

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MESTRADO EM ECONOMIA**

**CAROLINA BUENO CHEIB**

**A TEORIA NEO-SCHUMPETERIANA ENQUANTO INSTRUMENTO PARA  
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE MPE'S – O CASO DA ADCOS**

**VITÓRIA**

**2015**

**CAROLINA BUENO CHEIB**

**A TEORIA NEO-SCHUMPETERIANA ENQUANTO INSTRUMENTO PARA  
ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DE MPE'S – O CASO DA ADCOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Economia.

**Orientador: Prof. Dr. Arlindo Villaschi Filho**

**VITÓRIA**


**2015**

# “A Teoria Neo-Schumpeteriana Enquanto Instrumento Para Análise Da Competitividade De MPE’s – O Caso Da Adcos”

**Carolina Bueno Cheib**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia.

Aprovada em 25 de agosto de 2015 por:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Arlindo Villaschi Filho – Orientador -UFES

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ednilson Silva Felipe - UFES

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Angela Maria Morandi – UFES

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP) (Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C515t Cheib, Carolina Bueno, 1983-  
A teoria neo-schumpeteriana enquanto instrumento para análise da competitividade de MPE's-o caso da ADCOS / Carolina Bueno Cheib. – 2015.  
138 f.

Orientador: Arlindo Villaschi Filho.  
Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Concorrência. I. Villaschi Filho, Arlindo, 1947-. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 330

Agradeço à Dr<sup>a</sup> Ada que abriu as portas da empresa Adcos para esse estudo. Foi um prazer conhecer por dentro a empresa, saí encantada a cada entrevista. E a todos entrevistados que foram solícitos e foram essenciais para o trabalho.

Agradeço também aos professores do mestrado, a secretaria, ao meu orientador Arlindo Villaschi e aos professores que participaram da banca, Ednilson Silva e Ângela Morandi.

Agradeço aos meus colegas do mestrado, pelo tempo que passamos juntos, por aprender um pouco mais de algumas cidades e culturas do Brasil.

E agradeço aqueles que me apoiaram e sempre incentivaram para eu chegar onde estou, aos meus amigos, e em especial ao meus pais, Roberto e Ângela, e ao meu marido, Guilherme. E a Deus, que me faz sempre crer que tudo dará certo!

## RESUMO

Esse estudo tem como objetivo analisar as capacidades estratégicas voltadas para inovação em empresas de Cosméticos, por meio do estudo de caso da Adcos, identificando formas de inovação em relação a produtos, processos e gestão. A intensidade da concorrência, a rápida globalização e mudanças na área de ciência e tecnologia tornam a inovação inevitável para as empresas desse setor, como forma de capturar novas oportunidades e prestar mais atenção no desenvolvimento dos produtos e no comportamento do mercado para obter e manter vantagens competitivas frente aos concorrentes. Para um eficaz processo de inovação, também se faz necessária a gestão adequada e indivíduos competentes na execução das atividades, sendo importante que a empresa envolvida defina suas estratégias e direcione seus recursos, fortaleça suas habilidades de aprender e transformar a aprendizagem em competência. A empresa Adcos atua no mercado desde 1993, sendo considerada uma das empresas referências na área dos dermocosméticos do Brasil, utilizando tecnologias modernas e inovadoras na fabricação dos produtos. O trabalho caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo e a fonte principal das informações sobre a empresa decorreu da realização de entrevistas com gerentes, diretores e com a sócia fundadora, utilizando-se um roteiro semiestruturado. Foi utilizada também a pesquisa documental, bibliográfica, exploratória e descritiva. A análise deste estudo permitiu compreender que o comportamento organizacional na empresa Adcos está voltado para o processo de inovação, observando-se, pelos produtos desenvolvidos, o quanto se atém no entendimento dos funcionários sobre o que é inovação e estratégias competitivas, e como está relacionado à capacidade de criar novos negócios, associado às características estudadas sobre a capacidade inovativa e estratégica.

**Palavras –chave:** Inovação. Capacidades estratégicas. Concorrência.

## ABSTRACT

This study has the purpose to investigate the facts of the strategies capacity of the innovations process in the cosmetic companies, through the studied of the Adcos Company, identifying the characteristic of innovation patterns in relations to its products, procedure, managements and strategies capacity.

The high degree of competitions, the fast globalization and the changes on the science and technologies fields turns to innovation unavoidable for the cosmetics companies keep going above the competition. To productive innovation process, also is essential the appropriated administration and capable persons for activities executions. It's also indispensable to the company describes precisely its strategies. It's sources of learning and transforming the apprenticeship in capability must be the foundations it's the feedback of the company social model standard that will results in more competition advantage. The Adcos Company operated since 1993, and it's respected as one of the regards companies in the Brazilian Dermocosmetics field, using modern technologies to make its products. This study has the characteristic as a qualitative case, and was applied interviews with managers, directors and with the owner, using a semi structured guide of questions. It was made a documental, exploratory and descriptive investigations characterized us a matter analyses.

This analyses allowed to understand that the Adcos organic structure behavior it's turned to the innovation process, this can be notice by the products that are made and in the employers understanding about what's innovation and competition strategies and about is related to the capacity to created news goods, associated to the characteristic studied about the innovation and strategies capacity.

**Key words:** Innovation, strategies capacity, competition

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	6
<b>2 CONCORRÊNCIA, INOVAÇÃO E FATORES DA COMPETITIVIDADE</b>	10
2.1 NOÇÕES DE CONCORRÊNCIA	10
2.2 INOVAÇÃO NA ÓTICA NEO-SCHUMPETERIANA	17
2.3 FATORES DA COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	23
<b>3 A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS</b>	29
3.1 CARACTERIZAÇÃO E POSIÇÃO MUNDIAL	29
3.2 TENDÊNCIAS DA OFERTA E DEMANDA	38
3.3 O PAPEL DA INOVAÇÃO	40
3.4 DIMENSÃO NA ECONOMIA BRASILEIRA	42
<b>4 ANÁLISE DA EMPRESA ADCOS</b>	51
4.1 CARACTERÍSTICAS DA ADCOS	51
4.2 ESTRATÉGIAS DE VENDAS	53
4.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO E INOVAÇÃO	57
4.4 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO	61
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	71
<b>6 REFERÊNCIAS</b>	77
<b>ANEXO</b>	82



## 1 INTRODUÇÃO

O tema geral desenvolvido nessa dissertação está relacionado à competitividade das empresas e seus fatores determinantes. Como caso particular, foi investigada a empresa Adcos, sediada no Espírito Santo, que se destaca no mercado nacional de cosméticos. A escolha por estudar essa empresa se deve, em parte, ao seu histórico bem sucedido de entrada em um mercado dominado por grandes empresas internacionais, com forte penetração no mercado brasileiro, e que apresenta, em princípio, elevados níveis de barreiras à entrada. A empresa não só conseguiu encontrar um espaço nessa indústria, como apresentou consideráveis taxas de crescimento ao longo dos 21 anos de atuação nesse mercado.

A Adcos é uma empresa capixaba que está presente em 21 estados brasileiros e conta, ainda, comum distribuidor em Portugal. Dispõe atualmente de uma ampla rede de lojas próprias e franqueadas, além de uma cadeia de distribuidores e de pontos de vendas em todo o país, sendo responsável pela geração de 300 empregos diretos e 750 indiretos. Além de sua fábrica, no município da Serra, com capacidade produtiva para 3,5 milhões de volumes por ano, terceiriza cerca de 30% da sua produção total. Seu portfólio de produtos, voltados especialmente para a pele brasileira, conta com mais de 210 dermocosméticos, destacando-se nas linhas profissionais e *home care*.

De acordo com Maeski 2014, nos últimos três anos, investiu R\$ 6 milhões em projetos por ano, e 8% do faturamento em marketing e 5% em pesquisa e desenvolvimento. As vendas têm crescido em uma taxa média de 20 a 25% por ano desde 2003, e as vendas no ano de 2014 foram de R\$ 110 milhões. Buscarei analisar as estratégias de inovação adotadas pela empresa Adcos, de forma a estabelecer uma relação entre a atividade inovadora e o seu desempenho.

Para isso, foi necessário primeiro entender o mercado brasileiro de cosméticos. Esse mercado tem se destacado pelo seu elevado crescimento ao longo dos últimos anos. Segundo a ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2014), o Brasil é o terceiro mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Comparando o crescimento do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, podemos afirmar que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, um crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,0% a.a. de crescimento médio no setor contra 3,0% a.a. do PIB Total e 2,2% a.a. da Indústria Geral) (ABIHPEC 2014a, p.2). A expansão

desse mercado de atividade se deve à conjuntura econômica e social brasileira que atraiu grandes empresas internacionais. Esse elevado crescimento pode estar associado em grande parte com uma expressiva elasticidade-renda da demanda pelos produtos cosméticos. Outro fator que explica o crescimento do setor, está na maior participação das mulheres no mercado de trabalho e a valorização da aparência como requisito de entrada e permanência nesse mesmo.

O padrão competitivo do setor aponta para alguns elementos definidores das vantagens competitivas das empresas do setor, que estão associados fundamentalmente com a gestão de ativos intangíveis, como a marca, a capacidade de inovar, especialmente em produtos, e os canais de comercialização e distribuição. Outro fator relevante é a capacidade de desenvolvimento de novos insumos, essências, princípios ativos e novas substâncias que são incorporadas aos produtos.

Os padrões de concorrência são denominados pelas características estruturais do ambiente competitivo da empresa, incluindo o mercado de atuação e as características do sistema econômico como um todo. Sua competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico.

O elemento central desse referencial de análise é a empresa, considerada como um espaço de planejamento e decisão estruturado em torno de diversas áreas de competências. Em cada área de competência as empresas apresentam uma capacitação específica, considerada como um estoque de recursos acumulados, que varia quantitativamente e qualitativamente ao longo do tempo em função dos esforços realizados para ampliar esse estoque. Esses esforços não podem ser realizados de modo ilimitado, uma vez que devem ser financiados por recursos que necessariamente são finitos. As estratégias competitivas adotadas pelas empresas irão refletir escolhas individuais feitas de acordo com suas prioridades em cada momento.

Essa dissertação tem como objetivo geral:

- Analisar a competitividade empresarial da Adcos que se destacou no mercado capixaba e nacional, e buscar entender suas capacidades inovativas que fizeram com que ela se diferenciasse no setor de dermocosméticos.

E como objetivos específicos:

- Entender como foi o processo de criação e fortalecimento da marca Adcos e da comercialização dos produtos;

- Identificar os elementos do processo empreendedor, nas ações inovativas empreendidas pela empresa e na avaliação das capacidades desenvolvidas que permitiram a inserção e crescimento no mercado capixaba e nacional.

Buscando atingir tais objetivos do ponto de vista teórico e empírico da pesquisa, a análise sobre a competitividade das empresas foi feita a partir de uma discussão metodológica neo-schumpeteriana na primeira parte da pesquisa:

A característica mais destacada deste enfoque é que, em contraste com o enfoque tradicional, a concorrência na economia capitalista passa a ser vista como um processo evolutivo, e portanto, dinâmico, gerado por fatores endógenos ao sistema econômico, notadamente as inovações que emergem incessantemente da busca de novas oportunidades lucrativas por partes das empresas em sua interação competitiva (POSSAS, 2002, p. 415).

Para atender a proposta desse trabalho, o mesmo está organizado em três capítulos, além da introdução e conclusão. No primeiro capítulo é apresentada uma análise sobre a competitividade das empresas e como ocorrem as inovações tecnológicas a partir de uma discussão metodológica neo-schumpeteriana. Tal abordagem foi realizada no intuito de entender a transformação das estruturas produtivas no processo de difusão das inovações. A partir deste enfoque, busca-se explicar o tratamento da firma em termos dinâmicos, gerados por fatores endógenos, notadamente as inovações. A firma é tomada como uma unidade básica de análise em que os agentes decidem sob condições de incerteza, instabilidade e racionalidade limitada. Em oposição à abordagem neoclássica, o comportamento da firma é explicado por meio das ideias de rotina, da busca e da seleção. As firmas estão em constante busca por inovações, a fim de garantir a obtenção de lucros e a difusão tecnológica.

Os capítulos II e III, buscam sistematizar e organizar conceitos provenientes de abordagens que permitem entender aquele assunto e, portanto, que sejam úteis na orientação e entendimento das investigações empíricas feitas.

No segundo capítulo busca-se também mostrar os fatores que condicionam as estratégias empresariais e o sucesso competitivo. E, no âmbito da firma, frisar a necessidade de colocá-la como um agente ativo, dado que é centro importante das decisões de mercado, de modo que se compreenda os determinantes do comportamento estratégico.

No terceiro capítulo descrevi o mercado de higiene pessoal, cosmético e perfumaria, a partir do estudo do mercado, que foi feito através de relatórios oficiais da ABIHPE, Euromonitor e

Anvisa - Agência Nacional de Vigilância Sanitária -, responsável pela regulamentação controle e fiscalização do setor – para entender o cenário competitivo no qual a Adcos atua.

No quarto capítulo, mostra-se o resultado do estudo de campo, do tipo exploratório qualitativo, realizado com o auxílio de entrevistas com nove pessoas ligadas às áreas estratégicas da empresa, incluindo a sócia fundadora, no período de novembro de 2014 a fevereiro de 2015, com um roteiro padrão de entrevista semi estruturado no anexo I, elaborado por mim, tem com o objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões referentes ao tema proposto. O registro das entrevistas se deu por meio de gravação direta com a devida autorização dos entrevistados.

O instrumento elaborado e utilizado para a coleta de dados foi dividido em blocos, contendo: identificação do entrevistado; características da organização; processo de inovação organizacional; recursos estratégicos para a inovação em serviços/produtos; marketing; outros – padrões da concorrência; interação entre as áreas de produção e finanças, finanças e marketing, marketing e desenvolvimento – estratégia e alta administração; dimensão da cultura organizacional e dimensão da mensuração de resultados. Após a digitação das entrevistas, as mesmas foram validadas por cada entrevistado. As ordens das entrevistas foram de acordo com a disponibilidade das agendas dos entrevistados.

Através dessa abordagem, busquei mostrar se a teoria estudada se adéqua ao dia a dia dessa empresa. Assim como verificar se a Adcos atua de forma sistemática e coerente na busca da sustentabilidade de suas operações.

## **2 CONCORRÊNCIA, INOVAÇÃO E FATORES DA COMPETITIVIDADE**

O objetivo deste capítulo é dar destaque a alguns conceitos e interpretações teóricas que serão úteis para a elaboração analítica do tema dessa dissertação, cuja finalidade última é avaliar a inserção da empresa Adcos, sediada no estado do Espírito Santo, no mercado de cosméticos.

Uma análise mais acurada dessa empresa mostrou a necessidade de se procurar explicações para a sua entrada bem sucedida e seu significativo crescimento em um mercado de abrangência mundial, ocupado por grandes empresas internacionais com forte penetração no mercado nacional. Destaca-se que o rápido processo de crescimento de suas vendas está ligado à sua capacidade de inovação, tanto no lançamento de novos produtos em períodos curtos de tempo, quanto nas estratégias de vendas e marketing.

Com estratégias empresariais bem definidas e monitoradas, a Adcos conseguiu alcançar uma posição destacada no mercado de cosméticos no Brasil, por meio da criação de nichos de mercado, com mais facilidade de penetração e de fidelização de clientes, sem necessariamente ter que romper as fortes barreiras à entrada no mercado mais amplo dos produtos de massa.

Para atingir os objetivos desse trabalho, foram utilizados importantes autores que colaboraram com formulações teóricas a respeito dos processos concorrenciais atinentes às estruturas de mercado, dos processos que regem a geração e a difusão de inovações, bem como dos fatores que determinam a competitividade de uma empresa, inserida num determinado mercado e em certo território.

Esse capítulo traz à luz as reflexões teóricas que ajudarão a fundamentar o estudo sobre a empresa Adcos, sem a pretensão de entrar no mérito das divergências entre os autores, mas tentando absorver as abordagens que mais se aproximam das questões levantadas nos objetivos desse trabalho. Da temática mais geral, foram selecionadas considerações sobre a concorrência, a inovação e os fatores da competitividade, com destaque para as estratégias empresariais.

### **2.1 NOÇÕES DE CONCORRÊNCIA**

A discussão sobre a concorrência está presente em praticamente todas as bases de uma teoria econômica ou de uma escola de pensamento econômico. A necessidade de introduzir esse conceito na análise liga-se justamente ao caráter essencial de uma economia mercantil e, em

última instância, da economia capitalista, qual seja a produção (e distribuição) de bens e serviços é derivada de decisões individuais e o ato de consumo (compra) se verifica pela intermediação dos mercados, onde se encontra uma variedade de produtores, de um lado, disputando outra variedade de consumidores, de outro. Esse é o processo principal que faz mover as economias e que direciona os capitais nos processos de decisão das suas unidades básicas - empresas ou firmas - em busca da melhor lucratividade que seja possível.

Entre os clássicos, notadamente Smith (1776) e Ricardo (1817), a noção de concorrência está ligada à liberdade de movimentos do capital em busca daqueles setores que poderão gerar maiores retornos financeiros, o que implica o princípio do *laissez faire et laissez passer*. De acordo com Possas (2002, p. 416), com essa liberdade para todos os capitais particulares, a noção de concorrência serve mais para estabelecer as tendências de longo prazo entre todas as indústrias do que para uma análise do enfrentamento dos capitais em seus mercados particulares (em cada indústria), haja vista que o resultado se traduz em uma taxa de lucro uniforme, vinculada aos preços naturais e a uma taxa normal de lucro, o que levaria a um equilíbrio em toda a economia. Assim, a concorrência para os clássicos decorre de um processo que se desenrola ao longo do tempo, pelo qual os investimentos seriam atraídos para as indústrias que proporcionassem maior taxa de lucro, afastando-se das de menor rentabilidade.

A noção de concorrência da teoria neoclássica tradicional, cuja máxima expressão foi Marshall (1890), ao contrário da clássica, está diretamente vinculada a um mercado e às firmas dele participantes. Com as ideias defendidas por esse autor, foi possível estabelecer uma teoria consistente sobre a formação do preço de mercado de uma determinada indústria. No entanto, suas premissas se estenderiam a cada uma das demais indústrias, voltando, mais fortemente ainda, a noção de equilíbrio do sistema econômico e de igualação das taxas de lucro no nível normal para todos os capitais em função. Ao final, a teoria trata da alocação dos recursos escassos da melhor forma possível. A formulação da noção de concorrência, e o correspondente conceito de mercado, é o pano de fundo para uma visão estática do sistema econômico que, necessariamente, tende ao equilíbrio entre oferta e demanda dos bens e serviços.

A firma ou a empresa, para a teoria neoclássica tradicional, é uma entidade representativa, no sentido de que todas as demais agem da mesma forma que ela e com a mesma racionalidade, bem como o *locus* onde são combinados os fatores de produção, de acordo com uma

tecnologia dada exogenamente. Esses fatores são processados para fins de produção de um bem ou serviço destinado ao mercado, sem diferenciação, e disputando uma demanda formada autonomamente pelos consumidores, também racionais. A firma representativa toma as decisões cabíveis racionalmente, uma vez que dispõe de todas as informações necessárias sem custos e/ou assimetrias, com intuito de maximizar seus lucros.

De acordo com Tigre (1998, p.70), diante do “irrealismo dos princípios da teoria neoclássica”, em que a firma compra insumos e combina os fatores de acordo com uma dada função de produção, pois “as tecnologias estão disponíveis no mercado, seja através de bens de capital ou no conhecimento incorporado pelos trabalhadores”, as forças da concorrência nos mercados tendem a estabelecer as condições de equilíbrio, “embora possa apresentar situações transitórias de desequilíbrio”. Ou seja, a firma nesse modelo de pensamento é considerada como um agente passivo que responde reativamente ao ambiente econômico externo, o qual em última instância, determina também sua *performance*.

A firma é tratada não como uma instituição, mas sim como um ator, com um *status* similar ao consumidor individual. Um ator passivo e sem autonomia, cujas funções se resumem em transformar fatores em produtos e otimizar as diferentes variáveis de ação. A natureza das variáveis que a firma manipula não é determinada endogenamente, mas sim pela estrutura de mercado que se impõe a ela (TIGRE, 2005, p. 192).

Dessa forma, o lucro obtido pelo resíduo do valor das vendas, após a remuneração dos diferentes fatores de produção, é transitório, à medida que sua existência exerce atração de novos capitais para aquela determinada indústria, pois se deparam com liberdade de ingresso. Assim, o preço de venda da mercadoria e a remuneração do capital e do trabalho são determinados pelo mercado, ou seja, externos ao controle da firma. A existência, porventura, de lucros extraordinários é eliminada pela ação da concorrência, dado que, para a teoria, os agentes têm plena informação sobre o mercado e não encontram barreiras à mobilidade de capital e de mão de obra. O livre ingresso - em caso de lucros acima dos normais - ou saída - em caso de resultados negativos - de concorrentes da indústria permite a equalização das taxas de lucro em níveis normais.

A atomização dos mercados, como uma pulverização de empresas de pequeno porte e com baixo nível de concentração, foi uma realidade vivida e observada pelos autores anteriores ao século XX e suas teorias refletem, de certa maneira, esse período histórico do capitalismo. No entanto, já no início do século XX e mais fortemente a partir dos anos 1930, alguns mercados começam a dar sinais de concentração, as empresas tornam-se mais visíveis e suas estratégias

particulares passam a ter impactos nas estruturas de mercado em que estão inseridas. Surge a necessidade de se repensar a teoria microeconômica, não apenas como uma forma que leva ao equilíbrio provocado pela “mão invisível” nos mercados, mas em suas diferentes estruturas de mercado.

Nesse novo contexto histórico, surgem os autores da chamada Organização Industrial, notadamente Bain (1956), Sylos-Labini (1956) e Steindl (1952), cuja preocupação principal é explicar a permanência de “vantagens competitivas que os produtores têm perante seus concorrentes efetivos e potenciais” (POSSAS, 1999, p. 35). Trata-se de um referencial teórico que utiliza as estruturas de mercado como base para a formulação de uma teoria de preços. Em geral, o lado da oferta dos bens e serviços é caracterizado por uma diversidade de ofertantes, quanto ao tamanho, estrutura de custos de produção e diferenciação de produtos, que no processo concorrencial conseguem estabelecer barreiras à entrada de novos capitais em seus mercados, especialmente pelas ações das empresas melhores situadas na estrutura de mercado. As próprias estruturas de mercado impõem limites às decisões das firmas estabelecidas, mas, ao mesmo tempo, mantêm os concorrentes potenciais, dentro de certos limites, afastados do mercado pela ação das barreiras à entrada.

As barreiras à entrada, conceituadas e classificadas por Bain (1956), são derivadas de vantagens que as firmas estabelecidas dispõem e que não são acessíveis aos potenciais entrantes. As fontes das barreiras à entrada encontram-se nas vantagens absolutas de custo, vantagens de diferenciação e economias de escala. De acordo com Possas (1999, p. 36), “a obtenção de certas vantagens não generalizáveis permite às firmas que atuam num mercado manter margens de lucro acima do normal sem atrair novos concorrentes”.

Os lucros extraordinários, assim, tornam-se permanentes e estruturais, possibilitando às firmas um processo de acumulação interna de lucros, fonte essencial para seu crescimento. Steindl (1952) se preocupou, sobretudo, com a dinâmica do sistema capitalista, sob o ponto de vista da dinâmica dos mercados oligopólicos, que possibilitam o crescimento das firmas inovadoras, com diferenciais permanentes de margens de lucro, algumas vezes para além do próprio potencial de crescimento da demanda de seu mercado, o que levaria a um processo de diversificação das firmas.

O essencial dessa abordagem é que explicita e explica a tendência à concentração dos mercados, a convivência em um mesmo mercado de diferentes tipos e/ou tamanhos de firmas, bem como os espaços que as empresas dispõem na tomada de decisões frente as suas



estratégias (de produto, de custos, de vendas, dentre outras), considerando os limites estruturais de seu mercado de atuação. Os lucros extraordinários são permanentes e não podem ser dissipados, pois são protegidos pela existência das barreiras à entrada.

O processo de concorrência caracteriza-se pelo fato de os agentes elaborarem estratégias, que podem ou não levar a bons resultados. Estas estratégias devem ser renovadas, pois o processo seletivo não se finda e ainda há a possibilidade de surgimento de novos concorrentes (POSSAS, 1999, p. 33).

Apesar do avanço teórico considerável dos autores da Organização Industrial, seus modelos apresentam um viés estático - à exceção, em alguns pontos, de Steindl (1952) -, cujos resultados se encaminham para a estabilidade das estruturas quando atingem um estágio de maturidade. A mais importante contribuição sobre a concepção de concorrência e sua ligação com a “dinâmica” do sistema econômico foi dada, sem dúvida, por Schumpeter em duas de suas importantes obras: a “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de 1912, e “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, de 1943. Para Possas (2002, p. 418), mais que uma noção de concorrência, Schumpeter desenvolveu “a teoria” sobre a concorrência, ganhando, inclusive, a denominação de “concorrência schumpeteriana”. A concorrência passa a ser a base da explicação do próprio desenvolvimento econômico.

Sua principal característica [a concorrência schumpeteriana] é que ela se insere numa visão *dinâmica* e *evolucionária* do funcionamento da economia capitalista. Por ela, a *evolução* desta economia é vista *aolongo do tempo* (e por isso é *dinâmica* e *evolucionária*) como baseada num *processo* ininterrupto de introdução e difusão de *inovações* em sentido amplo, isto é, de quaisquer mudanças no “espaço econômico” no qual operam as empresas (POSSAS, 2002, p. 418).

Essa citação deixam frisadas as diferenças marcantes entre os autores tratados até aqui e a visão schumpeteriana. Para Schumpeter (1943, p. 105), o elemento motriz da evolução do capitalismo ou do desenvolvimento econômico é a inovação, ou seja, constitui uma força interna que impulsiona a transformação da vida econômica continuamente, pois “o capitalismo é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não, apenas, reveste caráter estacionário, pois jamais poderia tê-lo”.

Para a análise da concorrência desse ponto de vista dinâmico, é necessário conceituar a inovação e, especialmente, entender suas origens e os processos que a incentiva. Nesse aspecto, Schumpeter destaca o papel fundamental das empresas no processo de transformação econômica, impulsionado pela geração e difusão de inovações, em sua definição mais genérica de inovação.

O impulso fundamental que inicia e mantém o movimento da máquina capitalista decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria (SCHUMPETER, 1943, p. 105).

Cabe destacar que entre as duas obras citadas do autor, há uma mudança na concepção sobre a origem do impulso às inovações. Na obra de 1912, Schumpeter atribui o ímpeto em direção à inovação a uma categoria especial de pessoas ousadas e criativas que, mesmo não dispondo de condições financeiras para os investimentos em suas novas ideias, conseguem se tornar empresários. Nessa altura, o autor destaca o papel fundamental do crédito, sem o qual o "empresário schumpeteriano" não encontraria condições adequadas para a implementação das suas ideias traduzidas nas inovações.

No entanto, em "Capitalismo, socialismo e democracia", as características pessoais do empreendedor perdem sua força, dando lugar à eficácia da inovação como forma de concorrência entre as empresas na busca por lucros extraordinários. Nessa obra, o autor redimensiona o papel das empresas, não mais representadas na figura do empresário, mas como unidades administrativas com uma posição central no processo de desenvolvimento econômico, haja vista que são as verdadeiras responsáveis pela implementação das inovações, assumindo uma função ativa no progresso tecnológico. A tecnologia passa a ser uma variável endógena ao processo de desenvolvimento econômico e os resultados advindos das inovações geram mudanças econômicas.

A característica mais destacada deste enfoque é que, em contraste com o enfoque tradicional, a concorrência na economia capitalista passa a ser vista como um processo evolutivo, e, portanto, dinâmico, gerado por fatores endógenos ao sistema econômico, notadamente as inovações que emergem incessantemente da busca de novas oportunidades lucrativas por partes das empresas em sua interação competitiva (POSSAS, 2002, p. 415).

Na sua luta pela conquista de mercado, a empresa busca se diferenciar dos concorrentes e assegurar uma posição competitiva que lhe seja vantajosa e sustentável. É nesse ambiente de concorrência que a empresa procura formas de inovar e de se diferenciar das concorrentes, por meio da busca por tudo que resulte em vantagens frente às demais. Não se pode dispensar o caráter estrutural do ambiente mais próximo em que a empresa está inserida, ou a estrutura de mercado, bem como as condicionantes do processo de inovação no seu ambiente específico.

A procura por inovações é condicionada por fatores como o tipo e a estrutura de mercado da atividade em que a empresa está envolvida, os consumidores a quem o produto se destina, a natureza do processo de produção e dos materiais empregados, bem como o ritmo do progresso técnico (COSTA, 2005, p. 48).

No Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 55), a inovação é definida como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Fica claro, portanto, que a inovação tem a natureza intrínseca de ser implementada por alguma empresa, embora a natureza das atividades de inovação sofra variações entre as empresas. A inovação é implementada quando efetivamente é introduzida no mercado ou utilizada nas operações da empresa.

Os quatro tipos de inovações encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas, na busca do aumento da produtividade e/ou do seu desempenho comercial. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57-63), as inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para os produtos existentes, respeitando as suas características ou funcionalidades; as de processo representam mudanças significativas, ou melhoramentos, nos métodos de produção e/ou de distribuição, incluindo mudanças nas técnicas, tecnologia, equipamento e /ou *software*; as inovações de marketing consistem na implementação de novos métodos, envolvendo mudanças/melhorias no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços; e as organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, como mudanças em práticas de negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa.

Com o crescente interesse pelas questões levantadas e analisadas por Schumpeter, a teoria econômica acabou suscitando a elaboração de uma variedade de tipologias para classificar as inovações e, conseqüentemente, seus impactos no sistema econômico, dependendo do objeto diretamente estudado. Contudo, o elemento essencial para que haja inovação é a empresa inovadora e suas motivações, que passam necessariamente pela busca de diferenciação na luta contínua pela ocupação dos espaços nos mercados. “A busca de diferenciação entre os produtores é o mecanismo central da concorrência” (POSSAS, 1999, p. 58). A empresa, como um organismo vivo em constante mutação, recebe influência do meio em que está inserida. Por outro lado, tem também a capacidade de transformar o mercado a que pertence, seja criando outros mercados, seja criando novos produtos através da introdução de inovações tecnológicas.

Nessa concepção, concorrência implica o surgimento permanente e endógeno de diversidade no sistema econômico capitalista, também como convém a um processo evolutivo. Importa mais a criação de diferenças por meio das inovações em sentido amplo, do que sua eliminação, mesmo que tendencial (POSSAS, 2002, p. 419).

Assim, a empresa passa a ser a unidade de análise no sentido de que é o agente fundamental que toma as decisões relacionadas aos processos inovativos, além de outras estratégias que estão ao seu alcance. A interação de suas estratégias e as estruturas de mercado resulta na dinâmica industrial e, em última instância, na dinâmica do próprio sistema capitalista. Conforme Schumpeter (1942, p. 107), “o problema usualmente estudado é o da maneira como o capitalismo administra a estrutura existente, ao passo que o problema crucial é saber como ele as cria e destrói”. Assim, as estruturas são relevantes, mas o principal componente é entender como elas se movem, pois não são imutáveis e tampouco atingem um nível de maturidade permanente. Segundo Possas (2002, p. 421), uma tendência ao equilíbrio e à igualação, seja das firmas, seja das margens de lucro, perde o sentido, “*ainda que* haja livre mobilidade do capital entre indústrias”.

## 2.2 INOVAÇÃO NA ÓTICA NEO-SCHUMPETERIANA

O referencial teórico desenvolvido por Schumpeter permaneceu um tanto afastado dos meios acadêmicos e só foi retomado, com rigor e ênfase, mais de três décadas depois, por um grupo de autores que acabaram formando a chamada corrente neo-schumpeteriana. Dentre seus precursores, destaca-se a importante obra de Nelson & Winter, publicada em 1982, intitulada “Uma teoria evolucionária da mudança econômica”. Essa linha de pensamento vem ganhando novos adeptos e atraindo pesquisadores de temas dos mais diversos, que têm contribuído para uma melhor compreensão das economias contemporâneas.

A base teórica dos neo-schumpeterianos foi construída, inicialmente, por uma contundente crítica aos pressupostos tradicionais neoclássicos, em especial aqueles que conduzem a economia a uma situação de equilíbrio em função da racionalidade maximizadora dos agentes econômicos. Outra característica desses autores é o apoio em uma forte base empírica de suas pesquisas, incluindo tanto a análise de longas séries históricas quanto observações de transformações recentes, e em andamento, em novos setores e novas práticas empresariais.

A utilização das ideias de Schumpeter é evidente e central, mas os autores também se valem das contribuições de teorias sobre a firma capitalista, de autores da Organização Industrial,

citados anteriormente, bem como de Keynes, especialmente a ideia de que as decisões sobre o futuro são tomadas em ambiente de incerteza quanto aos seus resultados.

