conceito de vendas domiciliares;
- franquia, lojas especializadas e personalizadas.

Sob o aspecto de emprego, o setor apresentou resultados importantes. Entre 1994 e 2006 houve crescimento de 159,7% em oportunidades de trabalho, um crescimento médio anual de 8,3%.

Existem atualmente no Brasil cerca de 1.490 empresas atuando no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, das quais são 15 de grande porte, com faturamento líquido

acima de R\$ 100 milhões. Desse modo, o setor apresenta um pequeno grupo de 15 empresas de grande porte, entre elas Avon, Natura, O Boticário e Unilever, representando apenas 1% do total de empresas, porém com 72,8% do faturamento, que empregam as tecnologias mais avançadas de produção, seguem padrões rígidos de qualidade, de atendimento ao consumidor e de formalidade em suas operações.

No outro extremo, existe um grande número de pequenas empresas nacionais que não seguem os mesmos padrões de qualidade e de formalidade em suas operações. Em função disso são capazes de operar com baixo custo, o que permite a adoção de estratégias agressivas de preços.

Em 2000, a Gama Cosméticos se encontrava exatamente no meio termo, pois apesar de não ter o porte das grandes empresas do setor, estava sujeita às mesmas regras rígidas de formalidade, tais como auditoria internacional e rigor na aplicação de normas fiscais e trabalhistas. Ou seja, por um lado a empresa estava em situação de desvantagem em relação às grandes empresas do setor, pois não se beneficiava das vantagens de possuir grande porte, tais como a produção em larga escala com tecnologia de ponta. Por outro lado, estava também em situação de desvantagem em relação às pequenas e médias empresas do setor, dado o grau de informalidade característica dessas empresas e que lhes permite operar com baixo custo. Foi nesse contexto que surgiram várias propostas de inovação como meio para a viabilização do crescimento da empresa.

A empresa, que atua nos segmentos de desodorantes e maquiagem, iniciou suas atividades no Brasil na década de 1950, tendo sido vendida no final da década de 1990 para um grupo norte-americano. Após a aquisição, a direção do grupo nos Estados Unidos encontrava-se insatisfeita com o desempenho da sua filial no Brasil, uma vez que a operação não apresentava crescimento havia vários anos. Com o intuito de renovar a operação no Brasil e voltar a crescer, foram implementadas diversas inovações na empresa desde então.

5 INOVAÇÃO NA GAMA COSMÉTICOS

5.1 A INOVAÇÃO DO CONCEITO DE NEGÓCIO ATRAVÉS DA REINVENÇÃO DOS PROCESSOS ESSENCIAIS

No ano 2000, a empresa buscava obter maior capacidade de competir em seu setor. Constatou-se que a produção era realizada com equipamentos obsoletos, vários deles da época em que a empresa havia chegado ao Brasil. Os métodos de produção empregados eram antiquados, levando a altos níveis de perdas no processo produtivo. Não havia programação de produção e de materiais, gerando desbalanceamento de estoques. Esses fatores elevavam os custos da empresa.

A localização e o tamanho da fábrica eram desfavoráveis ao crescimento da empresa, pois além de pequena, a fábrica estava situada numa zona residencial da cidade de São Paulo, o que inviabilizava a realização de turnos adicionais de produção. Devido à falta de espaço, a empresa havia sido obrigada a contratar um provedor logístico para a estocagem de produtos acabados e para a distribuição dos produtos vendidos.

Por causa dos altos custos envolvidos, devido à utilização de equipamentos e métodos antiquados de produção, a empresa optou pela terceirização da produção. Conforme o referencial teórico apresentado, podemos classificar essa decisão como uma reinvenção de processo (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2006; HAMEL, 2000).

A possibilidade da construção de uma nova fábrica capaz de operar num ambiente de produção moderno foi descartada devido ao alto investimento necessário. De acordo com o

referencial teórico apresentado é preciso que a empresa tenha um estoque adequado de recursos para que possa ser capaz de executar uma estratégia (CRAIG; GRANT, 1999).

Ao mesmo tempo, foi criada a atividade de planejamento de produção e materiais, já que, até então, a organização não possuía um tratamento adequado para essa atividade. Na verdade, tanto a compra de materiais como a produção eram realizadas com base somente na experiência das pessoas. A finalidade da terceirização da produção e da implementação do planejamento de materiais era eliminar fontes de custos adicionais. Foi fechado um contrato de produção com uma empresa situada no interior de São Paulo, equipada com capacidade e com tecnologia capazes de atender à Gama Cosméticos.