De acordo com Bueno (1996, p. 488-9), os neo-schumpeterianos consideram três características básicas para explicar o sistema econômico capitalista, que se refletem nos modelos desenvolvidos pelos autores. A primeira trata do caráter evolucionário, “no sentido de que se processam através de seleção entre agentes heterogêneos que competem entre si, em condições de incerteza, pelos recursos disponíveis”; a segunda trata da irreversibilidade, “visto que as alterações produzidas no meio ambiente pela competição entre os agentes em cada momento condicionam os mecanismos de seleção e, portanto, a evolução posterior do sistema”; e a terceira destaca seu modo auto-organizativo, “pois as trajetórias evolutivas do sistema, mesmo resultando da interação de decisões descentralizadas e não podendo ser deduzidas a partir de condições de equilíbrio, não são aleatórias”.

Em contraponto à racionalidade maximizadora, os neo-schumpeterianos admitem que as decisões empresariais são tomadas em condições de incerteza, mesmo se valendo dos dados disponíveis, em relação a um futuro imprevisível em seus resultados, mais fortemente ainda quando relacionadas à introdução de inovações. Com a introdução da incerteza que permeia as decisões das empresas, os autores assinalam que a racionalidade econômica presente na realidade das decisões empresariais, não podendo se apoiar em objetivos bem definidos, em condições bem delineadas e, tampouco, em informações (quantidade e qualidade) a um custo suportável, aponta para a adoção de um comportamento cauteloso e defensivo, expresso em procedimentos de rotina.

A racionalidade da adoção deste tipo de procedimento repousa essencialmente no fato de que os resultados provenientes de decisões sob incerteza não são previsíveis nem assegurados, de um lado, nem corrigíveis senão com altos custos, de outro, uma vez que as decisões de investir, particularmente em inovações (novos produtos, novos processos), são basicamente irrevogáveis (POSSAS, 1988, p. 8).

As rotinas no processo de decisão das empresas estão presentes desde aquelas decisões cotidianas operacionais e de curto prazo, quanto nas de longo prazo ligadas ao investimento, sendo que esse se reverte em mudanças dentro das empresas, podendo envolver atividades voltadas para a criação de novos produtos ou processos, como os investimentos em P&D. Esse esforço inovador caracteriza o que os autores entendem por processo de “busca” pelas empresas por novas oportunidades de valorização de seus ativos respeitando os horizontes tecnológicos.

Segundo Corazza & Fracalanza (2004, p. 129), as tarefas rotineiras no interior de uma organização criam um repertório de respostas aos problemas mais frequentes e decorrem fundamentalmente da “mobilização e da expressão de competências individuais” e, em geral, são fruto de conhecimentos tácitos, que não podem ser “maximizadores em função das limitações cognitivas”. Esse comportamento regular caracterizado pela repetição também conduz a experimentações, o que faz com que “as tarefas sejam executadas de maneira progressivamente melhor e mais rápida”, acelerando o processo de aprendizado dentro das empresas, por meio do melhor uso de seus recursos ou de seus ativos.

Os procedimentos de rotina servem para atenuar o grau de incerteza presente em qualquer tipo de decisão, mas mais acentuado quando se trata de decisão dedicada ao processo de inovar. A empresa se vale do conhecimento adquirido e acumulado ao longo de sua história e adota algumas regras práticas de conduta (*rules of thumb*) que se traduzem em regularidades. Por adotar um comportamento cauteloso e rotineiro, não significa que os resultados também apresentem caráter de rotina. Como se afirmou, os resultados são esperados mas não estão assegurados de antemão. Na verdade, a rotina encerra um caráter evolutivo, à medida que a empresa avança na sua curva de aprendizado, tais como nas relações com seus fornecedores, no uso de máquinas, equipamentos e matérias-primas e na contratação de recursos humanos e seu melhor aproveitamento no processo produtivo.

Essa base de conhecimento (evolutivo) proporciona incentivo e oferece confiança para que a empresa possa se “aventurar”, no sentido de arriscar-se, para atingir novos horizontes, que se traduzem em inovações. Nesse aspecto, Nelson & Winter (1982) tecem uma analogia com os processos biológicos, como fez Darwin em sua análise sobre a origem das espécies, por meio da seleção natural, o principal mecanismo na luta pela sobrevivência e reprodução de um organismo em seu ambiente.

Essas rotinas assumem a função que os genes apresentam na teoria evolucionária biológica. São características persistentes do organismo e determinam seu comportamento possível [...]; são hereditárias, no sentido de que os organismos de amanhã gerados pelos de hoje [...] têm muitas das mesmas características; e são selecionáveis, no sentido de que organismos com certas rotinas podem sair-se melhor do que outros, e se assim for, sua importância relativa na população (no ramo de atividades) vai aumentando ao longo do tempo (NELSON; WINTER, 1982, p. 33).

A firma (ou empresa) tem como função primária a utilização de seus recursos para produzir e fornecer mercadorias e serviços para o mercado, de acordo com o planejamento desenvolvido dentro dela própria. Segundo Penrose (1959, p. 49), todas as firmas se diferem entre si no

cumprimento de suas “funções essenciais como entidade econômica no contexto da economia”. A diferenciação entre as firmas se justifica pelo fato de que, embora uma firma represente uma coletânea de recursos como qualquer outra, o uso desses recursos em particular é que distingue umas das outras. “Em termos estritos, nunca são os *recursos* em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os *serviços* que eles podem prestar. [...] É em boa parte nessa distinção que se encontram as origens do caráter único de cada firma individual” (PENROSE, 1959, p. 62-3).

A coletânea de ativos apropriados por uma empresa pode ser classificada em diferentes modos e seus usos também se diferenciam quanto aos serviços que podem gerar, mas estão todos voltados ao processo de valorização, que é a finalidade última da empresa. Os recursos são de todos os tipos, tais como “físicos, como terrenos, prédios, equipamentos e matérias-primas; humanos; financeiros; e também recursos imateriais, como imagem, boas relações, experiência, capacidades” (POSSAS, 1999, p. 118). A distinção mais importante é a variabilidade do grau de flexibilidade dos ativos, ou de sua liquidez, pois esse grau define a especificidade ou não dos ativos e a facilidade ou não de imitá-los e transferi-los e constituem o principal fator de diferenciação e a base da diversidade de firmas. Quanto mais específicos os ativos, menor sua flexibilidade, mas são aqueles que estão na origem das vantagens competitivas mais significativas e dos ganhos extraordinários das empresas. “Por isso, aproveitar da melhor maneira possível seus ativos intangíveis torna-se uma peça-chave da estratégia competitiva das firmas” (POSSAS, 1999, p. 121).

São esses ativos que permitem à firma a obtenção de ganhos extraordinários [...]. Em muitos casos, como design, especificação ou desempenho, isso dependerá de um saber técnico específico; em outros, de uma capacidade particular de organização de administração; há ainda situações em que a imagem da firma é o relevante, ou outras nas quais o que importa são relações estabelecidas. Em todos os casos citados temos a presença dos ativos intangíveis, fundamentados na experiência, conhecimento, relações estabelecidas, imagem criada (POSSAS, 1999, p. 120).

Portanto, o processo evolutivo e dinâmico, gerado por fatores endógenos ao sistema econômico, decorre, em grande medida, do processo de busca realizado pelas empresas, por novas oportunidades lucrativas em sua interação competitiva. Esse comportamento de busca é o fato gerador por excelência das inovações e, por conseguinte, das transformações de base econômica. Segundo Corazza e Fracalanza, (2004, p. 132), “esse enfrentamento, no mercado, dá-se por meio da busca incessante por parte das empresas por oportunidades de

diferenciação, pela criação de assimetrias que lhes permitam expandir suas fronteiras e conquistar novos espaços para a valorização do capital”.

É sobretudo com o propósito da valorização de seus recursos (ou ativos) que deve ser compreendido o envolvimento das organizações nesses processos de busca da inovação. A perspectiva da inovação é uma promessa da valorização dos recursos ou ativos das organizações, *promessa* cuja concretização exige uma *aposta* (investimentos) por parte dessas (CORAZZA; FRACALANZA, 2004, p. 133).

O processo de “busca” quando se concretiza pela introdução de inovações por parte das empresas, como esforço de mudanças das rotinas existentes, incorporadas no padrão de decisões usual da empresa, e por vislumbrar novas oportunidades, seja no contexto tecnológico, seja no mercadológico, se complementa com o processo de “seleção”, o que significa que a inovação foi bem sucedida. Busca e seleção fazem parte, em simultâneo, das estratégias da firma. A estratégia de busca, conforme destaca Possas (1988, p. 9), pode se manifestar por meio da aplicação sistemática de certo percentual sobre o faturamento em atividades de P&D para projetos “potencialmente rentáveis” e que levem em conta “a demanda potencial pelo produto e o potencial de viabilidade técnica e de custos”.

A estratégia de seleção cumpre seu papel apenas em parte pela via da decisão empresarial. Isso se explica pela duplicidade do processo de seleção para as inovações, que se desdobra em “ex-ante”, quando as firmas decidem em suas estratégias o rumo que deverá tomar em direção à investigação do novo e, portanto, está amparado em critérios de decisão; e “ex-post”, quando o novo encontra aceitação por parte dos consumidores, ou seja, aparece como resultado, pois é validado pelo mercado.

Busca e seleção são aspectos simultâneos e interativos no processo evolucionário [...]. As firmas evoluem ao longo do tempo através da ação conjunta de busca e seleção, e a situação do ramo de atividades em cada período carrega as sementes de sua situação no período seguinte (NELSON; WINTER, 1982, p. 40).

O processo de seleção, seja ex-ante, seja ex-post, está diretamente vinculado ao processo de difusão das inovações nos setores da atividade econômica nos quais foram introduzidas. Algumas inovações têm forte poder de espraiamento no sistema econômico e, portanto, geram impactos mais visíveis e significativos, provocando o que Schumpeter denominou processo de destruição criadora. Outras inovações são de menor alcance, mas nem por isso desprezíveis, e afetam mais diretamente um setor ou alguns setores correlatos, seja pela via tecnológica, seja pela dos produtos substitutos entre si. De qualquer forma, o processo de difusão de uma inovação selecionada tem o poder de mudar o ambiente econômico.



Processo de mutação industrial - se é que podemos usar esse termo biológico - que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver (SCHUMPETER, 1943, p. 106).

O processo de difusão depende da variável tempo e representa a proporção de adotantes em relação aos adotantes em potencial. Normalmente apresentado como uma curva em forma de S ao longo do tempo, à medida que ocorre vai reduzindo as vantagens, ou assimetrias, de diferenciação das empresas iniciadoras da inovação e dilui a capacidade de gerar lucros extraordinários. Mas a economia já se encontra em outro patamar, mais evoluído pela ação do poder transformador da inovação.

Assim, os processos de busca, de seleção e de difusão são fundamentais para explicar a dinâmica econômica, pois, uma vez realizadas as inovações, não há retorno possível à situação anterior e, ao mesmo tempo, o processo não cessa, dando continuidade às mudanças. Nesse aspecto, os neo-schumpeterianos tecem um contraponto à visão tradicional neoclássica de tendência ao equilíbrio, introduzindo a ideia de trajetória. Segundo Corazza e Fracalanza, (2004, p. 137), “o conceito de trajetória tecnológica, além de *path-dependent*, implica irreversibilidade, isto é, uma vez alcançada nova posição ou novo patamar no progresso da trajetória, não existe possibilidade de volta à situação anterior”.

Isto significa que as modificações estruturais obtidas em cada instante, além de serem irreversíveis, condicionam os resultados produzidos pelo comportamento individual nos momentos seguintes da trajetória evolutiva (BUENO, 1996, p. 494).

Importante destacar que existe grande diversidade entre as firmas, mesmo entre aquelas que operam servindo a um mesmo tipo de demanda, e uma variedade em seus comportamentos e respectivos desempenhos resultantes de suas estratégias. Segundo Costa (2005, p. 61), deve-se considerar “os esforços individuais dos agentes em sua adaptação e diferenciação nos mercados, bem como aqueles fatores que atuam tanto em âmbito setorial quanto em âmbito sistêmico”.

Algum tipo de apropriação privada dos benefícios econômicos da inovação constitui uma condição necessária que, de modo geral, representa o incentivo para empreender atividades de inovação no meio empresarial. A apropriação, quase que por definição, implica diferenças tecnológicas e, mais comumente, diferenças competitivas entre as empresas. Estas, de modo evidente, tentam inovar para vender produtos novos ou melhores do que suas concorrentes, procuram ter custos de produção menores, ou os dois (DOSI, G., 1984, p. 147).

Para Grassi (2005, p. 37), o desenvolvimento teórico realizado pelos autores da corrente neoschumpeteriana permite “uma maior aproximação do real comportamento das firmas no mercado, abrindo espaço para assimetrias e diversidade”.

## 2.3 FATORES DA COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Uma vez discutido o processo de concorrência e o papel central das inovações no crescimento e fortalecimento das empresas e na própria evolução do sistema econômico, é necessário traçar algumas breves considerações sobre os elementos ou fatores essenciais que contribuem para que o esforço das empresas seja bem sucedido em seus processos decisórios. Como visto, a empresa busca continuamente posições que lhe permita obter os maiores ganhos possíveis na luta concorrencial. Para isso, traça estratégias com vistas ao aumento de sua competitividade. São dois conceitos que, de certa forma, se complementam e são utilizados em diferentes contextos, podendo-se referir ora a uma empresa específica, ora a um setor ou mesmo um país. Conforme afirmam Ferraz; Kupfer; Haguenuer (1995, p. 1), “embora frequentes hoje em dia, os estudos sobre competitividade ressentem-se da ausência de consenso quanto à definição do conceito e, conseqüentemente, quanto às metodologias mais adequadas de avaliação”.

Da mesma forma, o conceito de estratégia é largamente utilizado para as mais diferentes situações e nem sempre tem o mesmo significado. De qualquer forma, a estratégia para uma empresa está relacionada à sua visão quanto ao futuro, seja nos caminhos delineados para serem trilhados, seja no alcance de suas expectativas presentes quanto ao seu progresso com o decorrer do tempo. Para elaborar e executar suas estratégias, a empresa não pode se voltar tão somente para o seu interior, analisando sua capacidade de produzir e vender bens e serviços, mas deve, sobretudo, estar atenta às ocorrências em seu ambiente externo, em especial aquele que está mais próximo, os seus concorrentes mais diretos.

As estratégias competitivas nem sempre são explícitas, podendo ser adotadas intuitivamente sem nenhuma formalização. Elas estão relacionadas à percepção das capacitações dinâmicas internas da empresa e também ao ambiente externo, seja setorial, regional ou internacional. A combinação das oportunidades e dificuldades internas e externas constitui o elemento essencial para uma estratégia de sucesso (TIGRE, P. B., 2006, p. 178).

Uma definição simples, direta e plena de conteúdo sobre a competitividade de uma empresa foi definida por Ferraz; Kupfer; Haguenuer (1995, p. 1), como “a capacidade da empresa

*formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado*”. Resta discutir como se pode alcançar essa posição *duradoura e sustentável*, em meio às muitas disputas, às vezes acirradas, entre os concorrentes de um mesmo mercado e diante de um ambiente externo mais amplo que sofre mudanças continuamente, de maneira complexa e numa velocidade difícil de acompanhar. Como afirmam os autores mencionados, é necessário estar atento aos fatores críticos de sucesso, que nem sempre estão ao alcance das decisões empresariais.

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Desse modo, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995, p. 3).

Ainda de acordo com os autores, embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina um ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo.

Os padrões de concorrência são denominados pelas características estruturais do ambiente competitivo da empresa, incluindo o mercado de atuação e as características do sistema econômico como um todo. Sua competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. A estratégia competitiva não é um conceito estático, mas se altera e se molda no sistema econômico, variando de empresa para empresa.

As decisões empresariais não são uniformes, pois a leitura da realidade, enquanto processo histórico e cultural, e as condições de competitividade de cada firma são diferentes. O sucesso empresarial passa pela capacidade do empresário de interpretar esse ambiente, com suas expectativas e incertezas inerentes ao processo concorrencial, objetivando a sobrevivência momentânea e/ ou o lucro econômico. Esse direcionamento é a estratégia empresarial e a obtenção do lucro econômico estabelece a razão de existência da firma.

Não basta criar uma diferença favorável, é preciso buscar constantemente novas fontes de ganhos extraordinários. Por isso, a concorrência deve sempre ser examinada de uma perspectiva dinâmica. O mesmo vale para a competitividade, pois é competitivo

quem consegue alcançar bons resultados nessa disputa e, para fazê-lo é preciso manter vantagens competitivas, numa eterna luta contra os concorrentes (POSSAS, M. S., 1999, p. 50).

As estratégias empresariais, segundo Tigre (2006), são fundamentais na avaliação das ameaças e oportunidades externas e da capacidade interna da firma de responder a esses desafios e pode ser definida como “a seleção e implantação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo ou modificar esse ambiente para melhorar suas chances de sucesso” (TIGRE, 2006, p.165).

As decisões empresariais, entretanto, não se alicerçam apenas nos recursos que as firmas dispõem, ou em suas *core competences*. Há condicionantes externos que são coercitivos às ações dos agentes no mercado. A própria natureza do sistema empurra-os em determinadas direções. As forças sistêmicas, ou seja, aquelas que estão além das influências individuais, atuam como sinalizadores dos caminhos a serem percorridos. Em âmbito setorial, o padrão de competição dominante delimita os atributos capazes de proporcionar vantagens competitivas (COSTA, 2015, p. 60).

A concorrência não gera somente comportamentos adaptativos, mas também atitudes ou iniciativas inovadoras. Se uma empresa percebe a existência de concorrentes em seu mercado, ela provocará ajustamentos e restrições aos seus agentes, provocará também atitudes na forma de iniciativas que gerem vantagens em relação aos mesmos e que possam, nem que seja temporariamente, reduzir as restrições ocasionadas pela existência da concorrência.

Além da inovação, as capacitações, que inclui o processo de conhecimento – tácitos ou codificados; também são importantes para a firma ser competitiva:

O desenvolvimento de novas capacitações ocorre através do aprendizado social e coletivo da empresa. O processo de aprendizado gera conhecimentos que são utilizados para aprimorar as rotinas organizacionais [...]. O aprendizado é essencialmente local e a experiência passada da firma no uso da tecnologia é considerada uma condição necessária para o seu desenvolvimento no presente e no futuro próximo. Os ativos complementares (conhecimentos tácitos e codificados) são importantes para permitir que uma firma desenvolva certos tipos de capacitação tecnológica. (TIGRE, 2006, p. 167).

Na abordagem das capacitações dinâmicas, que define a firma como um conjunto de ativos e capacitações que buscam a valorização do seu capital, e é em suas rotinas que o conhecimento organizacional da firma é acumulado, é a que mais se ajusta ao contexto de concorrência schumpeteriana. De acordo com Tigre (2009, p. 166):

a capacitação dinâmica é relacionada às atividades de alto nível que estão relacionadas com a capacidade gerencial de identificar e de construir oportunidade, enfrentar os desafios, combinar e reconfigurar ativos especializado e coespecializados para atender as mudanças de

necessidades dos consumidores e sustentar e amplificar a consistência de evolução dessa mudança.

Grassi (2005, pg. 15) complementa dizendo que:

Nesta visão da firma, dois fatores-chave emergem no papel de fontes fundamentais de lucratividade e crescimento das firmas - vale dizer, de seu poder de concorrência: em primeiro lugar (e numa ótica "penrosiana"), os recursos por elas possuídos, ou seja, os tipos de ativos (tangíveis e intangíveis) sob seu controle; em segundo lugar, o conhecimento e capacitações acumulados nas firmas, que estão incorporados não só em seus ativos (intangíveis), mas também em suas rotinas (destacando-se as ligadas ao aprendizado), que podem ser consideradas o veículo de armazenamento (e até mesmo criação) de conhecimentos tecnológicos e de capacitações (ver Baptista, 1997).

Para avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo da empresa, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p. 10), é necessário analisar os fatores:

- Fatores estruturais: são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando por isso parcialmente sob sua área de influência. Apresentam especificidades setoriais mais nítidas na medida em que têm sua importância diretamente relacionada com ao padrão de concorrência dominante em cada indústria.
- Fatores sistêmicos: são aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. São fatores macroeconômicos (taxa de juros, inflação, carga tributária...), institucionais, sociais, infra-estruturais, legais regulatórios e internacionais.
- Fatores empresariais: apresentam um caráter setor-específico, refletindo mais diretamente as peculiaridades dos padrões de concorrência presentes em cada ramo produtivo ou em grupo de setores similares. São aqueles sobre os quais a empresa detém o poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo as variáveis no processo decisório. Dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos por ela adotadas, em termos de suas quatro áreas de competência: inovação, gestão, produção e recursos humanos.

Dessa forma, o nível de competitividade alcançado por uma empresa em um determinado momento do tempo é o resultado de capacitações (produtivas, gerenciais, comerciais) acumuladas no passado mediante esforços (gastos), realizados com esse objetivo. Ou seja,

descrevem a importância dos recursos acumulados pela empresa e às estratégias de desenvolvimento desses recursos por ela assumidas, em termos de suas quatro áreas de competência, Ferraz, Kupfer e Haguenaer, 1995.

- Inovação (produto, processo, transferência de tecnologia): constituem a essência do comportamento das empresas competitivas e, o resultado econômico da empresa está intimamente ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico.

- Gestão (marketing, serviços pós-venda, finanças, administração planejamento): No nível de condutas, as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso. Essas são as tarefas centrais da gestão empresarial competitiva.

- Produção (atualização de equipamentos, técnicas organizacionais, qualidade): As inovações organizacionais, podem ser agrupadas em três conjuntos em função do objetivo perseguido: métodos de economia de tempo e de materiais; métodos de organização do processo de trabalho; e métodos de gestão da qualidade.

- Recursos humanos (produtividade, qualificação, flexibilidade): a tarefa central é a de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamentos que, sem prejuízo da produtividade, orientem-se para a melhoria contínua da qualidade dos produtores dos métodos de fabricação.

Em comparação com a inovatividade, o estudo da competitividade é obrigado a dar conta de um número maior de variáveis ligadas às formas de concorrência pois tem que ser levados em conta também a natureza dos processos de esforço de venda (marketing, prazo de entrega, habilidade de servir o mercado, etc.); de capacitação produtiva como o acesso às fontes de matérias primas e fornecedores de partes e peças, recrutamento e treinamento de mão de obra, gestão da produção e da qualidade, etc.. e ainda de engenharia financeira. Além dos diretamente ligados à inovação e difusão de novas técnicas, todos esses fatores, e muitos mais, são geradores de vantagens competitivas e devem ser adequadamente considerados (KUPFER, 1996, p. 9).

Assim como no estudo da inovação é no processo de decisão das estratégias empresariais que se deve buscar os objetos centrais de compreensão da competitividade. Este processo decisório, por sua vez, envolve avaliações da estratégia, em função das capacitações próprias acumuladas, e da sua atratividade econômica, determinada pelos gastos requeridos no seu financiamento frente aos retornos e riscos futuros esperados. Essas avaliações são influenciadas de forma não desprezível pelos aspectos estruturais que caracterizam o ambiente

competitivo da empresa, sejam eles relacionados ao setor/mercado de atuação, sejam relacionados ao próprio sistema econômico. Por essa razão, é necessário considerar as transformações esperadas nas formas dominantes de competição e a capacidade das empresas e do próprio sistema produtivo de acompanhá-las.

### 3A INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

O objetivo deste capítulo é traçar um panorama sobre a indústria de cosméticos, na qual está inserida a empresa Adcos, principal objeto de estudo dessa dissertação. Trata-se de um setor com uma demanda que pode ser suprida tanto por empresas de alcance mundial, com forte presença no comércio internacional, quanto por empresas locais. Sua estrutura, como será visto, abarca desde grandes empresas diversificadas até aquelas altamente especializadas, cujos portes sofrem grandes variações entre si. O Brasil tem uma expressiva participação nessa indústria, especialmente pelo lado da demanda, que vem se elevando nos últimos anos.

Dessa forma, buscou-se mostrar a composição dos produtos dessa indústria, a dinâmica do mercado consumidor, aspectos estruturais e principais formas de concorrência entre as empresas, além de uma breve análise sobre a participação brasileira nesse mercado.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

A definição dos produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - HPPC - adotada no Brasil apresenta conformidade com a que segue o Mercosul e a União Europeia. A Anvisa - Agência Nacional de Vigilância Sanitária - define os produtos dessa indústria de acordo com a Resolução RDC 211, de 14 de julho de 2005:

Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (ANVISA, 2005, Anexo I, p.4).

De acordo com a Anvisa, esses produtos podem ser classificados em quatro categorias distintas: (a) produtos de higiene pessoal: sabonetes, produtos para cabelo, higiene bucal, desodorantes, produtos para barbear e pós-barba; (b) cosméticos: produtos para os lábios, área dos olhos, antissolares, produtos para bronzear, tingimento e alisamento dos cabelos, cremes de beleza, máscaras faciais, óleos, produtos para maquiagem facial, produtos para unhas e cutículas e repelentes; (c) perfumes: produtos para banho e imersão, lenços perfumados, extratos, águas perfumadas, colônias e loções, perfumes; (d) produtos de uso infantil: óleos, loções, produtos para a higiene dos cabelos e higiene bucal, sabonetes, talcos, protetores solares e colônias.



Outra classificação importante, da própria ANVISA, diz respeito ao grau de risco que esses produtos podem representar a saúde, distinguidos em duas categorias: Grau 1, aqueles produtos que oferecem risco mínimo e que se “caracterizam por possuírem propriedades básicas ou elementares, cuja comprovação não seja inicialmente necessária e não requeiram informações detalhadas quanto ao seu modo de usar e suas restrições de uso, devido às características intrínsecas do produto”; e Grau 2, produtos com algum risco em potencial, com indicações específicas, cujas características exigem comprovação de segurança e/ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso<sup>1</sup>.

No universo dos produtos de HPPC, são considerados como cosméticos: cremes para pele; loções; talcos e spray; perfumes; batons; esmaltes de unha; maquiagem facial e para os olhos; tinturas para cabelos; líquidos para permanente; desodorantes; produtos infantis; óleos e espumas de banho; soluções para higiene bucal; bem como qualquer material usado como componente desses produtos (ABIHPEC, 2004a). Nesse sentido, a noção de cosméticos vincula-se com os produtos destinados essencialmente à melhoria da aparência do seu usuário.

O setor de cosméticos se insere em uma ampla cadeia produtiva, que envolve a indústria química, a de máquinas e equipamentos e a farmacêutica. De maneira mais distante, mas com aproximação crescente nos últimos anos, também estabelece limites com o setor de alimentos, pelo fato de muitas empresas atuantes no setor de cosméticos se diversificarem em direção ao ramo alimentício.

De uma forma mais precisa, pode-se considerar a produção de cosméticos como um segmento da indústria química. Suas atividades se vinculam à manipulação de fórmulas destinadas à elaboração de produtos de aplicação no corpo humano para limpeza, embelezamento ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções. Assim, de modo geral, o setor de cosméticos deve ser definido segundo o objetivo da utilização de seus principais produtos (GARCIA et al., 2000).

O setor de cosméticos oferece uma ampla gama de segmentação em seus produtos, podendo ser agrupados em categorias que especificam o consumidor final ou a área corporal para o qual é produzido. Na primeira categoria, os produtos se destinam a segmentos específicos da demanda, tais como produtos femininos e masculinos; produtos para usuários de diferentes faixas etárias - idosos, adultos, adolescentes e bebês -; produtos específicos para usuários

---

<sup>1</sup>Para produtos Grau 1 e Grau 2, isentos de registro, a comercialização poderá ocorrer após a publicidade no portal da Anvisa. Para produtos Grau 2 sujeitos a registro, a comercialização somente poderá ocorrer a partir da concessão do registro publicado em Diário Oficial da União (ANVISA, RDC nº 07, fevereiro de 2015).

alérgicos a determinados componentes das fórmulas dos cosméticos; produtos para diversas etnias, caracterizadas por diferentes tipos de pele e de cabelos. Na segunda categoria, encontram-se produtos com objetivos específicos, tais como produtos para cabelos, para a pele, para as unhas, para a limpeza bucal, dentre outros.

Como mostra a tabela abaixo, o mercado mundial da indústria de cosméticos movimentou, em 2013, o equivalente a US\$ 454,1 bilhões em vendas totais, medidos em preços ao consumidor final, apresentando um crescimento de 1,7% em relação ao ano anterior, conforme tabela 3.1. Os Estados Unidos ocuparam a primeira posição com US\$ 73,3 bilhões, com uma participação de 16,1% das vendas mundiais desse setor. A China, que ocupava a quarta posição em 2012, teve um crescimento anual de 10,8%, passando a ocupar a segunda posição, com US\$ 44,2 bilhões de vendas no país. O Brasil se destaca nesse mercado mundial, representando a terceira posição em vendas nos dois anos analisados, equivalentes a US\$ 43,0 bilhões, em 2013, com crescimento de 2,7% em relação a 2012, ultrapassando a média mundial e o crescimento do mercado norte americano. Os dez países na lista de maior consumo do setor de cosméticos representaram 63,7% das vendas totais em 2013, demonstrando uma elevada concentração de consumidores. Note-se que o Brasil foi o único país da América do Sul a participar da lista dos dez maiores países consumidores.

**Tabela 3.1 –Cosméticos: valor das vendas nos principais países consumidores, 2012-2013 (US\$ bilhão)**

País	Valor das vendas (US\$ bilhão)		Participação em 2013 (%)	Taxa de crescimento 2012/13 (%)
	2012	2013		
EUA	72,0	73,3	16,1	1,8
China	39,9	44,2	9,7	10,8
<b>Brasil</b>	<b>41,8</b>	<b>43,0</b>	<b>9,5</b>	<b>2,7</b>
Japão	47,4	39,1	8,6	-17,7
Alemanha	18,1	19,1	4,2	5,2
Reino Unido	16,8	16,9	3,7	1,0
França	16,1	16,8	3,7	4,2
Rússia	14,2	14,2	3,1	0,1
Itália	11,9	12,2	2,7	2,3
México	10,0	10,8	2,4	8,1
<b>Subtotal</b>	<b>288,2</b>	<b>289,5</b>	<b>63,7</b>	<b>0,4</b>
<b>Total mundial</b>	<b>446,7</b>	<b>454,1</b>	<b>100,0</b>	<b>1,7</b>

Fonte: Brand Finance. Apud Cosmética News.

Se pelo lado da demanda, observa-se uma evidente concentração espacial, o mesmo pode ser constatado pelo lado da produção. Embora não se disponha de dados mais recentes, pode-se constatar um elevado grau de concentração nessa estrutura industrial, pela magnitude das vendas das principais empresas produtoras mundiais do setor e pelo número de marcas que cada uma detém. A tabela 3.2 mostra as principais empresas, segundo uma classificação que é

bastante comum nesse setor. Por um lado, há um número de empresas diversificadas, com faturamento elevado e com marcas conhecidas internacionalmente, que atuam em diversos segmentos de consumo e também no segmento de cosméticos; por outro lado, encontram-se empresas mais especializadas na área de cosméticos, mas também internacionalizadas e com marcas globais. “Diferentemente das empresas diversificadas, possuem uma estratégia de desenvolvimento de produtos mais ativa, com lançamento e desenvolvimento contínuo de novos produtos” (HIRATUKA, C. et al., 2008, p. 5).

Para as empresas diversificadas, o faturamento mostra o volume total das vendas das empresas e as vendas relacionadas estritamente ao segmento de cosméticos (como produtos de beleza, higiene pessoal, cuidados pessoais e de consumo em geral). A norte americana Procter & Gamble foi a de maior faturamento no setor, com seis marcas, seguida da francesa L'óreal, com oito marcas.

**Tabela 3.2–Principais empresas mundiais do setor de cosméticos, 2007 (US\$ milhão)**

<b>Empresas</b>	<b>Vendas totais</b>	<b>Setor de Cosméticos</b>	<b>Marcas</b>
<b>Empresas diversificadas</b>			
Procter & Gamble	76.476	22.981	Wella, Pantene, Gillette, Olay, Oral-B, Crest
Unilever	55.076	15.489	Dove, Lux, Rexona, Seda, Ponds
Colgate	13.790	11.931	Colgate, Sorriso, Palmolive, Speed Stick, Softsoap
Johnson & Johnson	61.095	14.500	Clean and Clear, Neutrogena
<b>Empresas especializadas</b>			
L'óreal		19.811	L'óreal Paris, Kérastase, Maibiline, Helena Rubenstein, Garnier, Lancôme, Biotherm, Giorgio Armani, Ralph Lauren
Avon		9.845	Avon Color, Renew, Skin So Soft
Beiesdorf		7.547	Nívea, Eucerin
Estée Lauder		7.038	Donna Karan, Tommy Hillfinger, Aramis, Aveda, American Beauty
Shiseido		5.881	Shiseido, White Lucent, John Paul Galtier, Haku
Coty		3.300	Calvin Klein, Davidoff, Chloe, Baby Phat
Mary Kay		2.250	Mary Kay, Timewise, Mkmen

Fonte:HIRATUKA, C. et al., 2008, p. 5.

Quanto ao tamanho do mercado em valores monetários, o ranking das 20 marcas mais valiosas do mundo no ano de 2014, feito pela consultoria Brand Finance Cosmetics, foi dominado por marcas dos Estados Unidos, França, Reino Unido e Alemanha. A empresa brasileira Natura ficou como a 14<sup>a</sup> colocação no ranking, a melhor posição e o maior valor fora dos quatro países dominantes. A consultoria calcula o valor de cada marca por meio de uma metodologia que estima sua futura receita e calcula a taxa de royalty que seria cobrada por sua utilização.

**Tabela 3.3–Cosméticos: ranking das 20 marcas mais valiosas do mundo, 2014-2015 (US\$Dbilhão)**

Marca	País	2015		2014	
		Ranking	Valor da marca	Ranking	Valor da marca
L'Oréal Paris	França	1	11,22	1	9,76
Gillette	EUA	2	8,99	2	8,41
Dove	Reino Unido	3	5,82	6	5,89
Pantene	EUA	4	5,36	4	6,16
Nivea	Alemanha	5	5,32	5	6,08
Chanel	França	6	4,92	9	4,50
Estée Lauder	EUA	7	4,79	8	4,59
Garnier	França	8	4,63	7	4,81
Olay	EUA	9	3,99	11	4,08
Lancôme	França	10	3,98	10	4,09
Avon	EUA	11	9,90	3	6,38
Johnson's	EUA	12	3,59	12	3,60
Clarins	França	13	3,55	16	2,60
Natura	Brasil	14	3,22	18	2,47
Christian Dior	França	15	3,05	13	3,33
Maybelline	França	16	2,81	15	2,92
Head & Shoulders	EUA	17	2,58	14	2,95
Shiseido	Japão	18	2,35	17	2,51
Neutrogena	EUA	19	2,12	19	2,31
Palmolive	EUA	20	2,00	20	1,85

Fonte: Brand Finance Cosmetics. ApudCosmética News.

O ranking teve L'Oréal Paris<sup>2</sup> no topo pelo segundo ano consecutivo, o valor da marca da Natura atingiu US\$ 3,2 bilhões, um avanço de 31% na comparação com a avaliação de US\$ 2,5 bilhões do ano anterior. A Procter & Gamble (P&G) é a companhia que possui o maior número de marcas listadas entre as 20 mais valiosas: Gillette, Pantene, Olay, Head & Shoulders.

Uma característica própria da indústria de cosméticos é a sua elevada heterogeneidade. Convivem nesse mercado grandes empresas internacionais, detentoras das marcas mais valiosas, com empresas de pequeno e médio portes. A indústria de cosméticos é caracterizada pela forte presença de grandes empresas multinacionais com grande participação no mercado mundial. Isto é, versa-se de uma estrutura oligopólica, com presença de grandes empresas líderes, porém atomizada no que se refere ao grande número de pequenas empresas nos diversos países produtores, que concorrem intensamente no mercado e têm forte influência no dinamismo da indústria em âmbito mundial. De acordo com a Eumonitor, a concorrência dos três principais *players* mundiais, Procter & Gamble, L'Oréal e Unilever, ainda será um desafio importante, especialmente em regiões emergentes. A Unilever domina a América

<sup>2</sup> Segundo Jean-Paul Agon, Presidente e CEO da L'Oréal, “o ano de 2014 foi de transformação para a L'Oréal, pois fizemos aquisições estratégicas”, entre elas, união com a Niely no Brasil ([www.loreal.com.br](http://www.loreal.com.br)).

Latina, a Procter & Gamble é destaque na região Ásia-Pacífico, e a L'Oréal ainda predomina na Europa.

Garcia (2005) destaca a importância dos ativos comerciais nesse setor, ressaltando que normalmente, as empresas buscam fortalecer tanto a marca, como os canais de comercialização e distribuição dos produtos, que esses são os principais ativos da empresa de cosméticos. O seu processo de crescimento do setor de cosméticos fica vinculado com a sua capacidade de estabelecer e consolidar ativos comerciais. “A elevada participação dos países desenvolvidos no mercado mundial do setor está associada à existência de marcas fortes e mundialmente consolidadas, além das capacidades nas áreas técnica e produtiva” (GARCIA; FURTADO, 2002, p.16).

Por ser uma indústria com reduzidas barreiras à entrada (na verdade, a principal atividade industrial do setor é a manipulação de fórmulas), há um estímulo ao surgimento de uma grande quantidade de empresas de pequeno e médio porte. Todavia, essas empresas, mesmo que possuam produtos competitivos em preços, geralmente são incapazes de atuar em um maior escopo de mercado, em virtude da falta de capacitações acumuladas nas atividades de distribuição e comercialização do produto (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 3).

Ao optar pela organização concentrada em produtos unicamente do setor em questão, as empresas buscam melhorar seu posicionamento de mercado pela diferenciação e qualidade dos produtos. Já as empresas que atuam de forma diversificada adotam essa forma de organização a fim de variar a produção para além das fronteiras do setor de cosméticos, ou seja, buscam-se ganhos de escala e escopo.

Essas empresas diversificadas geralmente possuem dimensões e estratégias globais, normalmente possuem aderência com atividades farmacêuticas e de alimentos, aproveitando como vantagem competitiva as economias de escala e de escopo decorrentes da proximidade entre elas. Possuem marcas consolidadas no mercado o que determina uma participação de mercado mais consistente. Salomão e Garcia (2003) afirmam que as empresas que fortalecem a divulgação de suas marcas, investem na apresentação das embalagens e no desenvolvimento de canais de comercialização e distribuição, para adquirirem importante vantagem competitiva diante concorrentes.

A característica de concentração é acentuada pela tendência ao processo de fusões, aquisições, acordos e *joint-ventures* entre as empresas líderes de mercado, para viabilizar suas estratégias de expansão via diversificação, como o caso da Unilever, segunda maior fabricante global de produtos de higiene pessoal e beleza, está comprando a marca de produtos para a pele Murad,

fundada em 1989, nos Estados Unidos. A Murad foi a primeira das marcas cosméticas modernas assinadas por médicos. “Essa é a quarta aquisição da Unilever no segmento de produtos para a pele *premium*, desde março de 2015 quando a empresa adquiriu a marca britânica REN, seguida pela aquisição das marcas norte-americanas Kate Somerville e Dermalógica. Todos os negócios estão alocados na recém-formatada divisão de produtos de prestígio da Unilever. Essas estratégias representam o resultado dos esforços de reação às pressões competitivas na indústria de cosméticos” (COSMÉTICA NEWS, 2015).

De acordo com Souza e Gorayeb (2009), as fusões e aquisições têm acontecido com mais frequência como estratégia de crescimento das empresas, abrangendo a expansão das atividades para outros países/regiões; diversificação para os novos segmentos/setores relacionados cada vez mais estreitamente à indústria de cosméticos (farmacêutica, bebidas, alimentos, etc.).

Há também investimentos em diversificação com verticalização a montante, e a jusante, como produtores de ingredientes investindo em fabricação de cosméticos; fabricantes de cosméticos com redes próprias de distribuição; empresas que fabricam como terceirizadas investindo na fabricação de comercialização de marcas próprias, etc. (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.9).

A indústria de cosméticos é intensiva em escala, sendo necessário o domínio de um conjunto de conhecimentos relativamente amplo, abrangendo a tecnologia de processo e a tecnologia de produtos. As inovações são tanto de processos (objetivando a redução de custos de produção), quanto de produtos (principalmente nos segmentos em que a diferenciação e a produção de produtos especiais são aspectos relevantes na concorrência). As inovações são geradas tanto internamente às empresas, com suas estratégias de desenvolvimento de novos produtos e melhoramentos dos já existentes, como em cooperação com fornecedores, especialmente os de insumos para os produtos, que constitui uma importante fonte para a criação de novos produtos.

A estrutura da indústria, no sentido do número e da participação das empresas no mercado é relativamente concentrada, podendo conviver desde grandes plantas industriais, com forte presença de economias de escala e de escopo, haja vista que, em geral, as maiores empresas são diversificadas, quanto empresas de pequeno e médio portes que se apoderam de pequenas fatias do mercado, mas nem por isso deixam de ser lucrativas, pois têm elevado grau de especialização e podem atuar em nichos de mercado para seus produtos, podendo alcançar preços maiores.

Como mencionado no capítulo anterior, a valorização dos recursos (ativos) das empresas está diretamente vinculada à sua capacidade de gerar inovações, como estratégia de diferenciação frente aos concorrentes. Esse processo de busca por inovação, empreendido pelas empresas do setor de HPPC, é um esforço continuado e intenso, especialmente pelo uso de novos materiais e lançamento de novos produtos.

No setor de cosméticos, as inovações de produtos são essenciais, não só para estimular a expansão da demanda, estimulando o ingresso de novos consumidores no mercado, mas também para enfrentar o acirrado processo concorrencial entre as empresas que, não raro, trocam de posições, especialmente considerando-se o segmento das grandes empresas.

Assim, a principal forma de concorrência é a inovação de produto e a dinâmica do mercado está diretamente relacionada ao lançamento de novos produtos. A viabilização do lançamento de novos produtos depende de novos ativos e/ou novas fórmulas de manipulação, o que potencializa a importância das relações interindustriais à montante, com a compra de insumos químicos, fornecedores de matérias-primas e embalagens.

De acordo com Souza; Gorayeb, 2009, a cadeia produtiva da indústria de cosméticos é constituída essencialmente por três etapas:

- a) Fabricação dos intermediários a partir de, principalmente, oleoquímicos ou derivados da biodiversidade;
- b) Planejamento e desenvolvimento, produção e marketing dos produtos finais. Essa etapa normalmente ocorre dentro das principais empresas do setor, com exceção da produção (formulação), que pode ser terceirizada, devido a vantagens de custos e/ou tributárias; e
- c) Distribuição dos produtos.

É importante enfatizar que a subcontratação é uma importante estratégia para as empresas do setor. O que permite a subcontratação nessa indústria é, em grande medida, o fato de grande parte das inovações ocorrer nos segmentos fornecedores (matérias-primas e embalagens, por exemplo) ficando *olink* da produção de cosméticos com os processos de elaboração ou específico da mistura dos ingredientes. Das empresas subcontratadas, algumas são especializadas na etapa de fabricação de cosméticos, outras capacitadas a desenvolver produtos, constituem um segmento, pelo fato de serem contratadas por outras empresas, mas ele próprio muito diversificado, pois a subcontratação pode abranger atividades simples de envasamento de produtos fabricados na contratante; etapas do processo de fabricação;

armazenagem; o processo de fabricação como um todo; formulação<sup>3</sup>, etc. A empresa contratada pode exercer atividades mais restritas ou se encarregar de todas as atividades, desde o desenvolvimento e toda a documentação a ele relativa, compra de matéria-prima, até a embalagem do produto (SOUZA; GORAYEB, 2009).

Ainda de acordo as autoras, Souza; Gorayeb, 2009, a subcontratação é corriqueira em diversos países produtores de cosméticos, em alguns países da Europa, especialmente pela proximidade entre os países, a subcontratação é internacional. As vantagens obtidas pelas empresas que subcontratam os serviços são de redução de custos, haja vista que os investimentos em equipamentos, instalações, atendimento às normas de fabricação, profissionais qualificados (técnicos químicos, dentre outros.) ficam a cargo da empresa contratada, e de especialização, pois a empresa terceirizada se especializa nas operações de produção propriamente ditas, enquanto a contratante concentra os esforços na concepção dos produtos e posterior comercialização. Do lado dos subcontratados são requeridos investimentos em tecnologia para os fluxos produtivos; do lado dos proprietários de marcas, os investimentos, elevados, na construção, consolidação e preservação da marca e a penetração e capacidade de negociação nos canais de distribuição.

Como visto, os canais de distribuição são ativos importantes no fortalecimento das empresas dentro do setor dos cosméticos, sendo um importante gerador de vantagem competitiva. Segundo dados da ABIHPEC, 2014a, dentre os canais de distribuição, os três principais do setor são:

- a) Distribuição tradicional – incluindo o atacado e as lojas de varejo: desde quiosques em shopping centers até lojas de departamentos e hipermercados;
- b) Venda direta (antigo conceito de venda domiciliar): podem ser distribuição direta, venda porta a porta, venda direta por meio de vendedores, venda por catálogo.
- c) Franquia<sup>4</sup>: lojas especializadas e personalizadas.

Outro canal de distribuição que está ganhando destaque nos últimos anos é o e-commerce<sup>5</sup>, marketing digital, etc. De fato existe um público muito grande, constantemente conectado,

---

<sup>3</sup>Com contratos, incluindo cláusulas de sigilo, busca-se explicitar deveres e resguardar direitos do contratante (por exemplo, no caso de possuidor da fórmula) e do contratado (por exemplo, quanto à interrupção das encomendas em prazo não compatível com os investimentos realizados para atender a demanda do contratante).

<sup>4</sup>De acordo com Lei 8.955/94 “franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. E, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante a remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.



que se utiliza da praticidade e da comodidade da compra virtual. As inúmeras vantagens relacionadas a este tipo de mercado destacaram-se logo e desenvolveram-se gerando um aliado poderoso na competitividade das empresas (GARCIA JUNIOR, 2001).

### 3. 2 TENDÊNCIAS DA DEMANDA E OFERTA NO SETOR DE COSMÉTICOS

A dinâmica no setor de cosméticos está associado diretamente à inovação, principalmente a capacidade das empresas de lançar novos produtos. Novos produtos demandam novos ingredientes, e ativos (inovações nos elos a montante da cadeia produtiva) e novas combinações de ingredientes. “Estas podem ser desenvolvidas nos elos a montante, ou nos produtores de cosméticos que tenham acumulado conhecimentos, disponham de laboratórios atualizados tecnologicamente e de profissionais altamente qualificados. A oferta de novos produtos requer investimentos, e depende dos conhecimentos acumulados e da capacidade tecnológica das empresas” (SOUZA; GORAYEB, 2009, p. 51).

Em paralelo aos esforços nesse âmbito, as empresas do setor de cosméticos têm de considerar as modificações da demanda, do comportamento dos consumidores finais que é influenciado e evolui com a consolidação de mudanças sociais, culturais e econômicas, configurando as tendências. Algumas dessas tendências são de caráter “geral” (universal), independentemente de gênero, idade, cultura, religião, etnias, classe social, etc. Outras são associadas mais claramente a uma região, a uma cultura, etc.

A tendência para o setor mundial, incluindo o Brasil, é a maior exigência, por parte dos consumidores, por produtos diferenciados e específicos para suas necessidades. É possível destacar por produtos (ABIHPEC, 2014b):

- a) Segmentados de acordo com idade, gênero, cultura, clima, etc.: é pela cultura da juventude. Inserem-se nessa tendência as expressivas taxas de crescimento de demanda por produtos antirugas, tensores, cosméticos com função de *lifting*, renovadores das camadas da pele do rosto; cosméticos desenvolvidos para peles de diferentes etnias; maquiagem mineral; produtos para o público infantil e juvenil, os dermocosméticos<sup>6</sup>;

---

<sup>5</sup>O e-commerce, comércio eletrônico, é o ato de comercializar produtos pela internet, ou seja, comprar ou vender produtos. Pela sua facilidade e praticidade em comparação aos serviços do comércio tradicional, se tornou uma ferramenta útil para as empresas.

<sup>6</sup>Dermocosméticos, ou cosmeceúticos, são produtos que por possuírem uma quantidade relativamente alta de ativos cosméticos de alta performance, conseguem agir nas camadas mais profundas da pele, promovendo uma melhora em seu aspecto. Pelas suas características, são intermediários entre os medicamentos e os cosméticos.

- b) Com múltiplos benefícios (ex.: batom com filtro solar): demanda crescente por produtos práticos e multifuncionais. Integram essa tendência os cosméticos do tipo “2 em 1”, “3 em 1”, maquiagem única para o dia e para a noite, cosméticos que limpam e hidratam, bases nutritivas e hidratantes, cremes para cuidado com a pele que propiciem brilho e efeitos de maquiagem, e os dermocosméticos, prometendo o parecer bem e o sentir-se bem.
- c) Com algum tipo de apelo natural e/ou sustentável: sintetizada como ênfase no bem estar, a difusão da necessidade de cuidar e proteger a pele, os cuidados com a saúde, o querer estar bem e não apenas parecer bem, o consumir, mas exigindo respeito ao meio ambiente
- d) Que traduzam o “conceito de luxo”: revela a preferência por produtos mais personalizados, como forma de sentir que necessidades individuais foram atendidas, mas também como forma de se diferenciar, de mostrar certo *status*
- e) Cada vez mais sofisticados, para a pele: a demanda é por cosméticos que façam mais que disfarçar defeitos; que comprovadamente (via resultados de testes clínicos, por exemplo) reduzam as rugas e os sinais da idade, protejam dos efeitos negativos dos raios solares.

Recomenda-se ainda que as empresas de cosméticos de ponta no que se refere às tendências de estilo de vida podem levar em conta no desenvolvimento de produtos, três grupos: o primeiro abrange consumidores focados na saúde e bem estar, para os quais produtos com ingredientes naturais e orgânicos seriam os mais indicados; o segundo grupo engloba consumidores nostálgicos, para os quais produtos de marcas de época e “domésticas” seriam os mais adequados; no terceiro grupo incluem-se os consumidores que se veem como verdadeiros conhecedores, e demandam de suas marcas de cosméticos, luxo e exclusividade nos produtos. Cabe mencionar outro grupo/segmento, os dos esportistas regulares, que pelas atividades requerem produtos específicos, particularmente nos cuidados com a pele, que tende a ficar desidratada. Nesse sentido, o empresário traduz em estratégia a sua perspectiva de novos nichos de mercado e oportunidade, lançando mão de uma estratégia deliberada, para definir o caminho que a empresa deseja seguir, e de uma estratégia emergente, para avaliar as dificuldades que surgem com as mudanças econômicas e sociais (ABIHPEC, 2014b).

Do lado da oferta, essas tendências são viabilizadas, isto é, transformadas em negócios, pelo avanço tecnológico, particularmente nas matérias-primas e suas combinações. Confirmadas, as tendências constituem a base para novos tipos de segmentação, que vão se agregando aos segmentos tradicionais ou substituindo alguns deles. Os segmentos podem ser produtos e suas funções (aumento da

importância dos produtos multifuncionais, como os cremes que integram as funções de limpeza, hidratação e tonificação), por estilo de vida dos consumidores, ao invés da usual segmentação por idade (SOUZA; GORAYEB, 2009, P. 48).

As autoras afirmam também, que tem aumentado a exigência de certificações que garantem que os produtos e os fluxos produtivos envolvidos em sua produção sejam limpos, mais puros, com menos desperdícios e poluentes, não agridam o meio ambiente. E para criar vantagens competitivas, algumas empresas investiram na criação de uma imagem associada a esses cuidados, com produtos nos quais o consumidor tenha confiança.

### 3.3 O PAPEL DA INOVAÇÃO

A base da inovação no setor de cosméticos está inserida, nos elos a montante, principalmente nos segmentos da indústria química (fornecedores de matérias-primas para a fabricação de cosméticos). “Na etapa da produção de cosméticos em si (produção de cosméticos) fica o espaço para as inovações próprias (“internas” ao setor)” (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.51). Nos processos de formulação, etapa essencial no que toca às competências essenciais do setor, são exigidos profundos conhecimentos na composição e possibilidades de combinações de matérias-primas, capacitação para desenvolvimento de ativos, tecnologias para viabilização comercial de ingredientes naturais, etc.

Pela característica possibilidade de fragmentação do fluxo produtivo, e pela necessidade de profissionais com adequada qualificação (técnicos em química, químicos, engenheiros químicos, biólogos, farmacêuticos, entre outros), nem todas as empresas têm essa etapa internalizada (principalmente as pequenas). As grandes líderes mundiais<sup>7</sup> investem em centros de pesquisa, o que as capacita para encontrar soluções e desenvolver produtos inovadores (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.51).

No que se refere às tendências tecnológicas nos materiais, pode-se citar como movimentos importantes o uso da nanotecnologia<sup>8</sup>, que já é vastamente aplicada no setor de cosméticos e

---

<sup>7</sup> L'Oréal tem quatro modernos centros de Pesquisa & Inovação, com desenvolvimento de produtos inovadores para cabelos, tratamento de pele, maquiagem, protetores solares, desodorantes, entre outros, localizados no Japão, China, EUA e Índia. No ano de 2017 será inaugurado o quinto no Rio de Janeiro, com pesquisas e inovações adaptados ao mercado brasileiro ([www.loreal.com.br](http://www.loreal.com.br)).

<sup>8</sup> A utilização da nanotecnologia em cosméticos começou na década de 1970 com os lipossomas da L'Oréal. A empresa, ainda na liderança de pesquisas em nanotecnologia, criou nanocápsulas (entre 130 e 600 nm) que carregam ingredientes ativos como retinol, vitamina A e beta-caroteno cobertos por polímeros biodegradáveis. As pesquisas mais recentes em nanotecnologia focam as nanoestruturas ativas, que mudam de estado conforme

perfumaria mundial, principalmente nos produtos que necessitam tratar, penetrar nas camadas mais profundas da pele. A nanotecnologia é usada também em tecnologias ligadas ao setor farmacêutico (ABIHPEC, 2104b). “As pesquisas mais recentes em nanotecnologia focam as nanoestruturas ativas, que mudam de estado conforme as condições do meio. Por exemplo, em protetores solares, o uso de uma camada de nanomaterial responde à presença de luz solar emitindo uma carga elétrica para ampliar seu efeito protetor” (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.53).

Outro destaque dos investimentos no setor de cosméticos está relacionado à constatação de que os produtos estão cada vez mais alinhados com o papel de preservação do ambiente, seja pelas características dos componentes, seja pela qualidade dos processos produtivos e cuidados para reduzir a geração de resíduos prejudiciais. Mais do que uma forma de segmentação, pode significar uma tendência geral de mercado.

Em linha semelhante situa-se a tendência do uso de produtos naturais<sup>9</sup>, definindo outra segmentação, os cosméticos com ingredientes predominantemente naturais e cosméticos com ingredientes predominantemente sintéticos... Em paralelo ao desenvolvimento de novos produtos a partir de materiais naturais, orgânicos, com utilização de nanotecnologia, etc. surge a necessidade de desenvolvimento de novos tipos de embalagens, posto que produtos naturais tendem a permitir menor tempo de prateleira (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.57).

De acordo com Souza; Gorayeb, 2009, pequenas e médias empresas concentram seus investimentos na gestão da marca, da imagem e no acesso aos canais de distribuição, deslocando para empresas de terceirização a etapa da fabricação e da formulação dos produtos. Para parte dessas empresas, os produtos têm conteúdo e embalagens simples, de baixo valor agregado, e o fator de concorrência mais enfatizado é o preço. Entretanto, há um grupo dessas empresas que se inseriram no mercado com produtos diferenciados, em nichos: produtos com apelo étnico, produto para idades específicas, produtos com base em ingredientes naturais e/ou orgânicos. Quando se fala de grandes empresas, a inovação em produto é na sua maior parte realizada nos laboratórios de pesquisa da própria da empresa de cosméticos. O fato de que uma parcela da inovação possa ser proveniente dos fornecedores (dos insumos químicos) ou de parcerias com as universidades, ainda assim, uma fase da

---

as condições do meio. Por exemplo, em protetores solares, o uso de uma camada de nanomaterial responde à presença de luz solar emitindo uma carga elétrica para ampliar seu efeito protetor ([www.loreal.com.br](http://www.loreal.com.br)).

<sup>9</sup>A Adcos Cosmética de Tratamento lançou em outubro de 2014 o Filtro Solar Mineral Loção FPS 50. Entre os benefícios estão a tecnologia Pró-Defense, contendo carbinina que confere a proteção do DNA celular e do colágeno, promovendo uma ação antiglicante e antioxidante. Além disso, o filtro é 100% mineral, ou seja, não contém filtros químicos em sua composição, minimizando os riscos de alergia. ([www.adcos.com.br](http://www.adcos.com.br))

formulação é feita pela empresa proprietária da marca e responsável pela comercialização dos produtos. “Evidentemente, os produtos dessas empresas são diferenciados e possuem um alto conteúdo tecnológico, sobretudo aqueles nos quais há a participação de nanopartículas e aqueles com função dermocosmética. Nesses casos, o rigor na formulação e nos testes é muito maior, dado o alto valor que recebem esses produtos no mercado” (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.82).

### 3.4 O SETOR DE COSMÉTICOS NO BRASIL

O desempenho da indústria brasileira de cosméticos é acompanhado basicamente por duas instituições: a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e pelo Euromonitor International<sup>10</sup>.

Em relação ao mercado mundial de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, conforme dados do Euromonitor (2014), o Brasil ocupa a terceira posição no mercado mundial de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, correspondendo a uma participação 9,5% do total. É o primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo em produtos para cabelos, masculinos, infantil, produtos para banho, depilatórios e proteção solar; terceiro em produtos de maquiagem e higiene oral e quarto em pele (ABIHPEC, 2014a).

O setor de cosmético no Brasil, segue a tendência do setor internacional, com presença de grandes empresas líderes internacionais, diversificadas ou especializadas nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e também com um grande número de pequenas e médias empresas nacionais, com foco principalmente na produção de cosmético. A simplicidade da base técnica (manipulação de fórmulas relativamente simples) pode ser um fator que explica a grande quantidade de pequenas e médias empresas nacionais.

A Unilever no ano de 2014 assumiu o topo do mercado de HPPC do Brasil, (posição que era ocupada pela brasileira Natura desde 2005), a Natura ficou em segundo lugar, o Grupo Boticário ocupou a terceira posição, as multinacionais Procter & Gamble e L'Oréal em quarto e quinto lugar respectivamente. Nota-se que, com exceção da Natura e do Grupo Boticário, empresas nacionais, as demais empresas estão entre as dez maiores líderes mundiais. Porém,

---

<sup>10</sup> De acordo com Coutinho (2002), essas instituições utilizam diferentes metodologias para definir o tamanho do mercado. A ABIHPEC/Sipatesp utiliza receita líquida das empresas fabricantes do ramo e o Euromonitor usa diversas fontes para estimar o mercado total com base no preço praticado junto ao consumidor final. A publicação “Panorama do setor” de 2014, pela ABIHPEC, extrai dados desse ramo e seu comparativo com o mercado brasileiro e mundial.

quando se fala no segmento de dermocosméticos, a L'Oréal é a líder no país, com as marcas La Roche-Posay e Vichy, e representa o segundo maior negócio no mundo para a marca La Roche-Posay, sendo superada apenas pela França, segundo informações do site da empresa. Outra empresa que se destaca nesse segmento, mas que não está entre as cinco maiores do país é a multinacional Jonshon & Jonshon, com as marcas RoC e Netrogena, que abrange vários produtos, e apesar da forte atuação das multinacionais, nesse segmento, a indústria nacional também conta com representantes fortes, como a empresa Adcos que está no mercado há 22 anos (COSMÉTICA NEWS, 2015).

Garcia (2005) destaca a importância dos ativos comerciais nesse setor, normalmente, as empresas buscam primeiramente fortalecer os mesmos, tanto a marca, como os canais de comercialização e distribuição dos produtos. Ou seja, seu processo de crescimento fica vinculado com a sua capacidade de estabelecer e consolidar ativos comerciais. “No caso brasileiro, verifica-se certo número de empresas com capacitações técnicas e detentoras de marcas fortes no mercado doméstico, o que não é capaz por si só de alavancar sua expansão no mercado mundial” (GARCIA; FURTADO, 2002, p. 61).

Embora seja um setor que vive de inovações, o peso dos hábitos ainda permanece particularmente forte, pois existe uma grande identificação do consumidor com produtos e marcas. De acordo com a Cosmética News, a fidelidade é a palavra que melhor define o perfil do consumidor brasileiro de perfumaria e cosméticos. Logo, estabelecer sua marca no mercado com credibilidade é o foco das empresas.

O setor se destacou nos últimos anos com elevadas taxas de crescimento. O mercado consumidor de produtos cosméticos tem crescido a taxas altas, o que o configura como um dos maiores mercados consumidores mundiais, é o maior mercado de cosmético da América Latina, que responde por cerca de 9,5% do consumo global de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumaria, terceiro maior mercado do mundo, ficando atrás do Estados Unidos e do Japão (EUROMONITOR, 2014).

De acordo com a ABIHPEC (2014a, p.2), “a Indústria Brasileira de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento médio deflacionado composto próximo a 10% ao ano nos últimos 18 anos, tendo passado de um faturamento "Ex-Factory", líquido de imposto sobre vendas, de R\$ 4,9 bilhões, em 1996, para R\$ 38 bilhões em 2013”.

Mesmo o fato de que nos últimos anos a economia do País apresentou baixos índices de crescimento, o setor de HPPC exibiu um crescimento bem mais robusto que o restante da

indústria no período de 1996 a 2013 (9,8% a.a. de crescimento médio no setor contra 3,0% a.a. do PIB Total e 2,2% a.a. da Indústria Geral). O quadro abaixo faz a relação entre a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de HPPC:

**Tabela 3.4- Crescimento do setor HPPC x PIB e Indústria Geral**

Ano	Variação Anual (%)		
	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10
2002	2,7	2,7	10,3
2003	1,1	0,1	5
2004	5,7	8,3	15
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4	2,8	15
2007	6,1	6	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	4,9
Acumulado últimos 18 anos	69,1	47,5	434,3
Médio composto últimos 18 anos	3	2,2	9,8

Fonte: ABIHPEC, 2014a

De acordo com a associação (ABIHPEC, 2014a), as principais razões que explicariam o crescimento desse setor nos últimos anos são:

- O ingresso das classes D e E aos produtos do setor, em razão do aumento de renda;
- Os novos membros da classe C passaram a consumir produtos com maior valor agregado;
- Aumento da participação da mulher no mercado de trabalho;
- Inclusão de novas tecnologias de produção pelas empresas com consequente aumento da produtividade;
- Lançamentos de novos produtos com mais frequência que atendem cada vez mais às necessidades do mercado;

- Aumento da expectativa de vida, o que provoca uma necessidade de conservar uma aparência mais jovem;
- Aumento expressivo do consumo de produtos cosméticos masculinos.

Esse elevado crescimento está associado em grande parte à elevada elasticidade-renda da demanda pelos produtos de cosméticos, também com a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho aliada a utilização de tecnologia de ponta. Esses são os principais fatores que tem contribuído para esse elevado crescimento do setor. Além desses fatores, também merecem destaque os lançamentos constantes de novos produtos, atendendo cada vez mais as necessidades do mercado, e o aumento da expectativa de vida, que traz a necessidade de conservar uma impressão de juventude.

É importante resaltar o modesto consumo de produtos considerados *premium* no mercado brasileiro (Classificação do Euromonitor International) em relação aos produtos considerados de massa. Mesmo sendo o 3º maior mercado de cosméticos do mundo, o País é o 15º colocado quando se analisa somente o volume de vendas de produtos *premium*. Além disso, enquanto no mundo os produtos *premium* representam aproximadamente 22% do mercado total, no Brasil eles representam aproximadamente 3%<sup>11</sup>.

Ainda de acordo com o Euromonitor Internacional, esse baixo consumo de produtos *Premium* se deve, principalmente, à renda líquida per capita e à concentração da renda numa pequena parcela da população brasileira, que dificulta para que haja o aumento da produção dos produtos de maior valor agregado, de maior conteúdo tecnológico. Como consequência, a estrutura para distribuição de produtos *premium* é limitada, o que tende a dificultar ainda mais a penetração desses produtos no mercado.

Seguindo essa linha, o segmento dos dermocosméticos teve um tardio desenvolvimento na indústria brasileira, um dos motivos é preferência dos dermatologistas por fórmulas manipuladas, que permitem ao médico associar diferentes ativos e criar um produto personalizado. Porém, na última década, investimentos em tecnologia e inovação aumentaram muito a penetração dos dermocosméticos, que tem eficácia comprovada por testes clínicos e laboratórios, dando mais consistência no padrão de qualidade (Cosmética News, 2008).

Em relação aos canais de distribuição, assim como no padrão internacional, as vendas no país também são feitas a partir das modalidades: venda direta; venda por varejo em lojas, farmácias, supermercados; franquias, e mais recente pelo canal do e-commerce. O principal canal de distribuição das grandes empresas internacionais que compõem o setor de cosméticos

---

<sup>11</sup> Dados do ano de 2012.



no Brasil é a venda de varejo tradicional. Conforme afirma Garcia (2005, p.166) como se trata, em geral, de produtos fabricados em larga escala, as grandes empresas internacionais (Unilever, Johnson & Johnson, Procter & Gamble) “comercializam seus produtos fundamentalmente por meio dos canais de varejo tradicionais, com grande participação dos supermercados e hipermercados”. Dessa maneira, o consumidor final pode comprar os cosméticos diretamente seja pela rede de representantes, seja via varejo ou pela internet.