A fábrica em São Paulo foi desativada, tendo sido vendidos o imóvel e os equipamentos. Para que a produção pudesse ocorrer normalmente no novo ambiente produtivo, todas as formulações de produtos foram revisadas pelo departamento de qualidade. A empresa terceirizou a produção, mas manteve e modernizou seu laboratório de qualidade e desenvolvimento de produtos.

Como resultado dessa operação, houve uma queda significativa nas perdas de materiais, uma vez que o processo produtivo passou a ser realizado num ambiente tecnológico mais avançado. Com a implementação do planejamento e controle de materiais, conseguiu-se um balanceamento dos estoques, o que levou a importantes reduções de custos.

A terceirização total da produção gerou um ganho fiscal, pois a empresa passou da condição de indústria para empresa comercial de acordo com a legislação tributária. Outro ganho importante, decorrente da terceirização da produção, foi a necessidade de se elaborarem estimativas de vendas. Enquanto a produção era própria, mudava-se a programação das diversas linhas de produto durante o mês em função das necessidades de última hora da área comercial, criando custos adicionais em termos de adaptação das máquinas e aquisições de materiais com urgência.

A terceirização da produção exigiu que fossem feitas estimativas de vendas mensais para a realização das correspondentes estimativas de produção a serem encaminhadas ao produtor terceirizado. Como resultado, houve um aprendizado importante em termos de previsão mensal de vendas e ao mesmo tempo uma redução relevante de custos, diante da eliminação das improvisações de última hora na produção.

Segundo a abordagem de Hamel (2000), a reinvenção de processos essenciais é uma das fontes de inovação do conceito de negócio. Govindarajan e Trimble (2006) apresentam a revolução de processos como fonte de inovação. A terceirização da produção permitiu à Gama Cosméticos modificar radicalmente os métodos pelos quais transformava insumos em produtos, passando a ter acesso a um ambiente moderno de produção comparável ao das grandes empresas do setor. Além disso, a terceirização também permitiu à empresa se tornar uma operação comercial, uma transformação do conceito de negócio que possibilitou um benefício fiscal a que as empresas de grande porte, acostumadas a terceirizar apenas parte de sua produção, não têm acesso. Isso propiciou maior competitividade aos produtos da empresa no mercado.

5.2 INOVAÇÕES NA INTERFACE COM OS CLIENTES

A organização havia optado no passado pela contratação de um provedor logístico em função do pequeno espaço disponível na fábrica. O provedor logístico, além da armazenagem dos produtos, era responsável por todas as entregas de produtos vendidos no território nacional. Dois fatores foram fundamentais para a reavaliação desse processo: o custo elevado desse serviço e o nível de reclamações por atrasos nas entregas e por falta de mercadorias nas

entregas. Após a análise de várias alternativas, ficou decidido que haveria benefícios em se passar a realizar essas atividades internamente, principalmente em termos de um controle mais efetivo e de melhor capacidade de se entenderem as reclamações dos clientes quanto aos atrasos de entregas e faltas de mercadorias nas entregas.

De acordo com a empresa, essa inovação do conceito de negócio através da modificação de sua interface com o cliente (HAMEL, 2000) obteve excelentes resultados, na medida em que possibilitou a resolução total dos problemas de atrasos e faltas de mercadoria na entrega, fortalecendo ao mesmo tempo a relação com os clientes.

Para implementar a referida decisão, a empresa precisou adquirir a capacidade de operar com uma logística própria. Para tanto, houve a contratação de um executivo especializado em logística, formou-se uma equipe e foi alugado um armazém próximo ao local do produtor terceirizado, no interior de São Paulo, onde foi montada uma filial da Gama Cosméticos.

Houve também a necessidade de investimentos em infraestrutura de escritório, informática e comunicações, pois todo o faturamento realizado no escritório de São Paulo deveria estar disponível *online* para a equipe da filial, de onde passou a ser feita a distribuição.

Constatamos que o estoque de recursos financeiros (CRAIG; GRANT, 1999) proveniente da venda do antigo imóvel e dos equipamentos da fábrica garantiu que a empresa fosse capaz de implementar essa inovação.