Ainda segundo Garcia, 2005, a análise do setor suscita outras questões importantes, em vários aspectos precursores e fonte de aprendizado, para o estabelecimento de uma estratégia de internacionalização das empresas brasileiras. Uma delas é a presença importante de empresas nacionais que possuem ativos estratégicos – industriais e, sobretudo comerciais – importantes que lhes garantem participação significativa no setor. É importante notar que a posse de ativos estratégicos por parte de empresas nacionais proporcionou, além da posição destacada no mercado doméstico, o estabelecimento de estratégias de expansão em direção ao mercado externo<sup>12</sup>, especialmente por meio de canais próprios de distribuição e comercialização no exterior.

De acordo com a ABIHPEC (2014a), a balança comercial dos produtos de HPPC nos últimos dez anos, demonstrou um crescimento médio composto de 10,2% ao ano nas exportações entre 2003 e 2013, e as importações de 21,4% ao ano no mesmo período. Em 2009, o superávit atingiu US\$ 169 milhões, com queda de 23,0% sobre 2008, refletindo a valorização do real, que resultou em US\$ 412 milhões de déficit em 2013. Podemos concluir com esses dados que, no geral, a posição do Brasil como país exportador é bem mais modesta que sua posição como produtor e como mercado.

Os principais países de destino das exportações do setor de HPPC, são Argentina com 24,%, do total no de 2013, Chile com 10,4%, México com 9,7%, Colômbia com 7,5%, seguido da Venezuela com 5,8%. E os principais países que exportam produtos HPPC para o Brasil, no topo da lista está também a Argentina, com 22,8% no mesmo ano de 2013, seguida pelos EUA com 14,1%, México com 12,5%, França com 11,2% e a China com 8,3%. Percebe-se que os principais destinos das exportações brasileiras são países da América do Sul e Central, enquanto que as importações são mais variadas (ABIHPEC 2014a).

---

<sup>12</sup> A Natura começou exportando na América do Sul, pelo Chile, na década de 80 e expandiu sua atuação para Argentina, Peru e Bolívia, e planeja grande expansão nesse continente para os próximos anos. Em 2002, entrou para os free shops de aeroportos brasileiros e em 2005 estreou na Europa com uma loja em Paris ([www.natura.com](http://www.natura.com))

O mesmo estudo mostra que existem no Brasil 2.470 empresas atuando no mercado de produtos de HPPC, sendo que 20 empresas de grande porte (0.8% do total), com faturamento líquido de impostos acima dos R\$ 100 milhões, representam 73,0% do faturamento total. As empresas estão distribuídas por região/estado da seguinte forma:

**Tabela 3.5 - % de concentração das empresas por região no Brasil**

Região	Nº de Empresas	% de Concentração
Norte	47	2%
Centro-Oeste	175	7%
Nordeste	256	10%
Sudeste	1511	61%
Sul	481	19%
BRASIL	2470	100%

Fonte: ABIHPEC (2014a)

Segundo a ABIHPEC (2014b), o investimento em inovação é um dos pontos principais dessa indústria. Em 2012, as empresas aplicaram R\$ 13,6 bilhões em P&D e novos ativos, um montante 18% maior que em 2011. Um mercado com essas características e com esse volume de faturamento continua atraindo grandes empresas internacionais para o país. As maiores empresas internacionais atuantes no mercado nacional são: Unilever, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson, Avon, L'Oreal, Procter & Gamble (P&G), Nivea, entre outras.

No Brasil ao contrário da Europa, onde ocorre a subcontratação internacional (inclusive entre filiais de uma mesma empresa situada em diferentes países), a terceirização aqui, de forma geral, é restrita às fronteiras internas, mas faz parte integrante do setor<sup>13</sup>... No âmbito das atividades terceirizadas, a planta e a distribuição física industrial do contrato são consideradas como extensão da empresa contratante, e, portanto, são passíveis de inspeção pela autoridade sanitária competente... a empresa titular deve manter em seu poder os documentos que contenham as informações necessárias para a rastreabilidade do produto com as atividades terceirizadas para serem apresentadas à autoridade sanitária quando necessário (SOUZA; GORAYEB, 2009, p.28 e 30).

O número de empresas de terceirização em cosméticos tem aumentado muito nos últimos anos no país, de acordo com dados da ABIHPEC. Essas empresas podem se responsabilizar por toda a fabricação do produto ou apenas pela fase de envasamento do produto. Empresas nacionais de grande porte, também tem transferido parte importante do desenvolvimento dos produtos para empresas de terceirização, inclusive a fase de formulação, compra de

<sup>13</sup> No Brasil, a terceirização no setor de cosméticos é regulada pela ANVISA. A Resolução RDC nº 176, de 21 de setembro de 2006 estabeleceu os critérios relativos à terceirização de etapas da fabricação ou fabricação total de Produtos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Perfumes.

ingredientes e embalagens. Nesse caso, a empresa de cosmético se responsabiliza apenas pela comercialização (divulgação da marca e distribuição).

Mesmo que uma parcela da inovação seja proveniente dos fornecedores<sup>14</sup> (de especialidades químicas) ou de convênios com universidades, uma fase da formulação em geral é feita pela empresa proprietária da marca e responsável pela comercialização dos produtos. Uma tendência de pesquisa nas grandes empresas nacionais tem sido o desenvolvimento de produtos com ingredientes naturais<sup>15</sup>. Pesquisas e comprovação por estudos científicos dos benefícios desses princípios ativos naturais, somado com um apelo de preservação da biodiversidade brasileira e sustentabilidade, tem contribuído para essa nova tendência (ABIHPEC, 2014b).

No geral, as grandes empresas estrangeiras lançam os novos produtos mais sofisticados, principalmente no segmento do dermocosméticos, com inovações principalmente no conteúdo. As filiais no país tendem a se responsabilizar pelas mudanças nas embalagens e na divulgação da nova linha ou produto, porém, a formulação/criação e as alterações mais importantes do conteúdo do produto ficam a cargo dos laboratórios centrais das matrizes dessas empresas (SOUZA; GORAYEB 2009, p. 82).

O setor de cosméticos além de se caracterizar por atividades fortemente geradoras de valor, apresenta uma elevada capacidade de geração de emprego e renda. Sob o aspecto de emprego, o setor também apresentou resultados significativos, quando comparado com os demais setores do país. Como mostra a tabela a seguir, as oportunidades de trabalho geradas no setor comparando o ano de 1994 ao de 2013, tiveram em média um crescimento de 8,8% no total:

---

<sup>14</sup> Dado o alto conteúdo tecnológico e a especialização das atividades de pesquisa, em geral, a criação de um novo princípio ativo é proveniente de grandes empresas fornecedoras de matéria-prima e, a transformação desse princípio ativo em um cosmético, ocorre nos laboratórios das grandes empresas de cosméticos.

<sup>15</sup> A Natura lançou a linha *Ekos*. A linha é composta por produtos de cuidados pessoais e produtos para perfumação de ambientes a base de extratos vegetais e óleos essenciais de guaraná, castanha-do-pará, andiroba, cupuaçu, pitanga, maracujá, buriti, breu-branco, entre outros ([www.natura.com.br](http://www.natura.com.br)).

**Tabela 3.6- Oportunidade de trabalho no setor de cosmético**

<b>OPORTUNIDADES DE TRABALHO ('000)</b>				
	<b>1994</b>	<b>2013</b>	<b>% Crescimento 19 anos</b>	<b>% Crescimento médio 19 anos</b>
Indústria	30,1	126	318,6	7,8
Centros de Distribuição		35	N.A	N.A
Franquia	11	195,6	1678,5	16,4
Consultora Venda Direta	510	4053,6	694,8	11,5
Salões de Beleza	579	1205	108,1	3,9
Total	1130,1	5615,2	396,9	8,8

Fonte: ABIHPEC (2014a)

Porém, há obstáculos na contratação de profissionais específicos e isso se deve especialmente a baixa disponibilidade de pessoal técnico qualificado e a limitada cooperação entre universidades e empresas, o que poderia alavancar a formação de profissionais qualificados para realização de P&D. “Grandes Empresas internacionais, levam seus funcionários para treinamento em suas matrizes no exterior, para compensar essa dificuldade” (Souza; Gorayeb 2009, p.96).

Outro ponto a ser observado, é a existência de fatores macros que exercem efeitos prejudiciais à competitividade do setor. Um desses fatores é a prática de taxas de juros – o custo do capital – elevada na economia brasileira. Esse fator representa um forte estrangulamento a que são submetidas às empresas brasileiras que têm que pagar essas taxas elevadas ou, se captam recursos no sistema financeiro internacional, são obrigadas a pagar taxas de risco significativamente superiores, além do risco cambial.

Esse problema se torna particularmente importante para as empresas de pequeno e médio porte. Essas empresas não possuem muitas alternativas de acesso ao mercado financeiro e de capitais e, por isso, têm que pagar taxas elevadas de juros geralmente associadas a empréstimos de prazos mais reduzidos. O mercado “exige” da empresa constante inovação, o que exige um determinado volume de investimentos para pesquisa de novas formulações, com novos princípios ativos, para novas formas de comunicação em embalagem e para ampliação da linha de produto da empresa. Com isso, a necessidade de capital de giro também se torna um problema, já que a compra de matéria-prima, e o pagamento, nesses casos, em geral, é feito à vista, em função do baixo poder de negociação com grandes empresas fornecedoras e das baixas garantias que podem oferecer aos fornecedores e aos órgãos de financiamento (SOUZA; GORAYEB 2009, p.98).

Além do elevado custo de capital, outro fator horizontal (macro) importante que exerce efeitos prejudiciais sobre a competitividade das empresas é a existência de uma estrutura tributária que sobre-oner a produção, em virtude da existência dos chamados impostos “em cascata”. Esses impostos, que representam custos adicionais aos produtores, acabam sendo repassados ao consumidor e, mais importante, são de difícil desoneração nas exportações, o que acaba prejudicando a competitividade no mercado internacional dos produtos fabricados no Brasil.

Dessa forma, concluí-se que os a capacidade de competir no setor dos cosméticos está relacionado principalmente a: capacidade de investimento em inovação e lançamentos de novos produtos e, para pesquisa e desenvolvimento em novos ingredientes; conhecimentos na manipulação de formulas, de forma a tornar os cosméticos viáveis na produção em escala comercial; diferenciação; capacidade de desenvolvimento de novas embalagens; e não menos importante, acesso aos canais de distribuição e marca forte no mercado.

Ou seja, as principais inovações no setor estão internamente ligados principalmente aos ingredientes, aos processos e as embalagens. Essas também são essenciais, pois são parte fundamental e fator de diferenciação de boa parte dos cosméticos, em alguns casos, como maior peso no custo total de um produto, portanto, importante fator de competitividade. Dessa maneira, as ações voltadas para esse setor devem abranger, necessariamente além as empresas, os fornecedores de matéria-prima, as empresas de terceirização de processo e pesquisa, e os fornecedores de embalagens.

Como fator sistêmico, há que considerar o custo do capital como uma grande restrição ao aumento da competitividade do setor no Brasil, pois o setor pede constante inovação das empresa, o que exige um determinado volume de investimentos para pesquisas de novas formulas, com novos princípios ativos, novas embalagens e também para a ampliação da linha de produção da empresa.

Após resgatar um pouco de história e dados do setor de cosméticos no mundo e no Brasil, vejamos como a Adcos foi criada e qual o seu diferencial que a fez crescer e se manter no mercado dos dermocosméticos.

## 4 ANÁLISE DA EMPRESA ADCOS

O objetivo desse capítulo é apresentar os resultados do estudo empreendido sobre a empresa Adcos, sediada no Espírito Santo e inserida no setor de cosméticos desde 1993. A análise realizada nos capítulos anteriores serve de base para entender o desenvolvimento dessa empresa, haja vista que foi mapeado tanto um referencial teórico compatível com esse tipo de estudo, quanto uma panorâmica sobre a dinâmica setorial e algumas evidências empíricas por meio das estatísticas disponíveis para o setor de cosméticos.

As informações para a elaboração desse capítulo foram obtidas diretamente na Adcos. De um lado, por meio de documentos internos e divulgações em seu site, já que a empresa dispõe de vários instrumentos de medição de suas atividades; por outro lado, foram realizadas entrevistas de caráter qualitativo e roteiro pré-definido com a proprietária e os ocupantes dos principais cargos de direção e gerência da empresa.

Assim, além de apresentar as principais informações quantitativas sobre a Adcos, será realizada uma análise sobre sua atuação no mercado, o processo de desenvolvimento dos seus principais produtos e suas estratégias para obter fatias de mercado e manter as taxas de crescimento ao longo dos seus 21 anos de história.

### 4.1 HISTÓRICO DA ADCOS

A empresa Adcos Cosmética de Tratamento, conhecida como Adcos, teve seu nome derivado de sua criadora Ada Mota e do setor em que atua, o dermocosméticos: Ada + Cosméticos = Adcos. Sua marca, elemento principal da identidade visual da empresa, de cor magenta, utiliza o significado da “cor do amor que cura” e se vincula a um símbolo de penetração dos produtos na pele.

Localizada no município da Serra, na região metropolitana do Espírito Santo, tem como missão “criar e disponibilizar soluções eficazes em tratamentos dermocosméticos que promovam beleza com saúde”.

Atualmente, a Adcos está presente em 21 estados brasileiros e conta com um distribuidor em Portugal, contando com 80 lojas no total, sendo 12 próprias e 68 franquizadas. Além disso, dispõe de uma rede formada por 10 distribuidores e mais de 400 pontos de vendas em todo o país. Com capacidade de geração de cerca de 300 empregos diretos e 750 indiretos, a fábrica da Serra tem capacidade produtiva para 3,5 milhões de volumes por ano, o que corresponde a

70% da produção total, sendo que os 30% restantes da produção são terceirizados. A empresa mantém um portfólio de mais de 200 produtos dermocosméticos, com linhas profissionais e *home care*, elaborados especialmente para o mercado nacional, levando em conta as características da pele dos brasileiros.

Nos últimos três anos, investiu R\$ 6 milhões em projetos por ano, 8% do faturamento em marketing e 5% em pesquisa e desenvolvimento. Além do financiamento direto, a empresa utiliza financiamento do BNDES em torno de 20% do total da sua alavancagem. As vendas têm crescido em uma de 20 a 25% por ano desde 2003, e as vendas no ano de 2014 foram de R\$ 110 milhões.

A ideia inicial foi desenvolvida pela empresária Ada Mota, em meados da década de 1970, quando saiu de Cachoeiro de Itapemirim para cursar farmácia em Vitória. Ao término da faculdade, casou e foi morar na França, onde conseguiu uma bolsa e se tornou especialista em Cosmetologia e Dermofarmácia pela Faculdade de Farmácia de Paris V. Seus estudos se concentraram no desenvolvimento de medicamentos que pudessem diminuir os sintomas de doenças de pele com textura menos pesada, boa absorção e conforto aos pacientes. A estada na França durou pouco mais de 3 anos e, de volta à Vitória, recomeçou a carreira trabalhando com gel para ultrassom.

Foi quando reencontrou uma amiga de faculdade, que a convidou para ser sócia da primeira farmácia de manipulação de estado, a Farmaderm. Com uma proposta de emprego e sem capital, decidiu vender seu único patrimônio, uma Belina presenteada pelo pai, para investir na sociedade. “Minha mãe dizia que não tínhamos juízo. Minha sócia topava tudo e, em 1982, montamos a indústria cosmética Adcos. Era uma inovação dar uma cara mais cosmética para produtos farmacêuticos. Não se falava em dermocosméticos por aqui” (MOTA, 2014).

A primeira linha de cosméticos criada pela Adcos era bem básica, pois o forte da empresa Farmaderm era a manipulação. Desde o princípio, a empresária ficou responsável pela linha de medicação tópica, mais ligada a cosméticos, enquanto a outra sócia era responsável pela manipulação de medicamentos de uso oral.

Em 1993 houve uma cisão das duas empresas e constitui o marco inicial da Adcos. Com a separação, a Farmaderm continuou com a ex-sócia e Ada Mota ficou com a fábrica. Porém, no início era tudo muito amador. “Quando entrei na empresa, a Adcos tinha apenas seis meses e, como toda empresa pequena, fazíamos de tudo. Fui contratada para ser a farmacêutica responsável pelo desenvolvimento de produtos e do controle de qualidade, mas cuidava

também da produção e das rotulagens, cada um fazia de tudo um pouco” (OLIVEIRA, 2015). No entanto, essas multifunções eram exercidas obedecendo a um fluxo e o poder decisório era partilhado e muito mais rápido.

Esse “amadorismo” do início da empresa pode ser constatado com a descoberta de que os produtos estavam sendo vendidos abaixo do preço de custo, pois quando o pedido era concentrado em um “grande” cliente, o mês fechava no prejuízo. Segundo Mota (2014), “não se tinha os fundamentos básicos de administração, tampouco o conhecimento de como estabelecer o preço dos produtos. Após a percepção de prejuízos, implantou-se um cálculo básico para o custo dos produtos, dividindo-se a despesa geral da empresa pelo número de produtos vendidos”.

#### 4.2. ESTRATÉGIAS DE VENDAS

O objetivo de qualquer empresa é sobreviver no mercado em que atua e promover seu crescimento. Para isso, a empresa deve estar capacitada para gerar resultados positivos em seu desempenho que lhe proporcionem os meios necessários ao seu processo de crescimento. Como visto nos capítulos anteriores, o nível de competitividade alcançado por uma empresa deriva de sua capacidade de formular e implementar estratégias com vistas a assegurar uma posição duradoura e sustentável em seu mercado de atuação.

Os fatores da competitividade podem estar diretamente ao alcance das decisões internas à empresa e, nesse caso, vinculado às suas estratégias de gestão, de recursos humanos, de produção e de inovação; como também derivar de fatores estruturais próprios de seu mercado, que fogem do seu alcance de decisão. Acrescem-se, ainda, os chamados fatores sistêmicos, localizados em nível macroeconômico, longe do poder de decisão empresarial, mas que podem ser determinantes para o bom desempenho da empresa.

Inicialmente a fábrica localizava-se no bairro de Jucutuquara e, em 2004, transferiu-se para o município da Serra, atual sede, com 1.600 m<sup>2</sup> de área construída. “Em 2002, quando eu iniciei, a empresa tinha 35 funcionários, sendo três gerentes; com o crescimento acelerado, hoje temos 16 gerentes corporativos, duas diretorias e mais a Dr<sup>a</sup> Ada, que acumula o cargo de sócia-principal e presidente da empresa” (MAESKI, 2014).

Quando migramos para cá, já foi outro salto de qualidade, porque começamos a ter uma equipe mais especializada e com uma estrutura bem maior. Dividimos as tarefas, contratamos mais pessoas para a produção e realocamos setorialmente os



recursos humanos já contratados. Como exemplo, uma funcionária que era minha assistente foi para a área de qualidade e eu fui direcionado para o desenvolvimento de produtos (P&D). Desde a nossa chegada na sede da Serra, nós crescemos muito como empresa. A empresa ganhou notoriedade, lançamos vários produtos que foram muito bem reconhecidos. Hoje o mercado estético vê a Adcos como referência (OLIVEIRA, 2015).

Pode-se perceber que as estratégias da Adcos foram bem sucedidas pelo seu histórico de vendas entre 2003, o primeiro ano após a mudança da sede, e 2014. A empresa triplicou seu faturamento entre 2003 e 2006 e continuou seu crescimento, embora a taxas mais moderados, durante os anos seguintes. O fato é que suas vendas cresceram a uma taxa média anual equivalente a 25,6%, como mostra a tabela a seguir:

**Tabela 4.1- Adcos - valor das Vendas, 2003/2014 (R\$)**

Ano	Valor das vendas	Taxa de crescimento
2003	9.048.277,00	-
2004	12.750.362,00	40,9
2005	18.083.872,00	41,8
2006	27.914.185,00	54,4
2007	32.055.199,00	14,8
2008	36.837.648,00	14,9
2009	42.925.283,00	16,5
2010	54.023.448,00	25,9
2011	69.048.495,00	27,8
2012	75.424.740,00	9,2
2013	88.502.875,00	17,3
2014	110.808.758,00	25,2
<b>TGCA</b>		<b>25,6</b>

Fonte: Adcos.

As estratégias de vendas sofreram mudanças nesses anos, mas sempre foram direcionadas para a criação de uma rede de distribuidores até chegar a um modelo específico de franquia. Nessa trajetória contou muito o conhecimento adquirido e acumulado pela empresária sobre cosmetologia, que lhe permitia participar de inúmeros congressos no Brasil e contribuiu para criar e consolidar sua rede de distribuidores ao longo dos anos.

Na cidade de Cachoeiro de Itapemirim teve início a experiência com distribuidores, ainda no início da trajetória da empresa, quando não havia desenhado um modelo de loja. Nessa época nem a Adcos tinha loja própria e seus produtos eram comercializados na Farmaderm. Houve a preocupação, com a proliferação de distribuidores, de não permitir o uso da marca Adcos, porque isso caracterizaria franquia. Assim, os distribuidores eram autônomos e atuavam como revendedores dos produtos da Adcos. Também não foi adotado o modelo de representação, porque poderia criar vínculos trabalhistas e, posteriormente, poderiam ser cobrados os direitos

como se fossem funcionários. As formas de venda foram evoluindo até se chegar à franquia, sendo que grande parte dos franqueados de hoje são os que começaram como distribuidores.

Até 2012, eram 30 distribuidores no Brasil, captados ao longo dos anos. Começaram tímidos a comercializar os produtos e foram crescendo. Em 2012, migramos todos para um contrato de franquia. Hoje temos 29 franqueados, que são os antigos distribuidores, em várias praças no Brasil, atuando praticamente em todos os estados brasileiros.

Optamos pela franquia, porque é uma maneira de preservar a identidade da marca em todos os lugares. No modelo anterior de distribuidores, cada um tinha uma cara diferente, então quando entrava em uma Adcos de São Paulo e outra da Bahia, eram duas lojas totalmente distintas. Com a adoção do modelo de franquias, conseguimos padronizar. Temos uma apresentação igual no Brasil inteiro, com o mesmo *layout*, mesmo treinamento e atendimento. Montamos aqui uma área de *e-Learning*, de capacitação à distância para todos os franqueados, com objetivo de padronizar o atendimento nos pontos de venda (MAESKI, 2014).

A franquia da Adcos não é apenas uma loja de varejo, mas um modelo multicanal. O franqueado é responsável pelas lojas e por uma central de televendas. Com isso, ele comercializa os produtos para clínicas de estética, farmácias, e uma área de venda externa, que são vendedores que visitam as principais clínicas da região. Então as clínicas menores são atendidas pelo televendas e as maiores pelo vendedor externo, abrangendo todas as formas de comercialização. A responsabilidade de atuar em todos esses canais é do franqueado, além do trabalho de propaganda médica. Ou seja, ele monta uma estrutura de uma ou duas pessoas que visitam os dermatologistas que ficam na região concedida para ele. Essa é a forma que a franquia opera, multicanais. Maeski (2014) destacou também que “paralelo a isso, temos também o outro canal de distribuição que começou há uns dois anos que é o *e-commerce*, e é um mercado promissor, que tem crescido bastante”.

Além de se adequarem ao padrão de concorrência vigente no mercado, a Adcos começou sendo inovadora, quando trouxe o modelo da farmácia de multicanal para a indústria, trabalhar desde o princípio com os canais profissionais: televendas, médicos, treinamentos com esteticistas e cliente final, deram muita segurança principalmente em momentos de crise. Mota afirma que “essa proximidade com o mercado profissional que é altamente divulgadora dos meus produtos, me dá um suporte que assegura o sucesso do meu negócio”. Borges (2014) acrescenta que “somos a primeira marca de dermocosmética que trabalha nesse conceito de franquia multicanal. Isso faz parte do DNA da empresa. Fomos inovadores até na

hora de pensar o modelo de negócio” destacando que o modelo de negócio é um diferencial para a empresa.

A Adcos opera através da venda direta, com o televentas e com visitas às clínicas, que é o canal voltado para o público profissional. Através das lojas e franquias, que seriam o varejo. E tem também o canal de distribuição, o e-commerce desde 2012, que fez com o Adcos se tornasse completa e vem crescendo bastante. Desde então, o cliente pode comprar pelo franqueado, pelo telefone, na loja, e na internet, o que gera mais conveniência para o consumidor, fazendo com que ele possa acessar a marca de qualquer lugar.

Na franquia temos todos os canais: vendas externas, televentas, a loja com *showroom* e o representante médico. Não acreditamos que haja um canal mais importante do que outro, eles são interdependentes e um sustenta o outro. O varejo sozinho não consegue se sustentar, porque eu teria que fazer exatamente o que optamos por não fazer: gastar milhares em campanhas publicitárias de massa. Se tivesse que hierarquizar, obviamente o médico é o principal formador de opinião, porque ele forma opinião até dos profissionais de estética, e esses dois juntos ajudam a formar a opinião do consumidor final. Sabemos que existe o conflito de canal, mas para o consumidor não existe, ele interpreta como uma facilidade: pode comprar durante 24 horas do dia, por 365 dias do ano. Não só comprar, mas acessar a marca, o conteúdo, as novidades. Esse conflito do multicanal seria então o franqueado com o *e-commerce*, ou uma cliente que é atendida por uma visitadora externa e, a cliente decidiu por fazer a compra pelo televentas (BORGES, 2014).

A ideia de transformar a Adcos num modelo de franquia em 2012 veio de uma estratégia de um novo negócio, uma iniciativa inovadora, para ganhar capilaridade, de trazer o consumidor para dentro da Adcos, mostrando para o cliente outros produtos que complementam o tratamento, além daqueles procurados, ajudando-o a identificar quais são os produtos ideais para o tipo de pele específico, além de poder testar todos os produtos nas lojas. Criou-se então uma padronização no Brasil inteiro, tanto de atendimento quanto de *layout*. E a franquia da Adcos se difere das comuns, por ser multicanal, é uma escolha ser um franqueado e não apenas um investimento. O franqueado torna-se um parceiro do negócio, e isso faz com que o processo de seleção de novos franqueados seja rigoroso, mas são vistos “como os parceiros ideais para multiplicar o conceito e cultura da marca localmente e claro, para aumentar as vendas (BORGES, 2014)”.

Porém, para a empresa, todos os canais tem que ser viáveis e rentáveis, mesmo que a venda “saia” do mesmo lugar, e isso tem acontecido, mas tem uma linha tênue entre os canais que

tem ser cuidada. E nesse modelo completo de franquia com multicanal, quem opera bem é referência no mercado, nesse segmento, é a Adcos.

Um dos fatores críticos do sucesso competitivo da empresa, está alinhado com a preocupação de solucionar os problemas para os clientes, para o cliente profissional, toda semana há workshop, curso, algum tipo de evento de capacitação: voltado pros produtos, protocolo de aplicação, como utilizar mesmo. E inclui na programação um curso/palestra sobre gestão profissional, marketing, fluxo de caixa, como contratar um funcionário, políticas de remuneração... Mas, esses temas não atraem a profissional, então em todos os treinamentos são incluídos isso, dando dicas, orientação. Adcos também disponibiliza uma consultora técnica que fica disponível para o cliente, então, as vendedoras de televendas agendam um horário com a consultora técnica, tiram dúvidas por telefone. Isso é mais pra profissional, mas se acontecer de um cliente final vir à loja e reclamar do produto ou não saber como utiliza-lo direito, a consultora técnica entrar em contato com ele, para o cliente não ter aquele atendimento simples do sac.

E focado no cliente final tem-se a Adcos Ensina. Que é um evento em que reúne um grupo para falar de algum tema específico, por exemplo, Adcos ensina pra noivas. Outro público atingido por esse tipo de evento são as 'bloqueiras', jornalistas para explicar um novo produto e como utiliza-lo, quais os benefícios que ele proporciona. "a responsabilidade da Adcos sempre foi de ensinar: tanto a usar quanto o porquê daquele produto, incluindo o princípio ativo do produto e qual o resultado que é esperado" (MOTA, 2014).

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE PRODUTO E INOVAÇÃO

O primeiro produto que se tornou carro-chefe da empresa foi o Reduxel para cliente final, e o creme de massagem (que é o atual creme de massagem Reduxel).

O Reduxel foi um dos primeiros produtos, mas o Leite Hidratante e o Elasticream o antecederam. Todos passaram por mudanças, atualizações de fórmulas e melhorias. Isso porque, como a farmácia já produzia, nós herdamos aquele portfólio de produtos e continuamos com aqueles que tinham maior demanda. Esses três produtos são *best seller* ainda hoje, vinte anos depois. A produção se avolumou muito, como o Reduxel, que hoje fazemos uns 20 mil quilos/mês, nós fazíamos 14 quilos/mês (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com a "linha de tempo" dos produtos, elaborada quando da comemoração dos 20 anos (em anexo), a empresa mostra uma competência aprimorada e agilidade no lançamento

de novos produtos. Demonstra, ainda, uma capacitação para imitação de produtos, especialmente aqueles desenvolvidos por grandes empresas internacionais, ao mesmo tempo que introduz melhoramentos no sentido de adaptá-los ao mercado brasileiro.

A capacidade gerencial de identificar e de construir oportunidade, enfrentar os desafios, combinar e reconfigurar ativos especializados e coespecializados para atender as mudanças de necessidades dos consumidores e sustentar e amplificar a consistência de evolução dessa mudança está inserida na empresa. Segundo Mota (2014), a criação dos primeiros produtos partiu da constatação de necessidades dos membros familiares, “muitos dos nossos produtos tiveram uma raiz de necessidade minha e/ou dos meus filhos”. Mas em geral, o processo de busca para novos produtos se direciona para o conhecimento das novidades apresentadas em eventos internacionais, em sugestões obtidas junto aos fornecedores e dos próprios usuários, sejam dos profissionais que utilizam os produtos em sua clientela, sejam dos consumidores finais. “Pegamos uma ideia boa que vem do exterior e trazemos para o Brasil, com agilidade e, em geral, lançamos na frente dos concorrentes mais diretos” (OLIVEIRA, 2015).

No ano de 1993, os produtos Creme Redutor - Reduxel -, Elastcream e Leite Hidratante já integravam o portfólio da Farmaderm e eram bastante solicitados pelos clientes. Com a crescente demanda, vislumbrou-se a necessidade de produzi-los em uma fábrica com maior capacidade de produção. Foram os primeiros itens a serem produzidos em maior escala quando a Adcos foi criada. O Reduxel contém princípios ativos para tratar celulite, enquanto o Elastcream é um creme nutritivo para auxiliar na elasticidade da pele durante uma gravidez, com exclusivo complexo anti-elastase.

Em 1999, o lançamento do ano foi o Filtro Solar Gel Creme Tonalizante, seguindo a tendência da Europa. Esse produto agregou valor, pois foi lançado com as características de multifuncionalidade, incorporando em um mesmo produto o filtro, o hidratante, os antirradicais livres e o tonalizante, que permite dissimular algumas imperfeições da pele. São características presentes nos atuais BB, CC e DD *creams* já disseminados no mercado tanto0. E na época foi bem aceito pelo mercado.

Em 2001 a Linha Golden Care foi um marco na história da Adcos, por que “a partir deste lançamento adotamos a estratégia de lançar soluções em tratamentos para diversas necessidades da pele. Formatado em Kit profissional com o tratamento para fazer em cabine e o home care para tratamento domiciliar. Na época ganhou um prêmio sendo eleito pela concorrência como o produto do ano” (Oliveira, 2015). E foi novidade no Brasil porque nele

contêm fitohormônios. “A ideia dos fitohormônios veio de um congresso médico em Miami, e nós começamos a fazer no Brasil, pensando também que eu iria entrar na Menopausa” (MOTA, 2014).

No ano de 2002 o lançamento do ano é o carro chefe da marca até hoje: Filtro Solar Pó Compacto. Esse foi desenvolvido tendo como inspiração o pó compacto da Shiseido que é líder mundial nesse produto. Esse produto inovou e complementou a linha de fotoproteção que oferece as mais diversas texturas para a escolha do cliente pelo veículo que mais se adapte. Também foi um produtor inovador no Brasil.

O Cell Complex, lançado no ano de 2009, “trouxe para a cosmética o conceito de tratamento com células tronco que era novidade na medicina. Prospectamos ativos que estimulam e protegem as células tronco existente na pele aumentando sua vitalidade” (Oliveira, 2015).

Em 2010, a Adcos “voltou” para os ativos clássicos empregados na dermatologia: Vitamina C, ácido hialurônico e retinol. E Lançou o produto Derma Complex, que foi e é grande sucesso no meio médico.

No ano de 2011 para preencher um lacuna de peles oleosas na linha da empresa, criou-se a linha Oily Solution<sup>16</sup>, inspirado na linha de produto americana Kiehls. O Hidratante Oily Solution tem Triplo benefício: Controle imediato e duradouro da oleosidade, ação antibrilho por 8h, redução e desobstrução dos poros.

Em 2012, como complemento da linha de Foto Proteção e também da linha para pele oleosas, foi lançado o Filtro Solar Fluid. Dessa maneira, a linha de fotoprotetores ficou completa para atender aos mais variados fototipos de peles. Inovou-se em textura e tonalidades, de maneira que elas se adaptem aos diferentes tipos e tons de pele brasileira.

Em 2014, a Linha Hidradefense Solution, trouxe o conceito de conexão dérmica para hidratação e ativação da pele e a grande descoberta para o mercado estético: a Ectoína<sup>17</sup>. Este ativo possui poderosa ação hidratante, protetora do DNA celular e da mitocôndria, além de proteger o sistema imune. Esse lançamento ocorreu no 22º Congresso Científico Internacional de Estética e Feira Estética Brasil – Les Nouvelles, no mês de agosto do mesmo ano.

---

<sup>16</sup> Em 2014, lançou Redutor de Poros e completou a linha de tratamento para peles oleosas, com a novidade de um exclusivo complexo PORE-MAT que age diretamente nos poros reduzindo-os de tamanho e desobstruindo-os. Totalmente oil-free, é sem perfume e não comedogênico.

<sup>17</sup> Molécula da sobrevivência presente em organismos que suportam condições extremas do deserto como stress altas temperaturas, radiação solar, ressecamento e congelamento.

A participação no congresso resultou à Adcos o Prêmio Les Nouvelles Esthétiques 2014, na categoria Inovação Tecnológica, eleito pelo Congresso Científico Internacional de Estética e pela revista Les Nouvelles Esthétiques, direcionado às empresas e aos profissionais da estética que investem em qualidade, inovação e responsabilidade social e ambiental (COSMÉTICA NEWS, 2014).

A Dr<sup>a</sup> Ada reconheceu o prêmio como resultado de 21 anos de pesquisa e investimentos tecnológicos com foco no desenvolvimento de cosméticos de tratamento com ativos reconhecidos pela área médica e com eficiência comprovada. Além de aproveitar da melhor maneira possível seus ativos intangíveis, pesquisa e investimento tecnológicos com foco no desenvolvimento de cosmético de tratamento tornou-se uma peça-chave da estratégia competitiva da empresa.

Os principais produtos ao longo dos 21 anos representaram no ano de 2014 uma porcentagem de:

**Tabela 4.2.-: Dados da participação dos produtos nas vendas de 2014**

<b>Lançamento</b>	<b>Produto</b>	<b>%</b>
2002	Filtro Solar Fuil	10,1
1999	Filtro Gel Creme Tonalizante	5,7
	Filtro Solar Pó Compacto	5,7
1993	Crema Redutor – Reduxel	4,7
2002	Loção Secativa	2,6
2011	Oily Solution	2,2
2010	Derma Complex	2,1
2009	Cell Complex	1,8
	Elastcream	1,2
	Leite Hidratante	0,9
2001	Golden Care Corporal	0,3
<b>Total</b>		<b>38,0</b>

Fonte: Adcos.

Dentre o portfólio de mais de 210 produtos, esses 11 produtos que marcaram a história da Adcos ao longo desses 21 anos, representaram em 2014<sup>18</sup>. No total das vendas 38,02%, evidenciado a importância que eles representam até hoje para a Adcos. E mostrando que o Reduxel é de fato o carro chefe dos produtos da linha profissional, e que a linha de fotoproteção (Filtro Solar Gel Creme Tonalizante, Filtro Solar Pó Compacto e o Filtro Solar Fluid) é a de destaque na linha cliente final.

Porém, essas vendas não são constantes ao longo do ano, há uma sazonalidade na procura pelos produtos. As linhas para tratamento de celulite (que inclui o Reduxel) são mais

<sup>18</sup> Foi pedido esses mesmos dados desde o não de 2003, para fazer uma comparação entre os anos, porém, a empresa não tinha esses dados. Fornecendo apenas o ano de 2014.

procuradas nos meses de agosto, setembro e outubro; a linha de fotoproteção é procurada nos meses do verão, de novembro a fevereiro; e as linhas de tratamentos de peeling tem o auge da procura nos meses de abril a junho.

Mostrando que as inovações são incessantes tanto de novos produtos, quanto reformulando os produtos já existentes, em 2012 a Adcos reformulou e inovou sua linha de cuidados básicos que passou a se chamar Cuidados Essenciais, contemplando quatro linhas que atendem a tipos específicos de peles: oily Solution, indicadas para pele mista e oleosas; Acne Solution, recomendada para tratamento essencial da acneica; Sensi Solution, ideal para as mais sensíveis; e a nova linha Norm Solution recomendada para peles normais. Nesse mesmo ano, a empresa recebeu a Medalha Mérito Empreendedor da Fines, com o Prêmio Atualidade Cosmética, na categoria Empresa Revelação.

#### 4.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO

O nível de competitividade alcançado pela empresa até os dias atuais é resultado de capacitações (produtivas, gerenciais, comerciais) acumuladas no passado mediante esforços (gastos), realizados com esse objetivo, de acordo com Mota (2014) “saber aonde você quer chegar e quem você quer ser, foi essencial. E desde o início, sabíamos que era vender pra pouca gente”. Ou seja, é uma marca que tem um apelo junto ao nicho bem específico na área de cosmético, como produtos Premium, de qualidade diferenciada, não briga por preço. A estratégia de promoção é por promover o bem estar e a saúde, frisando a importância e o merecimento que o consumidor tem em ter uma pele, corpo e cabelo bem cuidado. Como afirma Maeski (2014) “O foco é o público A e B, como consumidor final, e usa a estética como meio para atingir também esse público. Mas sabemos que comercializamos também para o público C+, como uma busca por um produto de qualidade”. A Adcos trabalha com duas categorias de produtos: o que é destinado exclusivamente para as esteticistas, e a linha cliente final.

O processo de inovação, criação e desenvolvimento de produtos é nativo da empresa, porque a área de cosméticos vive muito de novidades, e para se manter forte no mercado, é necessário estar sempre inovando. Então, nesse sentido a Adcos segue a tendência das empresas mundiais e do mercado. Mota junto de uma equipe participam ativamente desse processo, com viagens para congressos e eventos no exterior para identificar quais as tendências de novos produtos, novos ativos. Essa equipe traz as novidades para dentro da fábrica e são



desenvolvidas as formulações adaptadas ao clima e ao biotipo do brasileiro, que é diferente dos europeus, americanos e asiáticos, dessa forma, a Adcos utiliza a pesquisa como um instrumento de defesa da concorrência, buscando a capacidade de igualar ou mesmo superar as inovações feitas pelos concorrentes. “Nos consideramos seguidores rápidos, identificamos as tendências dos principais produtos de fora, trazemos para cá e rapidamente lançamos o produto aqui, seguindo essa onda” (MAESKI, 2014).

E na capacidade das firmas se diferenciarem na escolha de fornecedores que atendam às especificações exigidas de componentes, bem como de estabelecerem relações de parceria e cooperação ao longo da cadeia produtiva, geram condições para a empresa obter vantagem competitiva individual. A empresa faz uso dessa possível diferenciação “nossos fornecedores e o marketing também estão sempre antenados no que tem novidade lá fora, porque nós somos seguidores rápidos. Pegamos uma ideia boa que vem lá de fora e trazemos para cá com maior agilidade e em geral lançamos na frente dos concorrentes” (OLIVEIRA, 2015). Busca-se sempre o foco na área de dermatologia em especial, para que os produtos tenham referência dos médicos, sendo que ele mesmo é quem vai atestar e recomendar o produto. São feitos inúmeros testes de inovação, para provar que o produto funciona, e isso é uma das grandes responsabilidades da Adcos. A qualidade e eficácia dos produtos estão sempre em primeiro lugar. “O foco da Adcos é atender essa demanda de tecnologia, de resultado, do que aos vários modismos que tem: vegano, natural... Nossa proposta é resultado” (OLIVEIRA, 2015).

A inovação sempre vem da necessidade que o produto vai suprir, e ele tem também que ter a função de trazer benefício para o usuário. E para ser caracterizado uma inovação a finalidade do produto tem que ser uma lacuna que se encaixa em alguma das linhas já existente ou nova, ou se tem algum mecanismo de ação diferenciado que poderá ser incluído num produto já existente. “Mas sempre terá que ser adequado à marca, com todo o conceito de eficácia que ela traz, e adequado ao mercado” (XAVIER, 2014).

Mota (2014) frisa que “ter um produto bom e eficaz é básico pra quem se propõe a trabalhar dermocosméticos”. Porém, a empresa preza muito pela qualidade, por inovação, por buscar novas tecnologias, novos ativos. Então, “manter sempre o conceito de produtos de qualidade, que entrega o que promete (vender o resultado) e com o sensorial diferenciado” (MACIEL, 2014) é uma responsabilidade para a Adcos, de acordo com a Maciel. Todos os produtos que foram e são lançados no mercado, foram sempre trazendo inovações, especialmente para o mercado estético, em que os concorrentes são marcas locais. A Adcos consegue ser líder em

vários produtos. No mercado do cliente final, em que a concorrência é com players mundiais, a Adcos é tida como seguidora rápida, buscando sempre desenvolver produtos tão bons ou melhores que os concorrentes, adequando sempre à pele dos brasileiros. Ou seja, “na adaptação ao clima brasileiro somos líderes, mas com relação às formulações, somos seguidores” (MAESKI, 2014).

Além do bom produto, de entregar o que está no rótulo, o que para nós isso é muito sério, é necessário ter todo o suporte, serviço que a marca agrega. Fazer com que o profissional se sinta seguro para utilizar o produto, e qualquer problema que ele tiver nós entramos em ação, seja em contato com o cliente final, seja pesquisando se foi algum item da fórmula, investigamos e damos uma solução, não deixamos nada sem respostas. Considerando a linha profissional, por exemplo, a Adcos oferece treinamento, work shop e suporte de como utilizar os produtos, para que esse cheque na mão do profissional “redondinho”, para que ele faça o melhor uso dele (OLIVEIRA, 2015).

Dessa maneira, o processo de produção do produto é multidisciplinar “Input dos fornecedores internacionais – não só de matérias primas, mas também de conceito, produto. Que é repassado para o marketing, que analisa o mercado e identifica a oportunidade de ampliação da linha” (Maciel, 2014, p.). O marketing passa o *briefing* do novo produto (ou linha nova, ou acréscimo em uma já existente), com o custo máximo, preço de venda almejado, quantidade prevista inicial de venda, concorrentes para o P&D. O P&D pesquisa e busca as matérias primas necessárias e devolve em forma de produto ou de tecnologia, apresentando com uma prévia do protótipo do produto. Após a aprovação do protótipo o produto segue para testes de avaliação interna e, se for o caso, para avaliação dos profissionais de estética. O produto bem avaliado segue então para testes externos em laboratórios credenciados a fim de comprovar a eficácia e segurança do produto.

O grande lançamento do ano é feito na feira Le Novale Estetic, que ocorre em São Paulo, geralmente nos meses de agosto, esse é um evento considerado muito especial e a Adcos se vê na necessidade de apresentar uma novidade a cada ano. Isso não significa que não tenham outros lançamentos satélites ao longo do ano, até porque existem outras feiras menores que também não deixam de ser importante ao longo do ano, como: Beauty Fair, Hair Brasil.

É importante diferenciar os canais que a empresa trabalha quando falamos de produto. Dentro do canal profissional, da estética, “a Adcos costuma ser lançadora de tendências, então os demais concorrentes é quem são os seguidores rápidos da Adcos” (BORGES, 2014). Já no canal consumidor final, isso ainda não é uma realidade, os lançamentos vem dos líderes

mundiais<sup>19</sup> que são os principais concorrentes da Adcos, porém “somos sim, inovadores na linha de fotoproteção. De uns 10 anos pra cá, as empresas começaram a investir bastante em fotoproteção com pigmento, e isso já é uma realidade nossa de 15 anos atrás<sup>20</sup>. Então, nesse sentido, nas texturas para a pele brasileiras, as empresas multinacionais, tem mais dificuldades. E, dentro dessa linha, possivelmente, somos inovadores” (BORGES, 2014). A capacitação que cada firma procura desenvolver vinculados ao seu mercado imediato, à região ou espaço geográfico onde tem sua sede e ao entorno nacional gera vantagem competitiva. E ao se especializar em filtros solares para as peles das brasileiras, a Adcos obtém esse diferencial.

As rotinas no processo de decisão das empresas estão presentes desde aquelas decisões cotidianas operacionais e de curto prazo, quanto nas de longo prazo ligadas ao investimento. Há na empresa um comitê de Inovação (com reunião quinzenal) para discutir sobre o mercado externo, produtos já lançados (especialmente das marcas líderes no mercado); do mercado interno, oportunidades no portfólio da empresa. Além disso, toda quinta-feira reúnem-se o grupo de marketing, P&D, compras, operacional e qualidade para acompanhar, fazer um monitoramento dos projetos de implementação de novos produtos. Sendo assim, as atividades de acompanhamento de pré-lançamento do produto envolve esse grupo que acompanha os projetos, e todos os funcionários tem liberdade na empresa para sugestões de produtos, tanto melhorias quanto novos, “o acesso a Dr<sup>a</sup> Ada é muito fácil, tem como as informações correrem dentro da empresa, de sermos participativos, colaborativos, propositivos” (TRINDADE, 2014). Além disso, tem treinamento com a equipe técnica e um treinamento comercial – de como é o produto, como utiliza-lo e como vendê-lo. Os franqueados participam mais na fase final do desenvolvimento dos produtos, não tem participação ativa na criação do produto, “Os feedbacks que recebemos sempre deles, é o de oportunidade de produtos pra complementar um tratamento, uma linha, que eles identificam o que o mercado está pedindo e ainda não temos. Esse processo é bem ativo” (MAESKI, 2014).

Todos os produtos quando são lançados seguem a campanha de comunicação e ações que são propostos pelo marketing. Quanto a participação dos empregados para novas ideias, “Já tivemos um projeto, e foi abandonado por falta de quem o tocasse (...) Mas teve um período em que esse trabalho era de premiar as ideias, tiveram algumas boas ideias, principalmente

---

<sup>19</sup> A L'Oréal é a líder no Brasil no segmento Dermocosméticos, com as marcas: La Roche\_posay, Vichy. E uma outra grande concorrente é a RoC da Jonhson & Jonhson.

<sup>20</sup> 1999- Adcos lançou o Filtro Solar Gel Creme Tonalizante

dentro do chão de fábrica, logística, voltada mais pra melhoria de processos internos” (MAESKI, 2014) e isso não está descartado por completo, porém Maeski (2014) afirma, muitos outros projetos fizeram com que esse fosse deixado de lado. A qualidade no produto, faz com que o sistema de qualidade seja rigoroso, a própria Dr<sup>a</sup> Ada sempre experimenta o produto quando ele vai nascer, ela faz questão de ser muito ativa no P&D, o que permeia a cultura de inovação para dentro da empresa. Mesmo após o lançamento, o produto fica em acompanhamento, em estudo através do Cosmetovigilância, por um ano, independente se tem muitas reclamações ou não, é aqui que “copilamos todos os dados de qualquer tipo de alergia que alguém tenha tido com o uso do produto no mercado (...) Seja um produto lançado há dois meses ou há dois anos, que começa a dar algum problema, temos que avaliar aquele problema, pra saber se foi uma coisa pontual ou sistêmica, se é um defeito na embalagem” (BOA, 2014).

Mesmo com a globalização, ou seja, os líderes que lançam os produtos mundiais hoje em dia têm lojas aqui no Brasil também, mas o Brasil tem/promove uma reserva de mercado em função da carga tributária que é imposta aos cosméticos. O cosmético importado fica ainda com preços bem proibitivos, em função dos impostos que são cobrados sobre a importação. E isso permite com que os produtores locais, tenham o mesmo nível técnico, mas com preços mais competitivos, e é aí que a gente se encaixa (MAESKI, 2014).

E no Espírito Santo há um incentivo fiscal com o Invest-ES e o Compete, representando uma carga tributária menor em 10%. Com o Compete para área de cosméticos, reduz o ICMS para 7% nas vendas internas para que a indústria capixaba seja tributada de forma equitativa às indústrias de fora.

Assim como no setor de cosmético como um todo a terceirização está cada vez mais presente, seja ela à montante ou à jusante na Adcos não é diferente. “Se houver necessidade de instalação de novos sistemas de produção para implementação de novos produtos, o que não tiver capacidade técnica de produzir aqui é terceirizado” (XAVIER, 2014). E isso não é problema para a empresa, existem alguns consultores que trabalham no setor há anos, e ficam em outros estados, mais perto dos fornecedores, logo, novidades chegam mais rápidas para eles de qualquer forma, “E sempre que possível fazemos a solicitação de determinado projeto, até porque nós temos uma limitação de execução física aqui, ou seja, se tenho uma série de projetos pro mesmo ano, a gente distribui o desenvolvimento, a materialização desses projetos

(...) o processo<sup>21</sup> é mesmo daqui, só muda o endereço” (OLIVEIRA, 2015). E na produção também há terceirização, cerca de 30 ou 40% da produção é terceirizada.

Não só por questão logística, mas também por questão tributária. Infelizmente, a posição estratégica do Espírito Santo fica longe do mercado consumidor, que é São Paulo, então acaba sendo mais econômico produzirmos lá, porque parte já fica lá mesmo para comercializar, e o restante distribuimos pelo Brasil (..) nosso espaço da indústria também já não é suficiente porque 80% da nossa saída de estocagem já é feita em terceiros, tivemos que terceirizar a parte logística por falta de espaço físico aqui (MAESKI, 2014).

Porém, essa distância dos principais centros consumidores, São Paulo e Rio de Janeiro, fazem com que os fornecedores venham a Vitória atender a Adcos. “Como a empresa é vista como quem lança novidades, os fornecedores vem aqui, muitas vezes, em primeiro lugar. Não pela quantidade que eles vão vender, mas porque os concorrentes ficam de olho no que nós vamos lançar (ou seja, abrimos portas para alguns fornecedores)” (MOTA, 2014). E isso reforça o prestígio da marca, de acordo com Maciel “com os fornecedores, a Adcos é muito bem conceituada, fornecedores internacionais fazem questão de vir a Vitória para apenas atendê-la” (MACIEL, 2014). E mais, “os fornecedores ajudam também no processo de inovação, trazendo ideias, conceitos e ativos que são lançamentos no exterior” (XAVIER, 2014).

Como o próprio mercado se movimenta para criar novos produtos e mercados, é importante estar sempre à frente, o desenvolvimento de novas capacitações ocorre através do aprendizado social e coletivo da empresa. O processo de aprendizado gera conhecimentos que são utilizados para aprimorar as rotinas organizacionais, como exemplo, a Adcos criou a Unidade de Novos Negócios- UNN, para pensar exatamente novas soluções de como continuar sendo competitiva no mercado.

Captamos novos clientes começando pelas instituições: SENAC, faculdades, escolas técnicas privadas... em nível nacional. E dentro dessas instituições descobrimos o que o profissional tem de demanda. Foi assim que percebemos a necessidade de associação do nosso produto com o aparelho, seja ele um massageador, um laser... O mercado nos mostra as necessidades quando vamos atrás (SANTOS, 2015).

Como a concorrência também gera comportamentos adaptativos, a Adcos se adaptou as inovações de outros setores, e hoje, desenvolve parceria com quatro empresas de aparelhos

---

<sup>21</sup> Os terceirizados executam de acordo com o *briefing* (característica do produto, finalidade e custo) do marketing da Adcos, e eles mandam o protótipo para o marketing também, igual ao P&D interno da empresa.

estéticos, para que a empresa já saiba quais serão as novas tendências de equipamentos, para “fizemos a aproximação da tecnologia dos dermocosméticos com a tecnologia de equipamentos – integramos as tecnologias. Isso faz com nossos produtos tenham a utilização otimizada. E o produto sai com tecnologias diferentes: para atender o aparelho estético, e para o home device” (BORGES, 2014). O que poderia ter sido uma ameaça com o tempo, a chegada dos aparelhos estéticos, que poderia ser um produto substituto, foi visto como uma oportunidade de novos negócios, essa visão estratégica fez com que diminuísse a vulnerabilidade da empresa, quando ela se tornou parceira. Não menos importante é a proximidade com o meio acadêmico, que faz com que ela seja eleita como parceira, desde quando as ideias começam a nascer, por exemplo, um novo nicho é o dentista oro faciais. Santos frisa a importância dessas parcerias, “porque esses alunos de hoje são os profissionais futuros. Então nós cedemos nossos produtos para que eles usem nas salas de aula. Dessa forma eles já saem sabendo manipular e utilizar o produto, e o resultado que estamos vendo é que a maioria já sai fidelizado à marca” (SANTOS, 2015).

A UNN criou o projeto chamado intercâmbio, que acontece três vezes por ano. Esse intercâmbio é um encontro que acontece na fábrica da Adcos, com uma média de 30 profissionais por vez de todo o Brasil, com intuito de relacionamento, que passam um dia conhecendo a indústria. Desde o laboratório até uma palestra no final com a Dr<sup>a</sup> Ada, passando por treinamentos ao longo do dia. “Vemos como um gerador de novos negócios, porque vem um profissional na área de estética, e quando sai daqui, sai tão encantado que quer ser um distribuidor e trabalha para isso, fazendo um investimento maior” (SANTOS, 2015). Além disso, a UNN busca ir para dentro das clínicas, entender o negócio do cliente, clientes esses de 10, 15, 20 anos e os novos, essa proximidade de entender o que eles precisam agrega muito para entender o que o cliente na ponta solicita no dia a dia. Santos (2015) destaca que “se ficássemos dentro de um modelo padrão, talvez não conseguíssemos um resultado tão rico quanto o que estamos alcançando. Temos recebido pedidos dos EUA, Angola, Japão. E levamos a diante o que for de interesse da marca”. A UNN em dois anos obteve um rendimento três vezes maior do que o planejado, isso porque foi uma inovação, foi feito o diferente, os clientes não foram abordados apenas pelo contato telefônico, mas sim, saíram de um padrão. Foram até ele de fato: seja fisicamente, seja via web ou pelo intercâmbio. Vislumbrou a demanda do cliente e não apenas da empresa.

Na capacidade de planejar e de gestão, a empresa faz uma avaliação anual do planejamento estratégico, analisando as ameaças e as oportunidades, forças e fraquezas. Tem também o

comitê de gestão, que é multidisciplinar, com gestores de várias áreas (industrial, controladoria, marketing, comercial, os diretores e a presidente. Nesse comitê traçam-se as metas e objetivos para cada área. Esse planejamento anual é feito, com apoio da Fundação Dom Cabral<sup>22</sup> que, em parceria com o PAEX<sup>23</sup>, ajudam a planejar as estratégias de forma macro para os cinco anos seguintes, acompanhado com indicadores mês a mês. E mensalmente fazem uma avaliação dos indicadores com bases nos objetivos estratégicos traçados, ou seja, cada objetivo desse é “linkado” com um ou alguns indicadores e é feita a avaliação de como está essa evolução, corrigindo e/ou traçando novas metas. Santos (2015) lembra que “no ano de 2011 foi quando a Adcos percebeu que não era mais uma empresa pequena, e viu a necessidade de ter processos (...) Foi extremamente importante a introdução do PAEX na empresa. Porque conseguimos visualizar onde queremos estar e criar metas para isso. Gerando um norte”.

Desde 2013 foi montado um sistema de gestão automatizado dos mais modernos, integrando toda a fábrica: do chão de fábrica, até as lojas. Tem-se um sistema único, que facilita enxergar todo o processo, desde a produção até a comercialização na ponta.

O principal processo de interação que nós temos é o *Sales and Planning*. Fazemos a conexão entre vendas e a parte de produção, pra determinar nos próximos 12 meses, o que vamos produzir. Isso é corrigido todo mês, quando olhamos o histórico de vendas daquele mês, vemos também a carteira de pedidos que temos pros próximos 60 dias, mais as ações que o marketing vai fazer dali pra frente. Colocamos tudo isso produto a produto (210), e fechamos isso por categorias de produtos, e fazemos esse processo integrado (MAESKI, 2014)

O principal aspecto com relação ao modelo de gestão ao longo desses 21 anos, foi o avanço na profissionalização. “Na área de marketing e comercial, como tínhamos muita dificuldade de mão de obra aqui no ES, levamos isso pra SP, montamos a área comercial e marketing toda sediada lá. Já houve algumas tentativas de trazer gerentes para cá, mas dificilmente eles se adaptavam a essa vida de ponte aérea, então resolvemos levar o escritório para lá” (MAESKI, 2014). Centralizou a área administrativa e financeira na sede, que atende todas essas

---

<sup>22</sup> A Fundação Dom Cabral foi criada em Belo Horizonte em 1976, como instituição autônoma e sem fins lucrativos. Comprometida com a excelência na educação executiva, a FDC exerce suas atividades no Brasil e no exterior, muitas vezes em cooperação com instituições locais, por meio da sua rede de alianças internacionais.

<sup>23</sup> Parceiros para a excelência – PAEX: Um modelo de gestão com foco em resultados para médias empresas. O PAEX é uma Parceria que reúne empresas de médio porte em busca da implementação de um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade. Com os professores da FDC acompanhando lado a lado.

empresas, a comercial tanto do Rio e de SP, quanto Vitória, mais a franqueadora e a indústria, é um conceito de centro de serviços compartilhados.

Um fator empresarial bem nítido e forte da empresa é o posicionamento da marca, de diferenciação, de trabalhar em um nicho, é entendido por todos que trabalham na empresa. A busca por otimização de custos fora do produto é sempre uma busca para aumentar a competitividade, mas no produto não. Buscam-se sempre as maiores concentrações de ativos, para que o produto proporcione o melhor resultado, ou seja, qualidade e eficácia dos produtos em primeiro lugar. A tática de usar os formadores de opinião nesse processo de fortalecimento da marca foi essencial, além da estratégia de não bater de frente com as líderes mundiais, como a L'Oréal, por exemplo, que usam também propaganda de massa, investindo milhões. A tática da Adcos desde o princípio foi o boca-a-boca, principalmente com quem forma opinião nesse mercado: médicos e esteticistas. Maeski (2014) lembra que “Há 15 anos, a idéia da Adcos, era de que quando a pessoa fosse ao dermatologista, ele pelo menos não mandasse suspender o uso de um produto nosso, isso já era uma vitória. E hoje, o nosso objetivo, o que já acontece, é que ele prescreva nossos produtos”. Borges (2014) destacou que ao longo desses 20 anos, a Adcos conseguiu construir uma marca de referência para os três públicos alvo, “conseguimos nos posicionar como uma marca Premium de qualidade de prestígio e eficácia no público médico que é nosso maior endosso; depois também ser uma marca de eficácia e resultado para as esteticistas e fisioterapeuta; e o consumidor final percebe que é uma marca de valor, que agrega”.

A capacidade gerencial de identificar e de construir oportunidade, enfrentar os desafios, combinar e reconfigurar ativos especializado e coespecializados para atender as mudanças de necessidades dos consumidores e sustentar e amplificar a consistência de evolução dessa mudança da Dr<sup>a</sup> Ada e sua equipe foi essencial para o crescimento da empresa ao longo desse 21 anos. E também, os recursos físicos; humanos; financeiros; e também, especialmente os recursos imateriais, como a marca, boas relações com fornecedores, clientes, viagens para congressos e eventos no exterior para identificar quais as tendências de novos produtos, novos ativos pela Dr<sup>a</sup> Ada e sua equipe de P&D, e as capacitações, que inclui o processo de conhecimento, foram importantes para a firma ser competitiva.

Como fatores relevantes para o sucesso competitivos da empresa, destacam-se:

- Fatores estruturais: a área de cosméticos vive muito de novidades; ter um bom produto e eficaz é essencial para quem se propõe a trabalhar com dermocosméticos.



- Fatores sistêmicos: a Adcos utiliza financiamento BNDES, (em torno de 20%), dessa forma, sofre os impactos dos juros do país; a maioria das matérias primas são importadas, com isso, oscilações com o dólar afetam o preço de custo dos produtos; está a rigor do Estado quanto ao aumento da carga tributária do setor.

- Fatores empresarias: a Adcos começou sendo inovadora, quando trouxe o modelo da farmácia de multicanal para a indústria; é a primeira marca de dermocosmética que trabalha nesse conceito de franquia multicanal; o posicionamento da marca, de diferenciação, de trabalhar em um nicho, é entendido por todos que trabalham na empresa; produto sempre adequado à marca, com todo o conceito de eficácia que ela traz, e adequado ao mercado; preocupação de solucionar os problemas para os clientes, para o cliente profissional, toda semana há work shop, curso, algum tipo de evento de capacitação, e para o cliente final tem-se a Adcos Ensina; O processo de inovação, criação e desenvolvimento de produtos é nativo da empresa, com destaque para comitê de Inovação (com reunião quinzenal); a Adcos criou a Unidade de Novos Negócios- UNN, para pensar exatamente novas soluções de como continuar sendo competitiva no mercado; desde 2013 foi montado um sistema de gestão automatizado dos mais modernos, integrando toda a fábrica: do chão de fábrica, até as lojas; e, o comitê de gestão, que é multidisciplinar, onde traçam-se as metas e objetivos para cada área.

Ao descrever o caminho percorrido pela Adcos é perceptível como a empresa que iniciou vendendo poucos produtos em uma farmácia, foi se capacitando na inovação de produtos, gestão, processos e recursos humanos, capacitação essa que é contínua, mesmo após ser reconhecida como uma empresa que se destaca no cenário de dermocosméticos nacional.

## 5. Considerações Finais

Essa dissertação teve como objetivo geral analisar a competitividade empresarial da empresa Adcos que se destacou no mercado capixaba e nacional, e entender suas capacidades inovativas que fizeram com que ela se diferenciasse no setor de dermocosméticos. E, como objetivos específicos: Entender como foi o processo de criação e fortalecimento da marca Adcos e da comercialização dos produtos e; Identificar os elementos do processo empreendedor, nas ações inovativas empreendidas pela empresa e na avaliação das capacidades desenvolvidas que permitiram a inserção e crescimento no mercado capixaba e nacional.

Para responder a esses objetivos, foram utilizados importantes autores que colaboraram com formulações teóricas a respeito dos processos concorrenciais atinentes às estruturas de mercado, dos processos que regem a geração e a difusão de inovações, bem como dos fatores que determinam a competitividade de uma empresa, inserida num determinado mercado e em certo território. Da temática mais geral, foram selecionadas considerações sobre a concorrência, a inovação e os fatores da competitividade, com destaque para as estratégias empresariais, a partir de uma teoria neo-schumpeteriana que permite uma maior aproximação do comportamento real das firmas nos mercados.

Do estudo feito, pode-se concluir que o processo de concorrência caracteriza-se pelo fato de os agentes elaborarem estratégias, que podem ou não levar a bons resultados. A concorrência passa a ser a base da explicação do próprio desenvolvimento econômico.

“Sua principal característica [a concorrência schumpeteriana] é que ela se insere numa visão *dinâmica e evolucionária* do funcionamento da economia capitalista. Por ela, a *evolução* desta economia é vista *aolongo do tempo* (e por isso é *dinâmica e evolucionária*) como baseada num *processo* ininterrupto de introdução e difusão de *inovações* em sentido amplo, isto é, de quaisquer mudanças no “espaço econômico” no qual operam as empresas (POSSAS, 2002, p. 418)”.

Para a análise da concorrência desse ponto de vista dinâmico, foi necessário conceituar a inovação e, especialmente, entender suas origens e os processos que a incentiva. Nesse aspecto, Schumpeter destaca o papel fundamental das empresas no processo de transformação econômica, impulsionado pela geração e difusão de inovações, em sua definição mais genérica de inovação.

Na sua luta pela conquista de mercado, a empresa busca se diferenciar dos concorrentes e assegurar uma posição competitiva que lhe seja vantajosa e sustentável. É nesse ambiente de concorrência que a empresa procura formas de inovar e de se diferenciar das concorrentes, por meio da busca por tudo que resulte em vantagens frente às demais. Não se pode dispensar o caráter estrutural do ambiente mais próximo em que a empresa está inserida, ou a estrutura de mercado, bem como as condicionantes do processo de inovação no seu ambiente específico.

“A procura por inovações é condicionada por fatores como o tipo e a estrutura de mercado da atividade em que a empresa está envolvida, os consumidores a quem o produto se destina, a natureza do processo de produção e dos materiais empregados, bem como o ritmo do progresso técnico (COSTA, 2005, p. 48)”.

E de acordo com o Manual de Oslo, (OCDE, 2005, p. 57-63), os quatro tipos de inovações encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas, na busca do aumento da produtividade e/ou do seu desempenho comercial. Sendo essas: as inovações de produto; de processo; as inovações de marketing; e as organizacionais. Contudo, o elemento essencial para que haja inovação é a empresa inovadora e suas motivações, que passam necessariamente pela busca de diferenciação na luta contínua pela ocupação dos espaços nos mercados. “A busca de diferenciação entre os produtores é o mecanismo central da concorrência” (POSSAS, 1999, p. 58).

Os neo-schumpeterianos admitem que as decisões empresariais são tomadas em condições de incerteza, mesmo se valendo dos dados disponíveis, em relação a um futuro imprevisível em seus resultados, mais fortemente ainda quando relacionadas à introdução de inovações. Com a introdução da incerteza que permeia as decisões das empresas, os autores assinalam que a racionalidade econômica presente na realidade das decisões empresariais, não podendo se apoiar em objetivos bem definidos, em condições bem delineadas e, tampouco, em informações (quantidade e qualidade) a um custo suportável, aponta para a adoção de um comportamento cauteloso e defensivo, expresso em procedimentos de rotina.