O alto custo das agências de propaganda levou a empresa a mais uma inovação na interface com o cliente. Optou-se por privilegiar as ações de ponto de venda (*trade marketing*) em vez da realização de propagandas em rádio e televisão. Para a construção de maior capacidade em *trade marketing*, foi também utilizado o estoque de recursos financeiros proveniente da venda de ativos, de modo a tornar a empresa capaz de colocar em prática essa inovação (GRANT, 2005). Contratou-se uma executiva especialista em *trade marketing*, que formou uma equipe visando à intensificação das ações promocionais nos pontos de venda. Foi criado um corpo de promotoras, que, após treinamento, passaram a visitar os pontos de venda uniformizadas. O aprendizado decorrente dessa inovação na interface com o cliente foi extremamente importante em função das contribuições que as promotoras passaram a trazer ao negócio, fornecendo importantes informações a respeito da situação geral encontrada em cada cliente visitado, além do estreitamento dos laços com os clientes (HAMEL, 2000).

Mais recentemente, foi implementado o projeto *motoboy*, no qual quatro promotores da empresa saem diariamente de moto para cobrir determinada área dentro da cidade de São Paulo, apresentando semanalmente um relatório de análise de comportamento do varejo. Novamente, observa-se aqui uma inovação na interface com o cliente (HAMEL, 2000).

Ao longo da década de 1990, a empresa havia perdido participação de mercado no segmento varejista, em que os preços praticados são maiores, aumentando a dependência dos setores atacadista e distribuidor. Além disso, as vendas realizadas via equipe própria diminuíram de forma drástica nesse período, sendo que em 2001 a empresa dependia de representantes de vendas para realizar seu faturamento. Em função da dependência em relação a atacadistas e distribuidores, as margens haviam se reduzido. Ao mesmo tempo, o nível de rentabilidade das vendas diminuiu também diante das altas comissões pagas a representantes de vendas.

Além da criação do departamento de *trade marketing*, foram contratados cinco gerentes regionais de vendas, com a missão de formar uma equipe própria para devolver à organização a capacidade de atender o canal varejo. Novamente, o estoque de recursos financeiros (CRAIG; GRANT, 1999) proveniente da venda de ativos foi fundamental para a efetiva implementação da inovação na interface com os clientes, pois garantiu que a empresa

fosse capaz de rescindir os contratos com os representantes de vendas e arcar com as pesadas multas rescisórias.

A empresa também passou a atuar num canal de vendas especializado em produtos de higiene pessoal e beleza: o Distribuidores Especializados Categorizados (DEC). O canal atende ao pequeno e médio varejo, promovendo venda fracionada que permite a compra, pelo lojista, de maior variedade de itens com menor investimento.

Essas transformações representaram não só importantes alterações na interface com o cliente (HAMEL, 2000), mas também uma redefinição dos próprios clientes a serem atendidos (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2006; MARKIDES, 1997).

6 REDEFINIÇÃO DO ESCOPO PRODUTO/MERCADO

No ano de 2003, a empresa apresentava bons resultados em função das inovações implementadas. Entretanto, a linha de produtos de maquiagem e fragrâncias precisava de investimentos para recuperar participação no mercado. Nessa época, os desodorantes eram os principais itens de vendas, concentrando um alto percentual do faturamento. Apesar disso, a empresa apresentava uma linha de produtos extensa.

A partir da constatação de que, apesar da extensão da linha de produtos, as vendas se concentravam em poucos itens, decidiu-se que era preciso reformular a linha de produtos, de modo a se buscar tanto a racionalização da sua extensão como a diminuição da importância relativa dos desodorantes no *mix* de vendas da empresa.

Para a execução da reformulação da linha de produtos, o departamento de *marketing* passou a buscar lançamentos que estivessem de acordo com a orientação internacional da organização, no sentido de incrementar a participação no segmento de fragrâncias. Verificou-se que o segmento de fragrâncias exigiria a formação de uma equipe de vendas especializada, dado que o canal de vendas seria completamente diferente.

Todavia os recursos provenientes da venda do imóvel e dos equipamentos da fábrica já haviam se esgotado. Apesar de apresentar resultados excelentes, que a credenciavam a buscar recursos no mercado financeiro para financiar sua nova estratégia de crescimento, a empresa não optou por essa alternativa por considerar altos os juros cobrados pelos bancos.

Ao interpretar-se essa decisão sob a ótica da teoria de recursos e capacidades, concluiu-se que, mesmo tendo identificado uma potencial estratégia de crescimento, a ausência de um estoque adequado de recursos foi o fator limitante para a efetiva implementação da estratégia (CRAIG; GRANT, 1999).