A firma (ou empresa) tem como função primária a utilização de seus recursos para produzir e fornecer mercadorias e serviços para o mercado, de acordo com o planejamento desenvolvido dentro dela própria.

Como visto, a empresa busca continuamente posições que lhe permita obter os maiores ganhos possíveis na luta concorrencial. Para isso, traça estratégias com vistas ao aumento de sua competitividade. São dois conceitos que, de certa forma, se complementam e são

utilizados em diferentes contextos, podendo-se referir ora a uma empresa específica, ora a um setor ou mesmo um país.

Da mesma forma, o conceito de estratégia é largamente utilizado para as mais diferentes situações e nem sempre tem o mesmo significado. De qualquer forma, a estratégia para uma empresa está relacionada à sua visão quanto ao futuro, seja nos caminhos delineados para serem trilhados, seja no alcance de suas expectativas presentes quanto ao seu progresso com o decorrer do tempo. Para elaborar e executar suas estratégias, a empresa não pode se voltar tão somente para o seu interior, analisando sua capacidade de produzir e vender bens e serviços, mas deve, sobretudo, estar atenta às ocorrências em seu ambiente externo, em especial aquele que está mais próximo, os seus concorrentes mais diretos.

Embora o conjunto dos fatores da competitividade seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina um ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. O sucesso empresarial passa pela capacidade do empresário de interpretar esse ambiente, com suas expectativas e incertezas inerentes ao processo concorrencial, objetivando a sobrevivência momentânea e/ ou o lucro econômico. Esse direcionamento é a estratégia empresarial e a obtenção do lucro econômico estabelece a razão de existência da firma. Pois é competitivo quem consegue alcançar bons resultados nessa disputa e, para fazê-lo é preciso manter vantagens competitivas, numa eterna luta contra os concorrentes.

As decisões empresariais, entretanto, não se alicerçam apenas nos recursos que as firmas dispõem, ou em suas *core competences*. Há condicionantes externos que são coercitivos às ações dos agentes no mercado.

Dessa forma, o nível de competitividade alcançado por uma empresa em um determinado momento do tempo é o resultado de capacitações (produtivas, gerenciais, comerciais) acumuladas no passado mediante esforços (gastos), realizados com esse objetivo. Ou seja, descrevem a importância dos recursos acumulados pela empresa e às estratégias de desenvolvimento desses recursos por ela assumidas, em termos de suas quatro áreas de competência: Inovação; Gestão; Produção e Recursos Humanos.

Como a empresa Adcos, é uma empresa de cosméticos, foi necessário entender o mercado de cosméticos. Sobre esse assunto observou-se que trata-se de um setor com uma demanda que pode ser suprida tanto por empresas de alcance mundial, com forte presença no comércio internacional, quanto por empresas locais. Sua estrutura, como foi visto, abarca desde grandes empresas diversificadas até aquelas altamente especializadas, cujos portes sofrem grandes

variações entre si. O Brasil tem uma expressiva participação nessa indústria, especialmente pelo lado da demanda, que vem se elevando nos últimos anos.

De uma forma mais precisa, pode-se considerar a produção de cosméticos como um segmento da indústria química. Suas atividades se vinculam à manipulação de fórmulas destinadas à elaboração de produtos de aplicação no corpo humano para limpeza, embelezamento ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções.

Uma característica própria da indústria de cosméticos é a sua elevada heterogeneidade.

O mercado brasileiro de cosméticos tem se destacado pelo seu elevado crescimento ao longo dos últimos anos. Segundo a ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2014), o Brasil é o terceiro mercado mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Comparando o crescimento do Produto Interno Bruto, com a da indústria em geral e com os índices da Indústria de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, podemos afirmar que o setor apresentou, ao longo dos últimos anos, um crescimento bem mais vigoroso que o restante da indústria (10,0% a.a. de crescimento médio no setor contra 3,0% a.a. do PIB Total e 2,2% a.a. da Indústria Geral) (ABIHPEC 2014a, p.2). A expansão desse mercado de atividade se deve à conjuntura econômica e social brasileira que atraiu grandes empresas internacionais. Esse elevado crescimento pode estar associado em grande parte com uma expressiva elasticidade-renda da demanda pelos produtos cosméticos. Outro fator que explica o crescimento do setor, está na maior participação das mulheres no mercado de trabalho e a valorização da aparência como requisito de entrada e permanência nesse mesmo.

O padrão competitivo do setor aponta para alguns elementos definidores das vantagens competitivas das empresas do setor, que estão associados fundamentalmente com a gestão de ativos intangíveis, como a marca, a capacidade de inovar, especialmente em produtos, e os canais de comercialização e distribuição. Outro fator relevante é a capacidade de desenvolvimento de novos insumos, essências, princípios ativos e novas substâncias que são incorporadas aos produtos.

Ao optar pela organização concentrada em produtos unicamente do setor em questão, as empresas buscam melhorar seu posicionamento de mercado pela diferenciação e qualidade dos produtos. Já as empresas que atuam de forma diversificada adotam essa forma de organização a fim de variar a produção para além das fronteiras do setor de cosméticos, ou seja, buscam-se ganhos de escala e escopo.

A indústria de cosméticos é intensiva em escala, sendo necessário o domínio de um conjunto de conhecimentos relativamente amplo, abrangendo a tecnologia de processo e a tecnologia de produtos. As inovações são tanto de processos quanto de produtos. As inovações são geradas tanto internamente às empresas, com suas estratégias de desenvolvimento de novos produtos e melhoramentos dos já existentes, como em cooperação com fornecedores, especialmente os de insumos para os produtos, que constitui uma importante fonte para a criação de novos produtos.

Assim, a principal forma de concorrência é a inovação de produto e a dinâmica do mercado está diretamente relacionada ao lançamento de novos produtos. A viabilização do lançamento de novos produtos depende de novos ativos e/ou novas fórmulas de manipulação, o que potencializa a importância das relações interindustriais à montante, com a compra de insumos químicos, fornecedores de matérias-primas e embalagens.

Ou seja, as principais inovações no setor estão internamente ligados principalmente aos ingredientes, aos processos e as embalagens. Essas também são essenciais, pois são parte fundamental e fator de diferenciação de boa parte dos cosméticos, em alguns casos, como maior peso no custo total de um produto, portanto, importante fator de competitividade. Dessa maneira, as ações voltadas para esse setor devem abranger, necessariamente além as empresas, os fornecedores de matéria-prima, as empresas de terceirização de processo e pesquisa, e os fornecedores de embalagens.

Como fator sistêmico, há que considerar o custo do capital como uma grande restrição ao aumento da competitividade do setor no Brasil, pois o setor pede constante inovação das empresa, o que exige um determinado volume de investimentos para pesquisas de novas formulas, com novos princípios ativos, novas embalagens e também para a ampliação da linha de produção da empresa.

Ambos os estudos teóricos realizados permitiram analisar os dados levantados na empresa Adcos sobre a capacidade inovativa da empresa está relacionado com a capacidade gerencial de identificar e de construir oportunidade, enfrentar os desafios, combinar e reconfigurar ativos especializado e coespecializados para atender as mudanças de necessidades dos consumidores e sustentar e amplificar a consistência de evolução dessa mudança da Dr<sup>a</sup> Ada e sua equipe foi essencial para o crescimento da empresa ao longo desse 21 anos. E também, os recursos físicos; humanos; financeiros; e também, especialmente os recursos imateriais, como a marca, boas relações com fornecedores, clientes, viagens para congressos e eventos no exterior para identificar quais as tendências de novos produtos, novos ativos pela Dr<sup>a</sup> Ada e

sua equipe de P&D, e as capacitações, que inclui o processo de conhecimento, foram importantes para a firma ser competitiva.

a Adcos começou sendo inovadora, quando trouxe o modelo da farmácia de multicanal para a indústria, é a primeira marca de dermocosmética que trabalha nesse conceito de franquia multicanal. O posicionamento da marca, de diferenciação, de trabalhar em um nicho, é entendido por todos que trabalham na empresa, dessa forma, os produtos sempre se adequam à marca, com todo o conceito de eficácia que ela traz, e ao mercado.

A preocupação de solucionar os problemas para os clientes seja ele profissional ou final, é nítido na empresa. Para o cliente profissional, toda semana há work shop, curso, algum tipo de evento de capacitação, e para o cliente final tem-se a Adcos Ensina.

O processo de inovação, criação e desenvolvimento de produtos é nativo da empresa, com destaque para comitê de Inovação (com reunião quinzenal), ou seja, além de aproveitar da melhor maneira possível seus ativos intangíveis, pesquisa e investimento tecnológicos com foco no desenvolvimento de cosmético de tratamento, a inovação tornou-se uma peça-chave da estratégia competitiva da empresa.

A pesquisa na empresa Adcos permitiu entender que o rápido processo de crescimento de suas vendas está ligado à sua capacidade de inovação, tanto na lançamento de novos produtos em período curto de tempo, quanto nas estratégias de vendas.

Quanto as limitações de pesquisa, o caso relevante é que a empresa se apresenta no momento em uma fase de evolução e avanço organizacional. Do outro lado, a empresa Adcos como um todo foi super solícita quando necessária, a colaboração dos entrevistados foram essenciais para esse trabalho.

Esse trabalho é uma primeira aproximação com este tema, sugere-se como estudos futuros, o avanço da pesquisa de maneira comparativa entre as demais empresas de tecnologias semelhantes que atuam no mesmo nicho de mercado dos dermocosméticos à empresa Adcos, visando identificar, por meio de um estudo quantitativo, o comportamento organizacional voltado para promover a inovação nas demais empresas desse segmento, sob a abordagem da teoria neo-schumpeteriana.

## 6. Referências Bibliográficas

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor de HPPC**, São Paulo, v. 21-08-14, ago. 2014a. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/category/publicacoes/panorama-dosetor/>>. Acesso em: 24/09/2014.

\_\_\_\_\_. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **III Caderno de Tendências 2014 - 2015**, São Paulo, 3ª ed., out. 2014b. Disponível em: <[Http://www.abihpec.org.br/ABIPECH\\_Livro-de-Tendencias.pdf](Http://www.abihpec.org.br/ABIPECH_Livro-de-Tendencias.pdf)>. Acesso em: 30/05/2015.

ANVISA - AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Resolução – RDC nº 211, de 14 de julho de 2005**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/dfa9b6804aee482bb7a1bfa337abae9d/Resolu%C3%A7%C3%A3o+RDC+n%C2%BA+211,+de+14+de+julho+de+2005.pdf?MOD=AJPERES>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2014.

\_\_\_\_\_. Disponível em: [www.anvisa.gov.br](http://www.anvisa.gov.br). Acesso em: 02 de dezembro de 2014.

BAIN, J. (1952). **Barriers to New Competition**. Cambridge, Mass.: Harvard U.P., 1956.

BUENO, N. P. (1996). Complexidade e evolução: uma nota sobre a estrutura dos modelos neo-schumpeterianos. **Revista Brasileira de Economia**. Rio de Janeiro, Ano 50, v. 4, p. 481-98, Out./Dez. 1996.

CORAZZA, R. J.; FRACALANZA, P. S. (2004). Caminhos do pensamento neo-schumpeteriano: para além das analogias biológicas. *Nova Economia*, Belo Horizonte, ano 14, v. 2, p. 127-155, maio-agosto de 2004.

COUTINHO, L. et al. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio**. Campinas, 2002. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/desproducao/forcompetitividade/estcadeias/estcomcadinbrasil/ImpZonLivComercio/grupo3/cosmeticos/31cosmeticosCompleto.PDF>>. Acesso em: 05/06/2015.

COSMÉTICA NEWS. **Unilever avança no segmento de cuidados com a pele de prestígio com a compra da Murad**. Disponível em: <<http://www.cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=unilever-avanca-no-segmen-to-de-cuidados-com-a-pele-de-prestigio-com-a-compra-da-murad&id=5902>>. Acesso em: 07/2015.

\_\_\_\_\_. **Natura é a marca de cosméticos fora da Europa e dos Estados Unidos de maior valor monetário**. Disponível em: <<http://www.cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=natura-e-a-marca-de-cosmeticos-fora-da-europa-ocidental-e-dos-estados-unidos-de-maior-valor-monetario&id=5696>>. Acesso em: 07/2015.

\_\_\_\_\_. **Adcos recebe premiação na categoria inovação tecnológica no 22º congresso internacional de estética**.



Disponível em: <<http://www.cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=adcos-recebe-premiacao-nacategoria-invacao-tecnologica-no-22-congresso-cientifico-internacional-deestetica&id=5271>> Acesso em: 07/2015.

\_\_\_\_\_. **Unilever assume liderança do mercado de higiene pessoal perfumaria e cosmético no Brasil.** Disponível em: <<http://www.cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=unilever-assume-lideranca-do-mercado-de-higiene-pessoal-perfumaria-e-cosmeticos-no-brasil&id=5690>> Acesso em: 07/2015.

\_\_\_\_\_. **Galderma anuncia compra da fabricante brasileira de dermocosméticos.** Disponível em: <<http://cosmeticanews.com.br/leitura.php?n=galderma-anuncia-compra-da-fabricante-brasileira-de-dermocosmeticos-moderm&id=5540>> Acesso em: 07/2015.

\_\_\_\_\_. **PAC também é investimento comercial para empresas do setor** (por Cinthia Jardim). Disponível em: <fidelidade é a palavra que melhor define o perfil do consumidor brasileiro de perfumaria e cosméticos.> Acesso em: 07/2015

\_\_\_\_\_. **Dossiê: Dermocosméticos** (por Marcus Frediani), 08/05/2008. Disponível em: <[www.cosmeticanews.com.br/leitura\\_imprimir.php?id=130](http://www.cosmeticanews.com.br/leitura_imprimir.php?id=130)> Acesso em 08/2015.

COSTA, A. B. (2005). Concorrência, comportamento estratégico e desempenho competitivo. **Revista Análise Econômica**, Porto Alegre, Ano 23, n. 43, p. 42-62, mar. 2005.

DOSI, G. (1984). **Mudança técnica e transformação industrial**: a teoria e uma aplicação à indústria de semicondutores. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W. **O comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

EUROMONITOR. Disponível em: <<http://www.euromonitor.com>> Acesso em: nov. 2014.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. (1995). Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRASSI, R. A. (2005) Concorrência schumpeteriana e capacitações dinâmicas: explicitando os elos teóricos. **Revista Brasileira de Economia de Empresas**, Brasília, vol. 5, n. 1, p. 29-46, 2005.

GARCIA, R., FURTADO, J. “Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio – Cadeia de cosméticos”. Nota Técnica Final, Campinas, 2002.

GARCIA JÚNIOR, Armando Alvares. **Contrato via Internet**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GARCIA, Renato. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras**. Revista Produção, v. 15, n. 2, p. 158-171, Maio/Ago. 2005.

GARCIA, R. *et al.* **Indústria de cosméticos**: elementos para uma caracterização de sua estrutura e dinâmica com base num enfoque de cadeia produtiva. Campinas, IE/UNICAMP, 2000.

HIRATUKA, C. Relatório de acompanhamento setorial (Volume I): cosméticos. **Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial e Panorama da Indústria**. Convênio: ABDI e NEIT/IE/UNICAMP. Campinas/SP: Maio de, 2008.

KUPFER, D. (1996). Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Ensaio FEE**, v. 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

MARSHALL, A. (1890). **Princípios de economia**. Col. Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (1982). **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

OCDE (2005). **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados e interpretação de dados sobre inovação. Publicado pela Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição, 2006.

PENROSE, E. (1959). **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

POSSAS, M. L. (1988). **Em direção a um paradigma microdinâmico**: a abordagem neo-schumpeteriana. Campinas: IE/UNICAMP (mimeo).

\_\_\_\_\_. (2002). Concorrência schumpeteriana. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 415-429.

POSSAS, M. S. Notas acerca da lógica de decisão e de expansão da firma capitalista . Campinas: IE/Unicamp, 1995. (Texto para Discussão, n. 52).

\_\_\_\_\_. (1999). **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

RICARDO, D. (1817). **Princípios de economia política e tributação**. Col. Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SALOMÃO, S. GARCIA, R.; Relatório setorial preliminar – Setor: Cosméticos. São Paulo. 2003.

SCHUMPETER, J. A. (1912). **Teoria do desenvolvimento econômico**. Col. Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1983.

\_\_\_\_\_. (1943). **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SMITH, A. (1776). **Investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações**. Col. Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUZA, M. C. A. F.; GORAYEB, D.S. Projeto perspectivas do investimento no Brasil. Doc. Setorial: Higiene e Cosméticos, Rio de Janeiro: BNDES, 2009

STEINDL, J. (1952). **Maturidade e estagnação no capitalismo americano**. Col. Os Economistas, São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SYLOS-LABINI, P. (1956). **Oligopólio e progresso técnico**. São Paulo: Forense Universitária, 1979.

TIGRE, P. B. Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil.. Ed. Campus; Rio de Janeiro, 2006

\_\_\_\_\_. (2005). Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p. 187-233, 2005.

\_\_\_\_\_. (1998). Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 3, p. 67-111, 1998.

\_\_\_\_\_.(2009). Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1 jan./jun., p. 187-223, 2009.

Entrevistas:

BOA, Raquel M. F. **Gerente de Qualidade Adcos**. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 18 nov. 2014.

BORGES, Andressa. Gerente de Marketing Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 17 dez. 2014.

MACIEL, Silvana. Gerente Técnica de Pesquisa e Desenvolvimento Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 6 nov. 2014.

MAESKI, Ricardo. Diretor Executivo Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 18 nov. 2014.

MOTA, Alcinéia. Presidente Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 17 dez. 2014.

OLIVEIRA, Soraya. Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 24 fev. 2015.

SANTOS, Cecília. Gerente Comercial Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 24 fev. 2015.

TRINDADE, Renata. Gerente Comercial VITCOS. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Vitória, 3 dez. 2014.

XAVIER, Luiz. Diretor Industrial Adcos. Entrevista concedida a Carolina Bueno Cheib, Serra, 6 nov. 2014.

## Anexos

### **Anexo I: Roteiro de Entrevista**

#### **Identificação do entrevistado**

- Nome:
- Formação acadêmica:
- Cargo:
- Tempo de atuação na organização:
- Trajetória profissional:
- Pontos fortes e fracos da empresa:

#### **Característica da organização**

- Nome da organização:
- Área de atuação:
- Número de funcionários:
- Histórico da Organização:
- Linha do tempo: mercado, canais de vendas, produtos e faturamento.

#### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto (Produto, Processo, Organizacional e Marketing);
- Critérios para a inovação do produto, serviço e processo;
- Necessidade e instalação de novos sistemas de produção para implementação do produto;
- Envolvimento dos funcionários na implementação da inovação/produto;
- Inovações recentes mais significativas para a organização (linha do tempo dos produtos ao longo dos 21 anos);
- Implicações para o processo de inovação (trabalhador, cliente, administração ou barreiras – oportunidades e legislações);
- Atividades de acompanhamento dos produtos (pré, durante e pós-lançamento);
- Qual são as melhorias perseguidas pela empresa: custos? Qualidade? Ambas?
- Efetividade do processo de inovação;
- Processo de importação de matérias primas e exportação de produtos;
- Estoque necessário de MP e produtos acabados;
- Logística (canais de distribuição) dos produtos para venda;

#### **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

- Estratégia de recrutamento de pessoal (produção, gestão, vendas, inovação);

- Estratégia de capacitação dos recursos humanos, externo e interno à empresa nas áreas de produção, gestão, vendas e inovação;
- Incentivo e promoção por parte da organização junto aos funcionários sobre novas ideias;
- Inter-relação entre equipes de projetos envolvidos com processo de inovação;
- Feedback no processo de inovação por parte dos funcionários, franquizados e clientes envolvidos;
- Interferência de fatores institucionais, cultura e valores da organização na inovação de serviços e produtos;
- Relação com concorrentes, fornecedores e clientes no processo de inovação;
- Criação de conhecimento e compartilhamento da informação;
- Adaptação a novas demandas e superação de desafios.
- Capacidade criativa e técnica: internamente ou através de acesso a laboratórios e centros de pesquisa e/ou da relação exclusiva com consultores e fornecedores de insumos e serviços críticos?
- Quais são os serviços inovadores que precisam funcionar bem e estar integrados aos demais setores da empresa. A empresa educa seus clientes através de cursos, materiais de apoio, testes gratuitos, promoções e boa assistência técnica ao usuário?
- Em que área é importante ser líder na inovação, em quais ser seguidora; em quais pode “deixar acontecer”?
- Estratégia de desenvolver produtos tão bons quanto os do concorrente (lançamentos internacionais de feiras e líderes mundiais) e incorporar novas características que os diferenciem em design, preço e performance?
- Estratégia voltada para serviços e processo, aproveitamento de economias de escala e de escopo e incorporação de inovações organizacionais no sentido de promover maior integração dos processos internos e externos.

### **3 ) Marketing:**

- Quais são as estratégias das atividades de vendas, de promoção, de publicidade, e dos serviços pós-venda;
- Marca Multicanais: Quais são? E a importância de cada uma ( Linha do tempo);
- Posicionamento atual e desejado de Mercado (por seguimento, por região);
- Canais de vendas e distribuição utilizados;
- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?

- Estratégias de Identificação de soluções particulares existentes ou potenciais – novo mercado, das necessidades específicas de determinados setores ou ramos de negócios ou funções típicas da empresa;
- Estratégia para criação de um novo mercado: investe continuamente em P&D, marketing, logística e criação e adaptação de novas rotinas organizacionais, de forma a aperfeiçoar o produto e desenvolver o mercado;
- Franquias: é uma forma de reduzir riscos do empreendimento ou estratégia para aumentar as vendas?

#### **4) Outros,**

- As decisões estratégicas são tomadas com base em quais:
  - 1) Forças e fraquezas internas;
  - 2) Intensidade do processo concorrencial;
  - 3) Características do ambiente econômico em que está inserida.

#### **Os padrões de concorrência:**

- Setorial: avaliar o grau de concorrência e rivalidade entre as empresas; o ritmo de inovações; as escalas típicas de produção; natureza das vantagens competitivas. Nichos de mercado. Sazonalidade nas vendas;
- Ambiente econômico: condições conjunturais – taxa de juros, de cambio, inflação-; fatores institucionais: infra-estrutura, sistema jurídico, incentivos e a política industrial e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional em que a empresa está imersa;

#### **Interação entre as áreas de produção e finanças:**

- com demanda de capital para a formação de estoques de componentes e produtos em processo?
- Ciclo produtivo, frequência das entregas de suprimentos, controle de qualidade total...
- Quando e como é detectado um problema de qualidade? Como procedem?

#### **Interação entre finanças e marketing:**

- Preço de venda e as condições de pagamento;
- estoques finais (situação ideal para vendas é ter variedade e quantidade, e para o financeiro, estoques Just in time)?

#### **Interação entre marketing e desenvolvimento:**

- Tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado;

- O marketing anuncia um novo produto como estratégia para induzir clientes a esperar um pouco mais para tomar sua decisão de compra? E/ou neutralizar o impacto de inovações lançadas por concorrentes avisando ao mercado que terá um produto melhor num futuro próximo?
- Nichos específicos;
- Prazos de entrega (giro de estoque e rapidez na entrega precisa ser ajustada em função da disponibilidade de capital de giro e da estrutura logística).

### **Estratégia & Alta Administração**

- Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
- A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.
- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.
- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
- Funcionários estão focadas apenas no curto prazo.
- Funcionários estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
- As realizações importantes são comemoradas.

### **Dimensão - Mensuração de resultados**

- Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
- Resultados são amplamente divulgados internamente.

## **Anexo II: Entrevista Andresa Borges**

### **Identificação do entrevistado**

- Nome: Andresa Borges
- Formação acadêmica: Graduada em ciências farmacêuticas, especialização em marketing e depois fez outra graduação em administração de empresas.



- Cargo: Gerente de Marketing
- Tempo de atuação na organização: desde 2008
- Trajetória profissional: Quando resolveu ser farmacêutica foi para a farmácia de manipulação que era o que mais se assemelha a indústria, trabalhava fazendo uma ponte entre o laboratório e o mercado, vi que essa não era minha praia, era mais de executivo, planejamento estratégico. E aí, fui fazer marketing e administração e entrei na Adcos em 2008.

Comecei aqui como gerente comercial de vitória, depois de São Paulo, depois gerente regional, gerente de educação corporativa, e há um mês (isso foi em dezembro) está no núcleo de marketing.

- Pontos fortes e fracos da empresa:

Forte: Conseguimos construir ao longo desses 20 anos um referencial para nossos três públicos. Conseguimos nos posicionar como uma marca Premium de qualidade de prestígio e eficácia no público médico que é nosso maior endosso; depois também ser uma marca de eficácia e resultado para as esteticistas e fisioterapeuta; e o consumidor final percebe que é uma marca de valor, que agrega.

Nossa marca representa ciência, pesquisa, tecnologia, eficácia e segurança. E conseguimos transmitir muito bem a nossa essência para nosso público.

Todos os nossos produtos são desenvolvidos para a necessidade da pele da mulher brasileira.

Fracos: Diria que ainda é nossa capilaridade, hoje eu tenho 28 franquias no Brasil e temos potencial para 100. Então é um ponto fraco, que também é uma oportunidade, tem muito mercado pela frente.

E tem um ponto fraco do mercado, que é a valorização do produto importado pelo mercado local. Muitas vezes ainda preferem uma marca internacional à brasileira, mesmo que o produto seja tão bom quanto, ou melhor.

E cada ponto fraco é uma oportunidade que se tem para gerar negócio.

### **1) Marketing:**

- Quais são as estratégias das atividades de vendas, de promoção, de publicidade, e dos serviços pós-venda:

Esse também é o nosso diferencial, então faz parte da nossa estratégia ser multicanal, e nosso grande diferencial do nosso modelo de negócio, é o próprio modelo de negócio.

Então, um franqueado, ele não compra uma loja Adcos, ele compra um negócio multicanal: venda externa, representante médico, televendas, showroom que combina com a nossa loja.

Isso dificulta ter novos entrantes, porque é um modelo muito completo que é um próprio processo seletivo, é uma seleção natural. Mas que não acho q seja um ponto negativo, muito pelo contrario, só atraímos empresários empreendedores e não investidores.

Quando se faz esse investimento, a ADCOS dá chance ao franqueado de desenvolver o lado empreendedor, empresário, porque o dono é presente no negocio.

O que também é um diferencial do nosso negocio, o franqueado é o empresário, ele não compra e delega isso. O que seleciona automaticamente quem realmente quer ter uma franquia ADCOS.

Nossa estratégia de publicidade é extremamente selecionada para formadores de opinião. Não fazemos campanha de publicidade em rádio, TV de massa. Nossa estratégia é estar próximo dos médicos, levando materiais científicos, é a forma que temos de influenciar os consumidores finais, e também com mídias especializadas: revistas de dermatologia medica estética, estética, fazemos anúncios.

O que ocorre é que nossa assessoria de imprensa tem contato direto com os melhores veículos, para que possamos entrar como sugestões, mídia espontânea.

E o serviço pós-venda é o nosso diferencial. Então todo o franqueado tem um serviço de televendas, e esse televendas é o responsável por contactar o cliente em até 48 horas depois s que ele tenha ligado, perguntando se ele já iniciou o tratamento, se ele tem alguma dúvida um semana depois, se tem observado resultado... E isso faz parte da nossa cadeia de franqueados, para nós termos um replicabilidade de tudo isso na ponta.

- Marca Multicanal: Quais são? E a importância de cada uma (Linha do tempo):

Dentro da franquia temos todos esses canais: vendas externas, televendas e a própria loja com showroom e o representante medico. Não acreditamos que tenha algum mais importante do que o outro, eles são interdependentes: um sustenta o outro. O varejo sozinho não consegue se sustentar, porque eu teria que fazer exatamente o que optamos por não fazer: gastar milhares em campanhas publicitárias de massa.

Então existe essa interdependência, mas sabemos que o médico dermatologista, nós temos uma linguagem e proximidade diferente. Então se tivesse que hierarquizar, obviamente o médico é o principal formador de opinião, porque ele forma opinião até dos profissionais de estética, e esses dois juntos ajudam a formar a opinião do consumidor final.

E há uns três anos começamos com o nosso e-commerce, que vem fazer com que a ADCOS seja completa. O cliente pode comprar pelo franqueado, pelo telefone, na loja, e na internet,

tudo isso com o intuito de gerar e levar conveniência. O cliente pode acessar a marca de onde quer que ele esteja.

Sabemos que existe o conflito de canal, mas ele existe quando você é multicanal. Então pro consumidor, não existe, ele interpreta como realmente, uma facilidade: pode comprar durante 24 horas do dia, por 365 dias do ano. Não só comprar, acessar a marca, tendo acesso ao conteúdo, novidades.

Esse conflito do multicanal seria então, o franqueado com o e-commerce, ou uma cliente que é atendido por uma visitadora externa e, a cliente decidiu por fazer a compra pelo televendas. Para nós todos os canais tem que ser viáveis e rentáveis, mesmo que no final a venda “sai” do mesmo lugar. E isso acontece, mas nada acontece que eu tenha essa entrelinha que seja delicada de cuidar. E pro franqueado, existe sim conflito de canal, mesmo que seja mínimo. E o que esta em interessa, o atendimento ao consumidor, a facilidade com que ele acessa a marca, faz com que ele fique satisfeito e a marca também.

O multicanal até hoje não foi copiado pelos concorrentes de forma completa, uma marca pode ter o showroom, televendas e vendas externas, mas não tem, por exemplo, a loja virtual. Esse modelo completo de franquia com o multicanal, quem opera bem e é referencia no mercado, nesse segmento, é a ADCOS.

- Posicionamento atual e desejado de Mercado (por seguimento, por região):

Temos o posicionamento da marca, então, nos posicionamos como diferenciação, somos de nicho. E trabalhamos no conceito de prestígio de massa, tem um publico bastante definido, não nos posicionamos por preço, nossa estratégia de promoção é muito mais de promover a saúde e bem estar, de que o consumidor merece ter um uma pele, corpo e cabelo bem cuidado, e que por isso o cliente esta disposto a investir nele, na própria saúde, beleza e bem estar.

Então, é um posicionamento de diferenciação mesmo.

Trabalhamos com duas categorias de produtos: o que é destinado exclusivamente para as esteticistas, e alinha cliente final, é mais democrática, pois é descrita pelos médicos e recomendada pelos esteticistas, e comprada pelo cliente final.

- Canais de vendas e distribuição utilizados;

Canal de distribuição: franquias, e-commerce, micros distribuidores e operação própria.

São 12 operações próprias: 1 no Rio com 3 unidades, 1 em SP com 5 unidades e 1 em Vitória com 4 unidades; mais 23 franqueados, e microdistribuidores, em que eles atuam nas cidades que caberiam uma franquia da adcos.

- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?

Primeiro é o posicionamento do produto, somos a primeira marca de dermocosmética que trabalha nesse conceito de franquia multicanal. Isso faz parte do DNA da empresa. A Ada foi inovadora até na hora de pensar o modelo de negócio, porque há 22 anos era uma grande novidade. Acho que esse é o nosso grande diferencial.

- Estratégias de Identificação de soluções particulares existentes ou potenciais – novo mercado, das necessidades específicas de determinados setores ou ramos de negócios ou funções típicas da empresa:

Parcerias de desenvolvemos com empresas de aparelhos, por ex. Temos aqui na empresa a Unidade de Novos Negócios, para pensar exatamente novas soluções de como a gente pode continuar sendo competitivo no mercado, então hoje temos uma área técnica de desenvolve parcerias com 4 empresas de aparelhos para que a gente já possa saber quais são as tendências que serão lançadas no mercado, de equipamentos, redução de medidas, de pele. E dessa forma fazemos a aproximação da tecnologia dos dermocosméticos com a tecnologia de equipamentos (fizemos a integração das tecnologias). Isso faz com que a gente otimize a utilização dos nossos produtos. Dessa forma, o produto sai com tecnologias diferentes: para atender o aparelho e para ser "home device". Cosmoeletricoincergicos: como nossos cosméticos podem ser potencializados e potencializar os resultados.

E quando pensamos no consumidor final, isso faz com que a gente se mexa de maneira estratégica e ficamos menos vulnerável a ser substituído por um aparelho ou concorrente.

- Estratégia para criação de um novo mercado: investe continuamente em P&D, marketing, logística e criação e adaptação de novas rotinas organizacionais, de forma a aperfeiçoar o produto e desenvolver o mercado;

Na verdade o próprio mercado se movimenta para criar novos mercados. Então a nossa proximidade com o meio acadêmico faz com a gente seja a marca eleita como parceira, desde quando as ideias começam a nascer. Então é um novo nicho (dentista oro faciais) que somente a nossa proximidade com o meio acadêmico permitiu que nós olhássemos para ele.

- Franquias: é uma forma de reduzir riscos do empreendimento ou estratégia para aumentar as vendas?

Estratégia para ganhar capilaridade. Franquia é uma escolha na verdade. Interpretamos que nosso franqueado é um parceiro de negócio, por isso somos tão seletivo no processo.

Ele é o parceiro ideal para poder multiplicar o conceito e cultura da marca localmente.

E claro que também para aumentar as vendas.

### **Interação entre finanças e marketing:**

- Preço de venda e as condições de pagamento:

Marketing cuida mais do posicionamento da marca. Do portfólio de produto

Esse conflito entre comercial e financeiro tem que existir, mas quando fica claro para todos da companhia a cultura organizacional da empresa. Obviu que todas da empresa olham custo, e quando se trabalha com um planejamento as coisas acontecem naturalmente.

O comercial sempre quer puxar pra vender mais, mas é pensado e planejado de forma que toda a cadeia tenha ganhos. Por ex, o Black Friday que aconteceu mês passado, nós respeitamos nosso posicionamento da marca até em nesses períodos, não saímos dando desconto... A vontade do comercial é aproveitar essas oportunidade e aumentar a venda, mas isso fere o posicionamento de marca da empresa que é harmônico.

### **Interação entre marketing e desenvolvimento:**

- Tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos no mercado:

Marketing olha mercado, então temos dentro do marketing uma área chamada “produtos”, que dentro dela tem a inteligência de mercado. E essa área é o nosso radar de tendências mundiais de comunicação, produtos, embalagem, tecnologia... E juntando isso, desenvolvemos um “briffing” e passamos para P&D, que devolvem em forma de produto ou de tecnologia. Porque agora não olhamos só os produtos, podemos olhar uma tecnologia.

Como a ADCOS quer ser percebido pelo profissional da área da estética como inovador, mas o que nos somos na verdade é um seguidor rápido, temos a “inteligência de mercado” que olha o que está acontecendo no mundo para que eu possa fazer o que tem de mais moderno em tecnologia, produtos no Brasil. E no Brasil, queremos ser percebidos como uma empresa inovadora, ágil.

No que tange as embalagens também, passamos dentro do "briffing", o que é referencia também.

- O marketing anuncia um novo produto como estratégia para induzir clientes há esperar um pouco mais para tomar sua decisão de compra? E/ou neutralizar o impacto de inovações lançadas por concorrentes avisando ao mercado que terá um produto melhor num futuro próximo?

Depende do canal: Dentro da divisão profissional, da divisão estética, a Adcos costuma ser lançadora de tendências, então só demais concorrentes é quem são os seguidores rápidos da ADCOS (tanto é que no ano passado 2014 ganhamos o premio de empresa mais inovadora no segmento).

Mas no consumidor final isso não é uma realidade, porque os principais concorrentes de dermocosméticos é La Roche, Stifel... Então ainda é utopia sermos inovadores nesse segmento.

Somos sim, inovadores na linha de foto proteção. De uns 10 anos pra cá, as empresas começaram a investir bastante em foto proteção com pigmento, e isso já é uma realidade nossa de 20 anos atrás. Então nesse sentido, nas texturas para a pele brasileira, as empresas multinacionais têm mais dificuldades. E dentro dessa linha, possivelmente, fomos inovadores.

### **Estratégia & Alta Administração**

- Existe elevado nível de consenso sobre quais são as "*core competences*" da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências:

Sim, existe.

- A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais:

Podemos melhorar. Isso depende da cultura organizacional para melhorar, porque quando ela é estabelecida, cada colaborador novo que entra segue a cultura da companhia. Hoje temos reuniões bimestrais, onde compartilhamos a estratégia macro da companhia daquele período, a gente tem comunicados internos periódicos. O canal nós temos, agora se engajamos as pessoas, se o canal é efetivo, não tenho como dizer sim ou não.

- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

Ela é um desafio em todos os sentidos e em todas as empresas. Desafio contínuo e eterno.

### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações:

Sim

- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa:

No ES isso é latente.

- Funcionários estão focados apenas no curto prazo:

Não posso acreditar nisso, temos no plano de 5 anos, e pelo menos no nível de gestão, sabemos claramente onde queremos estar. Temos uma convenção anual de colaboradores em que compartilhamos os planos anuais. E Isso engloba todos, nele mostramos os desafios de cada área e onde queremos chegar ao ano seguinte, E as metas são publicadas anualmente.

- As realizações importantes são comemoradas.

Sem dúvida. Cada prêmio, Recorde...

A empresa estimula os gestores de cada área a treinar e capacitar sua equipe, mas há uma preocupação muito evidente de que os gestores sejam desenvolvidos. Temos a parceria com a fundação Dom Cabral, que é o PAEX, e todos os diretores e gerentes foram convidados a participar do programa de desenvolvimento de líderes.

### **Anexo III: Entrevista Cecília**

#### **Identificação do entrevistado**

- Nome: Cecília

- Formação acadêmica: Psicóloga

- Cargo: Gerente Comercial cuida da UNN, Unidade de Novos Negócios.

- Tempo de atuação na organização: 15 anos

- Trajetória profissional: Entrei no televentas, depois fui para o setor comercial que atendia os distribuidores que hoje são os franqueados, fiquei 12 anos nesse setor. Depois fui para o televentas nacional, que atende varejo e distribuidor (que ficam nas áreas abertas - atendidas pela fábrica; possivelmente esses distribuidores vão se tornar franqueados); vim para a UNN há três anos, quando ela surgiu, isso porque percebemos que muitas regiões até mesmo por conta da logística, estavam “carentes” e montamos essa nova área dentro da empresa.

O que é a UNN?

Captamos novos clientes começando pelas instituições: SENAC, faculdades, escolas técnicas privadas... A nível nacional. E dentro dessas instituições descobrimos o que o profissional tem de demanda. Foi assim que percebemos a necessidade de associação do nosso produto com o aparelho, seja ele um massageador, um laser... O mercado nos mostra as necessidades quando vamos atrás.

Entramos nas instituições no processo de parceria, porque esses alunos de hoje são os profissionais futuros. Então nós cedemos nossos produtos para que eles usem nas salas de aula. Dessa forma eles já saem sabendo manipular e utilizar o produto, e o resultado que temos vendo é que a maioria já sai fidelizada à marca.

Hoje temos ferramentas que possibilitam estar próximo do cliente sem estar presente fisicamente. Mandamos vídeos, fazemos treinamentos via web (seja de como utilizar os produtos ou de técnicas de vendas, por ex). A UNN conseguiu fazer com que a profissional seja também técnica.

Temos também o projeto chamado intercambio, são três por ano. É um encontro na fábrica, em que trazemos profissionais de todo o Brasil e esses profissionais ficam um dia na fábrica com a gente. Conhecem o laboratório, fazem treinamentos ao longo do dia com certificados e fecham o dia com uma palestra da Dr<sup>a</sup> Ada. É uma troca muito rica, tanto pra nós quanto para eles.

- Pontos fortes e fracos da empresa:

Forte: Estar sempre à frente para querer levar o que há de melhor para o profissional. Nós não vendemos produtos, vendemos o que ele te trás de benefício; busca sempre a melhor tecnologia.

Fracos: Precisamos valorizar mais o trabalho diferenciado que a marca faz. Mostrar cada vez mais que a preocupação é a eficácia do produto, e não apenas o rendimento que ele vai trazer.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Envolvimento dos funcionários na implementação da inovação/produto:

A Adcos quando vai lançar um produto ela envolve todos os funcionários. A maioria das vezes vem à ideia da Dr<sup>a</sup> Ada, também acontece de vir ideias de um cliente do mercado, de fornecedores...

- Inovações recentes mais significativas para a organização (linha do tempo dos produtos ao longo dos 21 anos):

Em 2000 quando eu entrei era tudo muito manual ainda tinha 36 funcionários na empresa, e hoje só o meu setor tem esse numero de funcionários.

O que mais me chamou atenção foi quando a ADCOS percebeu que ela não era mias empresa pequena, e viu a necessidade de ter processos, de 2011 pra cá foi o choque maior. Mas antes disso já foi mudando aos poucos. E de 2011 pra cá é um novo cenário mesmo.

### **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

- Incentivo e promoção por parte da organização junto aos funcionários sobre novas ideias:

Tem o conselho com reuniões periódicas em que todos levam ideias.

- Adaptação a novas demandas e superação de desafios:

Todos os dias, especialmente pra gente que trabalha na área comercial.

Foi extremamente a introdução do PAEX na empresa. Porque visualizamos onde queremos estar e criar metas para isso. Amadurecemos muito com isso, gerou um norte.

Por enquanto é necessário ainda que as decisões de P&D em especial sejam tomadas pela Dr<sup>a</sup> Ada, pelo cuidado que ela tem com a marca especialmente. A Adcos não se preocupa só com o numero de vendas, é importante o posicionamento da marca em primeiro lugar.



### **3 ) Marketing:**

- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?

É saber o que quer! Por isso que já a empresa já deu todos esses passos

- Estratégias de Identificação de soluções particulares existentes ou potenciais – novo mercado, das necessidades específicas de determinados setores ou ramos de negócios ou funções típicas da empresa:

Começamos como telenacional e passou a ser novos negócios pelo o que nós fizemos lá na ponta e fomos trazendo isso para a empresa. Então o intercambio, por ex, vemos como um gerador de novos negócios, porque vem um profissional na área de estética, e quando sai daqui, sai tão encantado que quer ser um distribuidor e trabalha para isso, fazendo um investimento maior.

Então, irmos para dentro das clinicas, entender o negocio desse nosso cliente (que são clientes que comprar há 10, 15, 20 anos; os clientes novos são os que estão se formando), ficando próximo a ele, entender o que ele precisa, agrega muito pra nós sinalizando as demandas deles, o que o cliente de ponta pede no dia a dia. Muitas coisas que se ficássemos dentro de um modelo padrão, talvez não conseguíssemos um resultado tão rico quanto o estamos alcançando. Temos recebidos pedidos dos EUA, Angola, Japão... E levamos á diante o que for de interesse da marca.

O intercambio é um grupo seletivo de 20 a 30 pessoas, pra ficar agradável, com o intuito de relacionamento, e no final do dia eles entendem nossa essência com a Dr<sup>a</sup> contando a História da empresa. (Eles que pagam para estar aqui, não é por conta da ADCOS).

#### **Estratégia & Alta Administração**

- A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.

Fica a nível de diretoria e gerencial, e é um ponto fraco que precisa melhorar. E quando não chega a todos, o caminho não fica completo.

Muitas coisas param na gerencia, porque se perdem no dia a dia.

#### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.

Sim, trabalhamos muito em cima da missão da empresa.

- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.

Eu tenho certeza da minha parte e de todos ou quase todos, brincamos que nosso sangue não é a cor “magenta“, parece que a ADCOS vicia. E esse vício e amor vêm da Dr<sup>a</sup>, e ela não tem essa noção e nem nós no dia a dia.

- Funcionários estão focados apenas no curto prazo.
- Funcionários estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
- As realizações importantes são comemoradas.

Aqui tudo tem que ser comemorado. Temos pro seco já preparado pra qualquer hora. Principalmente aqui quando as metas são batidas. Aqui é regra a comemoração... Ela é contagiante!

Comentários finais: A UNN em dois obteve um rendimento 3x maior do que o planejado, isso porque foi uma inovação, foi feito o diferente, os cliente não foram abordados apenas pelo contato telefônico, mas sim, saíram de um padrão. Foram até ele de fato: seja fisicamente, seja via web ou pelo intercâmbio. Vislumbrou a demanda do cliente e não apenas da empresa.

#### **Anexo IV: Entrevista Ricardo Maeski**

##### **Identificação do entrevistado**

- Nome: Ricardo Maeski
- Formação acadêmica: Engenheiro Eletricista
- Cargo: Diretor Executivo
- Tempo de atuação na organização: 13 anos
- Trajetória profissional: Ingressei na Adcos como Gerente Geral, e depois, assumi a Diretoria Executiva.

##### **- Pontos fortes e fracos da empresa:**

Fortes:

Diferenciação da marca. É uma marca que tem forte apelo junto ao nicho de mercado, onde operamos. Nicho bem específico na área de cosméticos. Recall da marca, como um produto de qualidade diferenciada, como um produto Premium, é o maior ponto forte.

Fracos:

Estrutura interna – física e de pessoas; já é um problema que estamos trabalhando há algum tempo, para compatibilizar com a possibilidade que temos hoje de crescimento de mercado. O ES oferece muito poucas competências, principalmente na área de Marketing e Comercial,

com “know how” de cosméticos, sofremos bastantes com a falta de mão de obra especializada, competência técnica.

### **Característica da organização**

- Número de funcionários:

Operamos em 03 segmentos: Indústria, cerca de 100 funcionários; Franqueadora, que opera na área de serviços. Comercializamos através dessa rede, que tem mais 60 funcionários; e, tem as nossas comerciais, que são as nossas unidades varejistas. São três unidades, uma em Vitória, uma no Rio e uma em SP, com mais 100 funcionários nas três juntas. No total de 260.

### **- Breve Histórico da Organização:**

A empresa completou 21 anos de mercado. Nasceu dentro de uma farmácia de manipulação, a Farmaderm, e em 1993 houve uma cisão das duas empresas. A Farmaderm continuou com a ex-sócia da Dra. Ada, e ela ficou com a indústria. De lá pra cá, a indústria que iniciou bastante pequena, começou com a fábrica em Jucutuquara, com cento e poucos metros quadrados, e tem crescido na faixa de 20 a 25% ao ano nesses 21 anos de operação.

Nesses 13 anos que eu estou aqui, saímos da fábrica de Jucutuquara em 2004 e viemos pra Serra, nessa sede, com 1600 metros de área construída, e hoje já nem esse espaço está sendo suficiente, porque 80% da nossa saída de estocagem já é feita em terceiros, tivemos que terceirizar a parte logística por falta de espaço físico aqui. E a produção também, entre 30 a 40% da produção é terceirizada, não só por questão logística, mas também por questão tributária. Infelizmente, a posição estratégica do ES fica longe do mercado consumidor, que é SP, então acaba sendo mais econômico produzirmos em SP, porque parte já fica lá mesmo pra comercializar, e trazemos pra cá o restante pra distribuir para o resto do Brasil.

Na gestão tiveram várias mudanças ao longo desses anos, porque a empresa em 2002, quando eu iniciei tinha 35 funcionários: três gerentes, na empresa como um todo; e de lá pra cá com esse crescimento acelerado, hoje temos 16 gerentes corporativos, dois diretorias e mais a Dr<sup>a</sup> Ada, que acumula o cargo que sócia-principal e presidente da empresa.

No modelo de gestão, tivemos uma profissionalização muito grande, na área de marketing e comercial, como tínhamos muita dificuldade de mão de obra aqui no ES, levamos isso pra SP, montamos a área comercial e marketing toda sediada lá. Já houve algumas tentativas de trazer gerentes para cá, mas dificilmente eles se adaptavam a essa vida de ponte aérea, então resolvemos levar o escritório para lá.

Montamos um sistema de gestão automatizado dos mais modernos, hoje a fábrica é toda integrada, desde o chão de fábrica, até as lojas, temos um sistema único, conseguimos

enxergar todo o processo, desde a produção até a comercialização na ponta. Isso foi implantado no início de 2013. Montamos também, uma centralização da área administrativa e financeira aqui na sede, que atende todas essas empresas, a comercial tanto do Rio e de SP, quanto Vitória, mais a franqueadora e a indústria, é um conceito de centro de serviços compartilhados. Esses são os principais aspectos com relação à gestão.

Até 2012, tínhamos 30 distribuidores espalhados pelo Brasil, que foram captados ao longo dos anos. Começaram tímidos a comercializar nossos produtos e foram crescendo. Em 2012, nós migramos todos eles para um contrato de franquia. Então, hoje temos 29 franqueados, que são os antigos distribuidores, nas várias praças de todo o Brasil. Atuando praticamente em todos os estados brasileiros já. Optamos pela franquia, porque é uma maneira de preservar a identidade da marca em todos os lugares onde ela se apresenta. No modelo anterior de distribuidores, cada um tinha uma cara diferente, então quando entrava em uma Adcos de SP, da Bahia, eram duas lojas totalmente distintas, e com a adoção do modelo de franquias, conseguimos padronizar. Temos uma apresentação igual no Brasil inteiro, com o mesmo layout, mesmo treinamento e atendimento. Montamos aqui uma área de *e-Learning*, uma área de capacitação à distância para todos os franqueados, onde conseguimos inclusive padronizar o atendimento nos pontos de venda.

Nossa franquia não é uma loja de varejo, como por exemplo, o Boticário, é um modelo multicanal. O franqueado é responsável pelas lojas, uma central de televendas, com isso ele comercializa os produtos para clínicas de estética, farmácias, e uma área de venda externa, que são vendedores que visitam as principais clínicas da região. Então as clínicas menores são atendidas pelo televendas e as maiores pelo vendedor externo. Com isso ele abrange todas as formas de comercialização. A responsabilidade de atuar em todos esses canais é dele, do franqueado. E tem também o trabalho de propaganda médica que também é feita por ele. Ou seja, ele monta uma estrutura de uma ou duas pessoas que visitam os dermatologistas que ficam na região concedida para ele. Essa é a forma que a franquia opera.

Paralelo a isso, temos também o outro canal de distribuição que começou há uns dois anos atrás que é o e-commerce, e é um mercado promissor, que tem crescido bastante.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

#### **- Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto:**

Esse processo é nativo da empresa, porque a área de cosméticos vive muito de novidades, a própria Dr<sup>a</sup> Ada participa disso ativamente, com viagens para o exterior para identificar quais

são as tendências de novos produtos, novos ativos. Ela traz isso pra cá e desenvolvemos as formulações adaptadas ao clima e ao biótipo do brasileiro, que é diferente dos europeus.

Nos consideramos seguidores rápidos, identificamos as tendências dos principais produtos de fora, trazemos para cá e rapidamente lançamos o produto aqui, seguindo essa onda. Mesmo com a globalização, ou seja, os líderes que lançam os produtos mundiais hoje em dia têm lojas aqui no Brasil também, mas o Brasil tem/promove uma reserva de mercado em função da carga tributária que é imposta aos cosméticos. O cosmético importado fica ainda com preços bem proibitivos, em função dos impostos que são cobrados sobre a importação. E isso permite com que os produtores locais, tenham o mesmo nível técnico, mas com preços mais competitivos, e é aí que a gente se encaixa.

**- Principais concorrentes:**

Grupo L'oréal que tem várias marcas (La Roche-Posay, Vichy) tem mais ou menos umas 15 marcas que fazem parte do grupo, e a Johnson, principalmente com a Roc, que é uma marca que bate bem de frente com a gente, e alguns laboratórios farmacêuticos que trabalham na área de filtros solares também são nossos concorrentes, Stifel é uma marca farmacêutica que é bem indicada por dermatologistas.

**- Critérios para a inovação do produto, serviço e processo:**

Como somos seguidores rápidos, tentamos surfar na onda que tá nascendo nos EUA e Europa, principalmente nos congressos médicos de dermatologia, eles apresentam muitas inovações que estão começando a criar corpo. Quando sentimos que essa onda está chegando ao Brasil, a gente acompanha.

**- Envolvimento dos funcionários na implementação da inovação/produto:**

Temos uma equipe de P&D, ela é a principal envolvida e está sempre integrada com o marketing. Nessas feiras e congressos internacionais, sempre quem vai são pessoas do P&D e do Marketing, e com isso fazemos um filtro do que vamos trabalhar aqui. Depois entra o comercial na hora de colocar o produto no mercado.

**- Qual são as melhorias perseguidas pela empresa: custos? Qualidade? Ambas?**

Principalmente qualidade, e custo fora do produto. Fora do produto, tentamos sempre otimizar a questão de custo porque isso aumenta competitividade. Mas no produto não, usamos sempre as maiores concentrações dos ativos, pra que o produto proporcione o melhor resultado possível.

A eficácia vem acima das questões dos custos nas formulações.

**2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

**- Estratégia de recrutamento de pessoal (produção, gestão, vendas, inovação):**

Ultimamente, temos tentado desenvolver internamente, ou seja, capacitar internamente às pessoas, porque essa estratégia de trazer muitas pessoas já prontas de fora ela não tem se mostrado muito eficaz. Tentamos promover o crescimento das pessoas internamente na empresa.

Mas a primeira opção sempre foi tentar trazer mão de obra qualificada do segmento vindo de fora, principalmente cargos de gerência.

**- Incentivo e promoção por parte da organização junto aos funcionários sobre novas ideias:**

Já tivemos um projeto, e foi abandonado por falta de quem o tocasse. Estamos com muitos outros projetos pela frente e acabamos abandonando esse. Mas teve um período em que esse trabalho era de premiar as ideias, tiveram algumas boas ideias, principalmente dentro do chão de fábrica, logística, voltada mais pra melhoria de processos internos.

**- Feedback no processo de inovação por parte dos funcionários, franqueados e clientes envolvidos:**

Os franqueados participam mais na fase final do desenvolvimento dos produtos, não tem participação ativa na criação do produto. Quando o produto já está no meio do desenvolvimento, ouvimos os franqueados pra ter uma ideia do que eles pensam sobre o potencial de venda desse produto e, se vamos ter que fazer algum ajuste fino na linha de comunicação do lançamento.

Os feedbacks que recebemos sempre deles, é o de oportunidade de produtos pra complementar um tratamento, uma linha, que eles identificam o que o mercado está pedindo e ainda não temos. Esse processo é bem ativo.

**- Interferência de fatores institucionais, cultura e valores da organização na inovação de serviços e produtos:**

Acredito que sim, como a fundadora é a atual presidente, e ela é muito ativa no P&D, então, ela acaba permeando a cultura da empresa para dentro desse processo de inovação e de desenvolvimento de produtos.

**- Relação com concorrentes, fornecedores e clientes no processo de inovação:**

Com os concorrentes é bem pequena, não temos muito relacionamento com eles. O segmento é bem organizado, tem uma associação, bem estruturada, mas por estarmos no ES, ficamos um pouco fora do eixo, e acabamos ficando um pouco fora desse processo de compartilhamento de informação do setor.

Com fornecedores ela é muito íntima. Inclusive os fornecedores participam do processo de desenvolvimento de novos produtos. Porque, normalmente eles são detentores de exclusividade no Brasil dos ativos, então além de apresentar um ativo pra colocarmos na formulação, eles nos ajudam também a desenvolver essa formulação. Isso já aconteceu várias vezes. Além de que, os fornecedores fazem questão de vir a Vitória nos atender, até porque sempre somos os primeiros a usar os ativos mais modernos que eles oferecem, então é quase que como um abre portas para eles. Quando lançamos um produto que usa aquele ativo, aí eles conseguem vender para o resto do mercado. Então, temos esse conceito da inovação, ser inovador no Brasil, e seguir rápido no exterior.

**- Adaptação a novas demandas e superação de desafios.**

É contínua, todo dia. O mercado tem mudado muito. As condições econômicas também têm flutuado bastante, mas nos últimos anos estamos sempre crescendo nessa faixa de 20 a 25% ao ano. Então é sempre um desafio, porque a estrutura está correndo um pouquinho atrás do crescimento. Logo, sempre estamos organizando alguma coisa pra conseguir dar o próximo passo.

Não há planos pra uma nova sede. O nosso conceito vai ser crescer através de terceirização de tudo o que for possível, inclusive alguns serviços. Hoje temos terceirização no P&D com alguns técnicos para criação de formulas. E, na fábrica não pretendemos ampliar no ES, vamos ficar com essa aqui mesmo. Todo o crescimento daqui pra frente será feito através de produção em terceiros.

O P&D não tem convênios com universidades, ainda não. Contratamos técnicos de renome no mercado. Já tivemos uma parceria com a Emescam, mas na área de testes de segurança e eficácia. Eventualmente fazemos com eles, ou laboratórios de SP, depende muito do prazo que cada laboratório consegue executar os testes. As principais são feitas em SP. Mas para inovação, não temos parceria com universidades, é algo que já pensamos, mas não conseguimos por em prática.

**- Capacidade criativa e técnica: internamente ou através de acesso a laboratórios e centros de pesquisa e/ou da relação exclusiva com consultores e fornecedores de insumos e serviços críticos?**

Os fornecedores tem muita bagagem técnica que eles nos fornecem junto dos insumos, e eles são geralmente representantes de indústrias francesas, insumos franceses, então contamos com apoio técnico dos fornecedores. E, aqui, contratamos consultores técnicos mais renomados pra participarem do processo de criação de novos produtos.

**- Em que área é importante ser líder na inovação, em quais ser seguidora; em quais pode “deixar acontecer”?**

Líder em inovação não somos em praticamente nenhuma, só na adaptação ao clima e ao tipo de pele brasileira, isso a gente lidera. Nessa adaptação nós lideramos, mas com relação às formulações, somos seguidores.

Praticamente todos os produtos que são lançados, são lançados pra serem seguidores rápidos. Tentamos em 2006 criar uma onda, mas não deu certo. Era um ativo que não tinha renome no mercado, mas ele era muito bom, sabíamos disso. Tanto é que os médicos daqui que usaram pra prescrever, só elogiaram, mas o volume de venda acabou sendo pequeno porque não era de senso comum e acabou saindo de linha após uns dois anos de tentativas de fortalecimento dessa linha.

Teve também a linha de maquiagem que não teve continuidade por questão do posicionamento da marca. Não queríamos ser reconhecidos como maquiagem. E, como a maquiagem ela é uma porta de entrada para a marca, e nós queremos ter uma imagem de tratamento, não conseguimos ligar a maquiagem ao tratamento, acabamos por optar em retirá-la do mercado.

Nossos filtros solares são filtros e também fazem essa função de maquiagem, tem o pó e o fluido tonalizante, que minimizam as imperfeições da pele de acordo com o tom de pele de cada um.

**- Estratégia de desenvolver produtos tão bons quanto os do concorrente (lançamentos internacionais de feiras e líderes mundial) e incorporar novas características que os diferenciem em design, preço e desempenho?**

Estratégia de desenvolver produtos tão bons ou até melhores do que os concorrentes, incorporando as características locais, que é o diferencial da marca.

**3 ) Marketing:**

**- Quais são as estratégias das atividades de vendas, de promoção, de publicidade, e dos serviços pós-venda:**

Hoje nossa estratégia de comercialização é usar os profissionais da área médica e de estética como os defensores da marca, formadores de opinião. Então não investimos em mídia de massa, revistas e televisão e, direcionamos nosso trabalho de marketing para trabalho médico e o junto à estética.

Participamos de todos os eventos dessas duas áreas, fazemos as visitas às clínicas aos médicos, para que eles prescrevam nossos produtos e defendam a marca.



**Essa estratégia é para diminuir custos?**

Também, além de que sabemos que não vamos conseguir bater de frente com uma L'óreal, por exemplo, então já nem tentamos, usamos a tática de guerrilha, que é o boca-a-boca, e nesse segmento, tendo os formadores de opinião ao nosso favor.

Há 15 anos, a idéia da Adcos, era de que quando a pessoa fosse ao dermatologista, ele pelo menos não mandasse suspender o uso de um produto nosso, isso já era uma vitória. E hoje, o nosso objetivo, o que já acontece, é que ele prescreva nossos produtos.

E esse trabalho que nós fazemos, é bem parecido com uma marca da L'óreal, a La Roche-Posay. Ela também usou essa estratégia, que é uma estratégia que deu certo, porque é uma marca que vende muito, só que ela vende no varejo, vende nas farmácias, e nós, optamos pelo sistema de franquia, e com isso levamos o consumidor pra dentro do universo Adcos, mostramos pra ele outros produtos, complementos a venda, além dos produtos procurados, identificando quais são os produtos ideais para o tipo de pele específico, podendo também testar os produtos nas lojas.

Nos congressos, no início, as pessoas achavam que a Adcos eram uma marca francesa, não acreditavam que era nacional. E aqui no estado tem muito essa imagem de que é uma empresa de fora.

**- Marca Multicanal: Quais são? E a importância de cada uma:**

Operamos através da venda direta, com o televendas e com visitas às clínicas, que seria esse canal voltado para o público profissional.

Através das lojas e franquias, que seriam o varejo.

E temos também o e-commerce, que é o canal mais novo e que vem crescendo bastante.

Até hoje, a maioria das vendas é através do canal profissional, porque ele tem um duplo objetivo. Além de vender para clínicas, eles também servem como uma estratégia de marketing, boca a boca para clientes que frequentam as clínicas. Então acabamos multiplicando os dois públicos. Ou seja, ele é o mais estratégico e é o maior, representa 60% das vendas.

Desde o início foi feito esse trabalho com as clínicas. O segundo é a franquia, que já representa mais ou menos 35%, e o e-commerce que ainda está em menos de 5%, mas com uma velocidade de crescimento bem grande.

Televendas é quem atende as clínicas menores, o foco são os profissionais. Para o profissional se cadastrar ele tem que comprovar que é ativo, que tem as mínimas horas de curso de estética. E os produtos profissionais, são produtos diferenciados, que podem causar efeitos

colaterais, então limitamos as vendas desses produtos, só pra quem tem habilitação na área de estética.

E o E-commerce, só para o cliente final.

**- Posicionamento atual e desejado de Mercado (por seguimento, por região):**

O posicionamento é o mesmo, nos posicionamos como uma marca Premium, tanto em preço e na forma de se comunicar. O foco é o público A,B como consumidor final, e usa a estética como meio pra atingir também esse público A, B. Mas sabemos que comercializamos também no público C+, como uma busca por de um produto de qualidade.

O posicionamento sempre foi o mesmo, desde o início, e pretendemos nos manter nele.

**- Canais de vendas e distribuição utilizados:**

Temos 3 distribuidoras próprias: ES, RJ e SP; e as outras 29 são franquias. E ainda alguns distribuidores que operam multimarcas e também vendem Adcos, em algumas praças menores no interior.

Com a franquia conseguimos melhorar a margem de lucro, porque o produto já vai até a ponta final, o cliente final através dos franqueados que são exclusivos. Então não ficam competindo num ponto de venda com o produto de outras marcas ao lado do nosso, competindo só pelo preço.

Não competimos nunca pelo preço, quando lançamos um produto buscamos uma formulação superior à dos principais concorrentes, que é para manter esse posicionamento de marca de Premium.

**- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?**

Basicamente a eficácia do produto, sempre foi o grande foco. Trabalhar um produto com o máximo possível de eficácia que a fórmula permite que se faça. Vendemos o resultado sempre!

**- Estratégias de Identificação de soluções particulares existentes ou potenciais – novo mercado, das necessidades específicas de determinados setores ou ramos de negócios ou funções típicas da empresa:**

Vimos atuando muito no mesmo nicho, há muitos anos, mas estamos sentindo um certo movimento de mudança de mercado.

Uma delas é a entrada de muitos aparelhos eletrônicos para tratamento: laser, equipamentos de led... que fazem o tratamento sem precisar do produto cosmético. Nesse momento nós vimos isso como uma oportunidade e não uma ameaça. Porque sabíamos que a canibalização seria inevitável, e nos unimos a eles. Procuramos essas indústrias de aparelhos e começamos a

fazer um trabalho de parceria, criando produtos que potencializem os resultados dos aparelhos. No final, o consumidor é que sai ganhando, ao ter um tratamento que dá resultado melhor e mais rápido.

Temos desenvolvido algumas parcerias para criar cursos específicos na área de gestão para os profissionais de estética. Já que eles possuem uma formação técnica apenas, e muitas vezes sem noção de administração e de marketing. Fazemos simpósios e workshops (semanais). Todos os nossos franqueados, fazem semanalmente workshops pra 20 ou 30 esteticistas, e nesse processo diversificamos os temas. Às vezes são temas técnicos, onde elas aprendem um novo procedimento, uma nova massagem, com protocolo diferente, ou uma sequência de tratamento diferente. E algumas vezes nessa área de gestão, tanto de marketing quanto de administração, às vezes até administração financeira. Porque elas tendo sucesso, nós também vamos ter.

Temos parceria com muitas escolas do SENAC, doamos os produtos, para que eles sejam usados na sala de aula. Nosso objetivo é que quando a profissional sair da escola, ela já saia com um bom produto e sabendo utiliza-lo. A escola é o melhor lugar para semear, é onde está nascendo o profissional de sucesso.

**- Estratégia para criação de um novo mercado: investe continuamente em P&D, marketing, logística e criação e adaptação de novas rotinas organizacionais, de forma a aperfeiçoar o produto e desenvolver o mercado:**

Para novo mercado temos pouco trabalho, estamos muito focados nos nichos que sempre operamos: médico, esteticista, e agora com franquias, e o consumidor final através das lojas próprias. Nunca fizemos um trabalho muito forte com farmácias, drogarias que seriam um novo mercado, por exemplo. Isso vem por inércia, como a farmácia vê o dermatologista prescrevendo, aí ela nos procura pra colocarmos o produto lá. Usamos isso como uma forma de aumentar a capilaridade.

**- Franquias: é uma forma de reduzir riscos do empreendimento ou estratégia para aumentar as vendas?**

Os dois é uma forma de diminuir a necessidade de capital, e, por outro lado, com isso conseguimos uma padronização no atendimento e até mesmo uma motivação maior, porque como o franqueado colocou o capital dele, ele quer que de certo, obter o retorno, então ele luta muito mais pelo resultado da unidade do que um gerente de uma unidade própria. O franqueado de Belo Horizonte e Fortaleza disputam o primeiro lugar do franqueados. BH possui quatro franquias, e o de Fortaleza está indo pra 5ª.