7 CONCLUSÕES

As inovações promovidas pela empresa resultaram em novo crescimento. No segmento de desodorantes, a empresa apresentou um crescimento de 55% em vendas nos últimos três anos em comparação com 22% de crescimento do mercado total de desodorantes. Com isso, a empresa conquistou participação de mercado e se consolidou como líder no segmento de desodorantes em creme com 24% de participação.

Observa-se, portanto, que houve crescimento via penetração de mercado (AAKER, 2001; HAX; MAJLUF, 1996) e que esse crescimento se deveu basicamente a dois tipos de inovações: a inovação do conceito de negócio (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2006; HAMEL, 2000) e a inovação na interface com os clientes (HAMEL, 2000; MARKIDES, 1997).

Empregando a inovação do conceito de negócio, a empresa terceirizou sua produção modificando radicalmente os métodos pelos quais transformava insumos em produtos, passando a ter acesso a um ambiente moderno de produção comparável ao das grandes empresas do setor. Essa inovação também permitiu à empresa se tornar uma operação comercial, uma transformação do conceito de negócio que possibilitou um benefício fiscal impossível de ser alcançado pelas grandes empresas do setor.

A inovação na interface com os clientes possibilitou à empresa resolver antigos problemas de atrasos e faltas de mercadoria na entrega. A criação do departamento de *trade marketing* proporcionou um fortalecimento da presença da empresa no ponto de vendas. A criação da força própria de vendas devolveu à empresa a capacidade de atender o canal varejo. A empresa também passou a atuar no canal de distribuidores especializados categorizados, que atende o pequeno e médio varejo promovendo venda fracionada que permite a compra, pelo lojista, de maior variedade de itens com menor investimento.

Por outro lado, as inovações propostas em 2003, que buscaram a renovação do escopo produto/mercado (HAMEL, 2000; MARKIDES, 1997) via reformulação da linha de produtos, não foram implementadas. A principal razão encontrada para isso está relacionada à ausência de estoque de recursos financeiros, o que limitou a capacidade da empresa de investir numa equipe de vendas especializada para atuar no canal de perfumarias.

Notou-se que a empresa conseguiu viabilizar novos níveis de crescimento via penetração de mercado com inovações de processos essenciais (HAMEL, 2000), modificação da interface com os clientes (HAMEL, 2000) e redefinição do conceito de negócio (GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2006; MARKIDES, 1997).

Embora também tenha sido inovadora na redefinição do escopo produto/mercado, a empresa não foi capaz de promover o crescimento via desenvolvimento de produtos em função da inexistência de estoque de recursos adequado (CRAIG; GRANT, 1999).

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABELL, D. F. **Definição do negócio**: ponto de partida para o planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.abihpec.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2007.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, Philadelphia, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, Oct. 1986.

BETZ, F. **Managing technological innovation**: competitive advantage from change. New York: John Wiley & Sons, 1998.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **O crescimento pela inovação**: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRAIG, J.; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica**: do conceito à implementação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. Massachusetts: Blackwell, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan Management Review**, Boston, v. 38, n. 3, p. 9-23, Spring 1997.

MCGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. **The entrepreneurial mindset**: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MEIRELLES, D. S.; BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de Resource-Based View no setor de software. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

MONTGOMERY, C.; WERNERFELD, B. Diversification, Ricardian rents and Tobin's q. **Rand Journal of Economics**, Santa Monica, v. 19, n. 4, p. 623-632, 1988.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1958.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

THE LIMITS OF GROWTH THROUGH INNOVATION: THE CASE OF THE GAMA

Abstract

The aim of this article is to analyze under the resource based view lens, the utilization of strategic innovations as a mean to obtain growth. We did a qualitative research and applied the case study methodology at a median company of the cosmetics brazilian sector. The data were collected in two different moments: in 2002 and in 2007. Based on data collection and analysis we identified two moments of the company in its pursue of growth. In the year 2000 we used semi-structured interviews with the directors of the company and in 2007 only the president was interviewed. After the analysis of the data collected we concluded that the changes could be classified as innovations. In the year 2000, the financial resources generated from the selling of assets made possible for the company to implement strategies of market penetration by reinvention of essential processes (HAMEL, 2000). On the other hand, during 2002 and 2003 the company was not capable of implement the proposed innovations related to the new definition of the desired product and market scope (MARKIDES, 1997).

Keywords: Growth strategy, innovation, resource based view

Data do recebimento do artigo: 09/10/2008

Data do aceite de publicação: 25/11/2008