Aqui no estado temos Linhares e Cachoeiro. Essa é a franquia mais antiga da rede.

Lojas próprias são as da grande Vitória.

#### **4) Outros:**

**- As decisões estratégicas são tomadas com base em quais:**

##### **1. Forças e fraquezas internas:**

Fazemos uma avaliação anual do planejamento estratégico, analisando as ameaças e as oportunidades, forças e fraquezas internas. Temos um comitê de gestão, que é multidisciplinar, com gestores de varias áreas (industrial, controladoria, marketing, comercial), os diretores e a presidente.

Esse comitê traça as metas e objetivos pra cada área. Mensalmente temos uma reunião, que contamos com o apoio da fundação Dom Cabral, para nosso modelo de gestão, e são avaliados os indicadores com base nesses objetivos estratégicos. Cada objetivo desse é “linkado” com os indicadores e avaliamos mensalmente como que está a evolução disso, e corrigimos/ traçamos novos planos.

O principal processo de interação que nós temos é o *Sales and Planning*. Fazemos a conexão entre vendas e a parte de produção, pra determinar nos próximos 12 meses, o que vamos produzir. Isso é corrigido todo mês, quando olhamos o histórico de vendas daquele mês, vemos também a carteira de pedidos que temos pros próximos 60 dias, mais as ações que o marketing vai fazer dali pra frente. Colocamos tudo isso produto a produto (210), e fechamos isso por categorias de produtos, e fazemos esse processo integrado.

Há bastante sazonalidade na procura pelos produtos:

Tratamento de celulite: agosto, setembro e outubro. (auge)

Filtro Solar: novembro a fevereiro (auge)

Peelins: abril a junho. (auge)

##### **Estratégia & Alta Administração**

- Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.

Entre o nível gerencial sim, porque, como dito, o planejamento é revisado anualmente e é feito com a participação dos gestores. Isso não é passado 100% pra todos os funcionários, poderia ser melhor, a permeação disso pros níveis de baixo. Mas acabamos caindo na velocidade do dia-a-dia, e acaba não sendo transmitido do jeito que foi elaborado no nível gerencial.

Isso também depende muito do gestor de cada área.

- A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais:

Até o nível de gerência. Isso também depende muito do gestor de cada área. Da forma como cada um trabalha isso e passa pra sua área.

- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

Não! Isso nunca vai acontecer a maior dificuldade das empresas que conheço e a comunicação fluir sem problemas.

### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações.

Sim. Temos trabalhado isso bastante nas reuniões do planejamento estratégico, sempre reforçamos, reeditamos isso. No processo de integração de novos funcionários isso é bem explícito.

- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.

Sim! Eu vejo até muito de fora também, pessoas que gostariam de trabalhar aqui. E quem está dentro, pelo menos no ES, que é a matriz, isso é mais marcante, dificilmente a pessoa sai por pouca coisa. Isso não é consenso no RJ e SP, por termos apenas unidades comerciais, não criam vínculo tão forte com a cultura da empresa.

- Funcionários estão focados apenas no curto prazo?

Nível gerencial não. Já há uma visão mais de médio prazo. Mas no nível operacional, normalmente é visão de CP.

- Funcionários estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.

Pouco, ainda notam-se muitos feudos dentro da empresa.

- As realizações importantes são comemoradas?

Sim. Temos um evento que era mensal e agora, bimestral, que é a comemoração dos aniversariantes do mês e dos novos colaboradores, que entraram naquele mês na empresa. E, nesse evento, costumamos sempre divulgar o que aconteceu de interessante, quando obtemos sucesso nos congressos, quando batemos recorde de produção. Então, tudo é comunicado para todo mundo.

Às vezes é feito por vídeo conferência com RJ e SP, não é regra.

Dimensão - Mensuração de resultados

- Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

Operamos com o *Balance Scorecard*, seguimos essa metodologia com o apoio da fundação Dom Cabral. Então, nessas reuniões mensais que fazemos de avaliação do desempenho, trabalhamos dentro dessa metodologia, analisando as 4 perspectivas.

- Resultados são amplamente divulgados internamente.

São divulgados em nível de gerência. A nível operacional, dependendo do gestor, ele desdobra isso pra sua área.

É uma empresa familiar, mas a única pessoa da família é a fundadora, que é a presidente. Os filhos dela, agora que estão começando a entrar, ainda não tem cargos executivos. E é familiar, mas sempre contou com profissionais nos cargos chave.

Questões complementares<sup>24</sup>.

1- Embalagens dos produtos são todas importadas?

Em média custa quanto do CPV? 80% nacionais, em média 20% do custo total.

2- Quanto do CPV é de P&D, Marketing, embalagem, promoção e vendas, intermediários, logística?

Só embalagem faz parte do CPV, o restante são despesas e investimentos, calculamos em relação ao faturamento:

P&D 5%

Marketing 8%

Promoção de vendas (incluso no marketing)

Logística: 3%

3- Estar no ES torna as Matérias Primas mais cara do que para quem está em SP?

Sim, pois os fornecedores em sua grande maioria são de lá.

4- Há incentivo fiscal no ES? ICMS, como funciona no ES e exportar pros outros estados?

Sim, temos o INVEST-ES e o COMPETE, representam uma redução na carga tributária de aproximadamente 10%.

5- ADCOS participa do COMPETE? De que forma?

Existe o COMPETE para área de cosméticos que reduz o ICMS para 7% nas vendas internas para que a indústria capixaba seja tributada de forma equitativa às indústrias de fora.

---

<sup>24</sup> Essas questões foram feitas e respondidas por e-mail, de acordo com a necessidade ao longo da escrita trabalho.

6- Utilizam financiamento do BNDES/ FINAME? Se sim, em qual proporção e para quais áreas?

Sim, representa algo em torno de 20% dos financiamentos que a empresa utiliza na sua alavancagem.

7- Quais são os Principais problemas nas áreas de:

-Custo de produção: Variação do US\$ em função da maioria dos insumos serem importados

-Ambiente regulatório: Excesso de órgãos regulatórios e controles exigidos (ANVISA, Polícia Federal, Exército, Meio Ambiente).

-Estrutura tributária: Excesso de carga tributária, como os produtos são classificados como supérfluos tem as alíquotas mais altas de IPI, PIS, COFINS e ICMS e são os primeiros a serem onerados quando o governo precisa de caixa. (ocorreu isso há 30 dias).

8- Há ações de Qualidade, responsabilidade ambiental, tratamento de resíduos? Quais?

Fazemos todo o tratamento de efluentes líquidos e sólidos com estação de tratamento (ETE) e filtros de pó.

Os resíduos químicos tem destinação própria, pagamos para empresas credenciadas fazerem a retirada.

Temos o processo de cosmetovigilância exigido pela ANVISA onde são avaliados todos os casos de efeitos colaterais

9- Há plano de cargos e salários? Sim

Há práticas para melhoria de vida dos funcionários, saúde?

Temos ginástica laboral e viver Unimed que promove exames preventivos periodicamente

10- Concorrentes locais (empresas capixabas, não franquias)? Não

11- Adcos é a maior do ES? Não

12- Sobre a Cadeia de Valor de imposto A ADCOS tem fabricação dos intermediários, a partir de, principalmente, óleo químicos ou derivados da biodiversidade?

Não, estes itens são comprados de terceiros.

13- Produção em grande escala é toda terceirizada?

Toda nossa linha é de baixa escala, operamos em um nicho de mercado pequeno (dermocosméticos).

14- Quanto da produção fica no ES? 70%

15- Quanto da distribuição ocorre pelos franqueados? 60%

## **Anexo V: Entrevista Luiz Xavier**

### **Identificação do entrevistado**

-Nome: Luiz Alberto Peixoto Xavier

-Cargo: Diretor Industrial desde agosto de 2012

-Formação Acadêmica: Engenheiro Químico, com pós-graduação em Engenharia de produção, mestrado em administração;

- Trajetória profissional: Iniciou a carreira na Sadia na área de produção, depois foi para a empresa L'oréal, onde trabalhou por 14 anos nas áreas de produção, compras, serviço ao cliente, planejamento e logística industrial. Foi convidado a participar do processo seletivo da Adcos para o cargo de Diretor Industrial, e aceitou por ser um novo desafio trabalhar numa empresa pequena, porém, já conceituada no mercado e em fase de expansão. Enquanto trabalhava na L'oréal, já tinha ouvido falar na Adcos como forte concorrente de filtros solares.

#### **- Pontos fortes e fracos da empresa:**

Pontos fortes: a Marca, eficácia dos produtos (entrega ao consumidor o que vende: resultado naquilo que é oferecido) e o modelo de multicanais.

Pontos fracos: também o modelo de multicanais, pelo fato de ser complexo, dificulta a captação de novos franqueados; baixa capilaridade (rede de distribuição), apesar de estar presente em 21 estados e possuir o canal de televendas.

Como produtos carro chefes, destacou: Reduxel, nutralifit, Elastcream.

#### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto:

Há na empresa um comitê de Inovação (com reunião quinzenal) para discutir:

Do mercado (externo): produtos já lançados (principalmente no exterior, das marcas líderes mundiais).

Interno: oportunidades no portfólio da empresa.

- Critérios para a inovação do produto, serviço e processo:

Produto: adequação à marca (com todo o conceito de eficácia), viabilidade econômica, adequação ao mercado;

Serviço: Planejamento estratégico – Adcos participa do grupo Dom Cabral, que em parceria com a PAEX, fazem a gestão e planejamento ao longo do tempo. Esse planejamento é anual feito de forma macro para cinco anos seguintes, acompanhado com indicadores mês a mês.

- Necessidade e instalação de novos sistemas de produção para implementação do produto;



Se houver necessidade de instalação de novos sistemas de produção para implementação de novos produtos, o que não tem capacidade técnica de produzir aqui é terceirizado – não há ideia de ampliar indústria para um único produto/lançamento. Porém, já existe uma nova planta industrial no papel.

40% da produção hoje é terceirizada em São Paulo e 60% é produzida aqui na fábrica.

Com a Substituição tributária (Indústria recolhe o imposto da cadeia inteira antecipadamente) faz com que a terceirização seja vantagem, não em custos de produzir, mas em fluxo de caixa.

- Envolvimento dos funcionários na implementação da inovação/produto:

Toda quinta-feira reúnem-se o grupo de Marketing, P&D, compras, PCP e operacional, para acompanhar projeto a projeto (monitoramento) da implementação de novos produtos.

- Inovações recentes mais significativas para a organização (linha do tempo dos produtos ao longo dos 21 anos);

Lançamentos mais recentes: Linha Hidro Defence; Redutor de Porus; Vitamina C área dos olhos; Dense Filer.

- Implicações para o processo de inovação (trabalhador, cliente, administração ou barreiras – oportunidades e legislações);

Barreiras no processo de inovação de produtos: Legislação - Anvisa, demora em média cinco meses.

Marca é registrada, não há patentes dos produtos (fórmulas), devido ao alto custo e burocracia.

- Atividades de acompanhamento dos produtos (pré, durante e pós-lançamento);

Atividades de acompanhamento de pré-lançamento do produto: grupo de acompanhamento do projeto, que se reúnem todas as quintas-feiras. E pós-lançamento: utiliza-se do indicador de quanto vende em relação ao previsto (mensal). Esses anos em todos os lançamentos erraram na previsão de venda para baixo, ou seja, a procura pelos produtos foi muito maior do que o esperado.

- Qual são as melhorias perseguidas pela empresa: custos? Qualidade? Ambas?

As melhorias perseguidas pela empresa são tanto de custo quanto de qualidade. O que nunca irá acontecer é diminuir a qualidade do produto para o custo entrar na margem estabelecida.

- Efetividade do processo de inovação;

O processo de inovação é sempre efetivo, podendo melhorar. Mede-se o “sucesso” da inovação pelo indicador do faturamento anual através de novos produtos (tendência do

mercado dos cosméticos). Entre 20% a 25% do faturamento anual deveria vir de lançamentos. A Adcos está nesta margem.

- Processo de importação de matérias primas e exportação de produtos;

As matérias primas são importadas via distribuidor (80% das MP são importadas), o estoque médio é de 60 dias. Os produtos exportados, apenas para Portugal, também são via trade.

- Estoque necessário de MP e produtos acabados:

Prazo médio de estoques dos produtos acabados é de 60 dias – desde o final da produção até sair dos distribuidores.

-Logística (canais de distribuição) dos produtos para venda:

Canais de distribuição: Franquias, distribuidores (alguns multimarcas), televendas, e-commerce (mais novo, um ano).

## **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

- Estratégia de recrutamento de pessoal (produção, gestão, vendas, inovação);

Pela localização estratégica, abriu-se um escritório em São Paulo, que também ajudou a captar mão de obra mais qualificada. Pois, pode-se trabalhar em São Paulo, com viagens esporádicas à Vitória, não sendo mais necessária a mudança para Vitória.

- Feedback no processo de inovação por parte dos funcionários, franqueados e clientes envolvidos;

Franqueados foram envolvidos mais ativamente recentemente. Alguns clientes finais, esteticistas e funcionários (no caso do protótipo do produto).

Depois de desenvolvido um novo produto, são feitos testes em laboratórios específicos para os testes de eficácia, segurança e estabilidade do produto.

Fornecedores ajudam no processo de inovação trazendo ideias, conceitos e ativos que são lançamentos no exterior.

Concorrentes funcionam como monitoramento do mercado para ver novidades para o catalogo dos produtos da empresa.

Prazo médio da ideia concebida até o lançamento do novo produto é de 1,5 anos. Porém, já teve lançamentos em cinco meses, a Adcos tenta ser mais rápida nesse segmento, para ser uma seguidora líder no mercado nacional.

- Capacidade criativa e técnica: internamente ou através de acesso a laboratórios e centros de pesquisa e/ou da relação exclusiva com consultores e fornecedores de insumos e serviços críticos?

Capacidade criativa e técnica interna (área de P&D da empresa) e externa com três ou quatro laboratórios parceiros em SP.

- Quais são os serviços inovadores que precisam funcionar bem e estar integrados aos demais setores da empresa. A empresa educa seus clientes através de cursos, materiais de apoio, testes gratuitos, promoções e boa assistência técnica ao usuário?

Serviços inovadores que precisam funcionar bem e estar integrados aos demais setores da empresa: Financeiro, P&D, Qualidade, Marketing e produção. É necessária integração total entre eles.

Franqueados recebem “os apelos” comerciais para a venda, antes de o novo produto ser lançado.

Lançamentos ocorrem junto com material de campanha, sempre!

- Em que área é importante ser líder na inovação, em quais ser seguidora; em quais pode “deixar acontecer”?

Para todos os lançamentos, a empresa tentar ser seguidor rápido. Até para os produtos mais antigos, quando foram lançados, foi com esse objetivo.

- Estratégia de desenvolver produtos tão bons quanto os do concorrente (lançamentos internacionais de feiras e líderes mundial) e incorporar novas características que os diferenciem em design, preço e desempenho?

Procura sempre desenvolver produtos tão bons quanto os dos concorrentes, adequados à pele dos brasileiros. Não há preocupação em incorporar características novas no design (investimento em design não é o forte nos produtos). A Adcos quer passar a imagem não de cosméticos, mas sim de laboratório, farmácia: cosméticos de tratamento.

Por isso, os produtos são mais padronizados com cara de medicamento (ideia de tratamento, de vender a realidade).

Todo o processo de gestão do lançamento é inovador aqui na Adcos.

### **3 ) Marketing:**

- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?

O Diferencial para o crescimento da Adcos: força da Marca, ética na venda – vender tecnicamente o resultado final com eficácia; Multicanal- a inclusão do médico/profissional, fez com que a marca crescesse sem um custo tão alto em propaganda. Gerando um crescimento em rede.

- Franquias: é uma forma de reduzir riscos do empreendimento ou estratégia para aumentar as vendas?

Como estratégias para aumento do canal de distribuição, aumento das vendas.

Franquias próprias: RJ, SP e ES (Vitória e VV).

#### **4) Outros,**

- As decisões estratégicas são tomadas com base em :

As decisões estratégica do planejamento internos são criadas com base na análise de swot.

O Mercado de cosméticos é um mercado em expansão no Brasil. Vem crescendo em médias cinco vezes mais do que o PIB nacional em média nos últimos anos.

#### **5) Estratégia & Alta Administração**

- Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências:

Sim

- A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais:

Ainda não, tendência que seja.

- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas):

não, em nenhuma empresa comunicação é eficiente.

#### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações:

Sim, há coerência.

- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa:

Sim, funcionários vestem a camisa.

- Funcionários estão focados apenas no curto prazo:

Operacional no CP. Níveis superiores no LP.

- Funcionários estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.

Normalmente sim

- As realizações importantes são comemoradas.

Sim, reunião mensal/aniversários do mês, onde ocorre antecipação do lançamento dos novos produtos aos funcionários.

**Dimensão - Mensuração de resultados**

- Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).

Sim, cada vez mais.

- Resultados são amplamente divulgados internamente.

Poderiam ser mais, falta transmitir os resultados de maneira mais clara à organização como todo.

**Anexo VI: Entrevista Ada Mota****Identificação do entrevistado**

- Nome: Ada Mota

- Formação acadêmica: Formada em farmácia Bioquímica na UFES, fez mestrado em Cosmetologia e Dermofarmácia em pela Faculdade de Farmácia Paris V.

- Trajetória profissional:

Em meados da década de 70, mudou-se de Cachoeiro de Itapemirim, interior do Estado do Espírito Santo, para a capital Vitória, onde cursou a faculdade de farmácia na Universidade Federal do Espírito Santo. Depois de formada foi morar na França com o marido, e lá se especializou em Cosmetologia e Dermofarmácia pela faculdade de Farmácia Paris V.

Foi lá que desenvolveu sua primeira fórmula, um gel para ultrassom.

Quando voltou à Vitória, após a especialização em Paris, foi procurar algum lugar onde poderia trabalhar com o que tinha aprendido, e foi convidada pela Maria Helena da Farmaderm (eram conhecidas da época da faculdade), para ser sócia, porque o antigo sócio queria se desfazer do negócio. Conseguiu comprar 50% da Farmaderm, com a venda do carro que tinha ganhado do pai.

A empresa se situava no centro da cidade, ao perceberem que os médicos se aglomerando no bairro da Praia do Canto, abriram uma filial no bairro. Criaram uma linha de cosméticos da Farmaderm para oferecerem aos clientes, linha essa bem básica, pois o forte da empresa era a manipulação. Ficou responsável pela linha de medição tópica, mais ligada a cosméticos e a outra sócia tocava mais a manipulação de uso oral, medicamentosas.

O Objetivo nas primeiras palestras de divulgação dos produtos era fazer as pessoas revenderem e aqueles poucos produtos que tínhamos ali expostos.

Depois da separação, a FarmaDerm ficou com ex-sócia, a Dr<sup>a</sup> Ada ficou com a Adcos. E Adcos já começou sendo multicanais: tele vendas, indo aos médicos, treinamentos com esteticistas e cliente final. Ela começou com modelo de modelo de farmácia de manipulação.

E a responsabilidade da ADCOS sempre foi de ensinar: tanto a usar quanto, e o porquê daquele produto, incluindo o princípio ativo do produto o qual o resultado que é esperado.

No início era tudo tão amador, que só foi descobrir que os produtos estavam sendo vendidos abaixo do preço de custo quando o pedido era “grande” e aí o mês fechava no prejuízo. Não se tinha os fundamentos básicos de administração, não sabiam como calcular o preço dos produtos. E após essa percepção, o calculo básico era dividir a despesa geral da empresa e divide pelo numero de produtos vendidos.

A indústria foi aberta em 1º de março, e em setembro do mesmo ano, participaram do congresso e feira Nobele Estetic no intercontinental em São Paulo.

Cachoeiro foi a primeira cidade a abrir distribuidor, bem no inicio da Adcos, ainda não tinha nem modelo de loja. Nem a Adcos tinha loja própria, ainda era vendida na FarmaDerm.

O único cuidado que se teve no inicio quando foi abrindo mais distribuidores, era de não os deixar usarem o nome da Adcos , porque sabia que se usassem, caracterizava franquia. Então eles eram todos autônomos que eu vendia para eles, e eles revendiam. Também não podiam ser representantes, porque se não iriam me cobrar como funcionários e poderiam levar a marca. Então eram autônomos que revendiam. E grande parte dos franqueados de hoje, são os que começaram dessa forma.

Durante muitos anos eu quem fazia tudo nos congressos e nas palestras, junto com alguma técnica fazia a parte pratica.

A equipe da Adcos sempre foi importante para a empresa chegar onde está hoje. Poder contar com esses funcionários sempre foi muito bom, me deram gás pra ir adiante.

Saber aonde você quer chegar e quem você quer ser, também foi essencial. Que era vender pra pouca gente. Os primeiros produtos foram feitos pensando em mim... muitos dos nossos produtos tiveram uma raiz de necessidade minha ou dos meus filhos.

Abrir nossa primeira loja em Jucutuguara. Depois abrimos a primeira loja na Praia do Canto no ano de 1997.

O primeiro carro chefe foi o Reduxel para cliente final, e o Creme de massagem (que é o atual creme de massagem Reduxel) que já era FarmaDerm para profissional. Tínhamos metas diárias de vendas.

- Pontos fortes e fracos da empresa:

### **Característica da organização**

- Nome da organização: Ada Cosméticos - ADCOS
- Número de funcionários: abriu com seis funcionários; durante bastante tempo foi uma empresa bem enxuta.
- Histórico da Organização:.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Inovações recentes mais significativas para a organização (linha do tempo dos produtos ao longo dos 21 anos) todos os produtos tiveram uma raiz de necessidade.

1 Creme de massagem Reduxel foi criado na FarmaDerm, com princípios ativos para tratar a celulite; Elastcream: criei quando eu fiquei grávida do Vitor; Leite Hidratante:

2 Filtro Solar: inovamos com a tonalidade.

3 Golden Care: foi novidade no Brasil, porque nele contêm fitohormônios. Criamos pensando que eu iria entrar na Menopausa. A ideia dos fitohormônios veio de um congresso médico em Miami, e nós começamos a fazer no Brasil.

4 Lactobionic (Loção secativa): foi necessária para os meus filhos que estavam na adolescência. Foi inovação porque até tem um ativo que só nós usamos aqui no Brasil, esse produto tem a principio antioxidante enorme.

5 Pó compacto: também foi inovador, no Brasil.

6 Cell Complex: com células tronco

\* A gente sempre trouxe tecnologias inovadoras, talvez ante antes do tempo, sempre fomos aos congressos internacionais e trazíamos ativos que ainda estavam sendo lançados lá fora, que nem era “conhecido” pra lançar aqui. E a Adcos é vista como uma empresa que lança as novidades. Por isso que os fornecedores vêm aqui, muitas vezes, em primeiro lugar. Não pela quantidade que eles vão vender, mas porque os concorrentes ficam de olho no que nós vamos lançar (ou seja, abrimos portas para alguns fornecedores).

Tudo que nós trazemos é novo ou diferente. Se não tiver nada diferente, pra quê vou lançar.

Somos inovadores na área profissional, conseguimos ser referencias criar uma onda. No varejo, sou seguidora rápida.

### **Qual foi o diferencial para o crescimento da ADCOS?**

A estratégia que nos trouxemos da FarmaDerm, multicanais, me deu muita segurança principalmente nos momentos de crise, porque eu tenho muita proximidade com o mercado profissional que é altamente referenciadora dos meus produtos, e isso me da um suporte que assegura o sucesso do meu negócio.

Melhor estratégia que eu tenho de marketing, são esses canais trabalhando juntos: profissionais médicos e estéticos.

Ter um produto bom, eficaz é básico pra quem se propõem a trabalhar dermocosméticos.

A empresa foi se profissionalizando na “marra”, de acordo com as necessidades que iam aparecendo. Eu tenho aprendido com o negócio a cada dia. E eu preciso de gente de “norrall” para me dar suporte.

## **Anexo VII: Entrevista Raquel Boa**

### **Identificação do entrevistado**

- **Nome:** Raquel Boa
- Formação acadêmica: Farmacêutica Industrial
- Cargo: Gerente de Qualidade
- Tempo de atuação na organização: cinco anos e meio
- Trajetória profissional: Desde formada, dentro da indústria. Começou como estagiária numa indústria farmacêutica de SP, chamada BioLab, do grupo União Química, fique lá por dois anos e meio, fui estagiária, contratada como auxiliar, saiu de lá como analista júnior. Veio para o ES para uma outra indústria farmacêutica, atuou na área de garantia da qualidade, fiquei lá por quatro anos, como analista pleno e depois sênior. Saiu da indústria farmacêutica e veio pra indústria de cosméticos aqui na ADCOS.

Já conhecia a ADCOS de nome.

### **- Pontos fortes e fracos da empresa:**

**Fortes:** ela é pioneira nessa parte de produtos estéticos, é uma ótima seguidora, lança produtos sempre dentro da tendência de mercado, é rápida nisso, e tem bons produtos. São produtos bem consagrados e aceitos pelos mercados.

**Fraco:** Parte de estrutura física, falando da indústria, é uma coisa que precisa melhorar. Mas é um problema que aconteceu por um lado bom, somos grandes hoje pra estrutura física que temos. Quando essa planta atual foi construída, não deviam imaginar que hoje estaríamos nesse tamanho.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

#### **- Atividades de acompanhamento dos produtos (pré, durante e pós-lançamento):**

Na fase de Pré-lançamento fazemos parte do comitê, acompanhamos os testes que o P&D faz, os resultados desses testes são de responsabilidade do P&D, mas como qualidade precisamos assegurar a qualidade do produto que está sendo colocado no mercado. Então eu acompanho



junto com ao P&D esses resultados, fazemos discussões, quando temos algum problema, algum risco. Tudo o que o P&D vai liberar com algum risco, tem que ter ciência da qualidade, e a nossa interface maior hoje, operacional, é a parte de embalagem. Hoje o que temos de maior “norral” de embalagem é dentro da qualidade, então damos um grande apoio ao P&D no desenvolvimento de novas embalagens e novas interfaces de produto com embalagens.

As ideias de embalagens podem vir do Marketing, do P&D e de compras, são quem trazem as sugestões das embalagens, mas é no controle de qualidade que podemos dizer se vai dar certo essa ou aquela embalagem com tal produto.

Pós-lançamento: Ocorre o acompanhamento do produto no mercado, ele fica em estudo, por exemplo, temos um “braço” chamado cosmetovigilância. Que é onde copilamos todos os dados de qualquer tipo de alergia que alguém tenha tido com o uso do produto no mercado. Então, quando o produto é lançado, ele fica um ano dentro dessa cosmetovigilância, independente se têm muitas ou poucas reclamações. Podemos não destacar um processo, mas vamos saber que o produto foi lançado e teve uma reclamação.

Cuidamos também das devoluções, seja ela dos clientes finais ou dos franqueados, vai pra qualidade, onde também acompanhamos esses resultados. Seja um produto lançado há dois meses ou há dois anos, que começa a dar algum problema, temos que avaliar aquele problema, pra saber se foi uma coisa pontual ou sistêmica, se é um defeito na embalagem, se é um problema que começou a dar agora após dois anos, e então, atuamos com algum tipo de ação se for necessário.

Já aconteceu de retirar por completo um produto que era em bisnaga e com o tempo em que ele ficava na prateleira, ele começou a vazar, deveria ter sido feito um teste de prateleira de longo prazo pra pegar esse defeito, o que não era feito na época em que ele foi lançado (2009). Apresentava muitas devoluções por vazamento e concluímos que aquela bisnaga não era adequada pra aquele tipo de produto e deveria mudar a embalagem. E, por definição do marketing, que era um produto que não vendia muito, optou-se por retirar o produto do mercado. O normal seria trocar a embalagem e retornar com o produto ao mercado.

## **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

**- Interferência de fatores institucionais, cultura e valores da organização na inovação de produtos:**

Adcos é uma empresa que preza pela qualidade do produto no mercado, o que torna nosso trabalho mais rigoroso.

## **4) Outros,**

- **As decisões estratégicas são tomadas com base em quais:**

**Forças e fraquezas internas; Intensidade do processo concorrencial;**

Não participo diretamente desse comitê de gestão, mas eu penso que sim, participei de algumas reuniões onde tivemos o início disso – Adcos começou a fazer essa definição de força fraqueza e oportunidade. Então eu imagino que o trabalho esteja sendo em cima disso, até mesmo porque, se não estivermos em cima dessas questões definidas podemos estar num caminho um pouco errado.

Parte SENSORIAL dos produtos: quando um produto vai nascer, a Dr<sup>a</sup> Ada sempre experimenta. Ela é uma usuária super chave de todos os produtos que vão nascer, que é lá na parte do PeD. Depois que o produto é desenvolvido, e ele é concebido, realmente nasce, o P&D me dá uma amostra desse produto e todas as outras produções tem que sair igual àquele que é o meu padrão. Então o que temos que garantir na qualidade, é que todos os produtos estão saindo homogêneas, iguais aquele padrão.

**Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações?

Acho que sim, que poderia trabalhar mais, ao invés de só falar, fazer as pessoas entenderem o que são e não apenas mostra-los.

- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?

Existe, as pessoas se apaixonam. Não se é pela história, não sei é o ambiente... ainda não consegui entender o que é nesses anos. Não sei se são os próprios produtos, mas a gente se apaixona.

- Funcionários estão focados apenas no curto prazo?

Bem variável, acho que tem gente focada em todos os prazos. Vária de acordo com a estratégia pessoal de cada um.

- Funcionários estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?

Na indústria, onde estou inserida, acredito que sim, até mesmo pelos resultados lançados que há sim uma otimização conjunta.

- **As realizações importantes são comemoradas?**

Com certeza, a Dr<sup>a</sup> Ada gosta muito de comemorar os bons resultados. Na comunicação interna da empresa sempre é divulgado quando ganha algum prêmio, participa de congressos, e também na festa dos aniversariantes do mês (que são comemorados a cada dois meses).

## **Anexo VII: Entrevista Renata Trindade**

### **Identificação do entrevistado**

- **Nome:** Renata Trindade
- **Formação acadêmica:** Graduada em Comunicação Social, pela UFES, MBA em Marketing, Gestão de Negócios e Liderança. Mestre em Administração
- **Cargo:** Gerente Comercial
- **Tempo de atuação na organização:** três anos
- **Trajectoria profissional:** Ficou no mercado de agencia de publicidade por 10 anos, depois foi sócia por oito anos de uma agencia de publicidade, depois um ano trabalhando com consultoria, e veio pra Adcos como supervisora da divisão profissional no marketing por um ano e 10 meses e está há um ano e dois meses como Gerente Comercial na unidade própria do ES.

### **- Pontos fortes e fracos da empresa:**

Importante pensar na marca nos três grupos em que atuamos muito forte: Cliente final, profissional e o médico. Então o que pode ser muito forte em um segmento, pode não ser em outro.

Por exemplo, a MARCA, ela é muito forte, poderosa, no mercado profissional. É uma marca de referencia. No mercado cliente e médico, também é uma marca bem reconhecida, mas ela não tem essa força, porque não tem “players” tão forte quanto o mercado farmacêutico. Então, quando falamos no mercado profissional, concorreremos praticamente com marcas nacionais, e quando falamos no segmento/mercado cliente final e médico competimos com marcas internacionais, L’oréal, grupo Johnson, então é bem mais complicado.

Mas a MARCA sem dúvida é um ponto forte da empresa, o reconhecimento que ela tem.

Qualidade do produto, a empresa preza muito pela qualidade, por inovação, por buscar novas tecnologias, novos ativos, mas o mercado também está cada vez mais ágil. Então, também, no segmento profissional, que nós sempre fomos ditadores de tendências, e no mercado médico, cliente final, seguidores rápidos. Hoje já temos concorrentes no mercado profissional que sai na frente em algumas tecnologias. A resposta do mercado é cada vez mais rápida, mas existe essa preocupação da empresa, até mesmo pela figura da Dr<sup>a</sup> Ada, de estar sempre atualizada e

trazendo de tudo de mais moderno que tem no mercado, dermocosmético, farmacêutico, pra dentro da empresa. O tempo em que aquela coisa é uma ameaça para o negócio, é o tempo em que a gente consegue desenvolver, aprovar um produto pra colocar no mercado, e isso demora em média uns 18 meses. Mas isso é uma ameaça do negócio, que atinge a todos, teoricamente todo mundo tem a mesma dificuldade.

Em termos de ponto fraco: a estrutura organizacional, de processo, porque a empresa cresceu muito rápido, ainda não temos os processos muito claros na empresa. Existe essa fragilidade. Como a empresa cresceu muito, e contrataram pessoas de fora, com ideias novas, novas competências, que vão provocando essas mudanças dentro da empresa, mas que requerem uma adaptação de todos aqui dentro. Existe a busca por essa organização, (várias consultorias para mapearem processos ao longo desses três anos que estou aqui) mas ainda vejo como um ponto fraco, precisamos melhorar isso.

As áreas são bem definidas, mas todo mundo depende de todo mundo, é um organismo vivo isso, às vezes como os processos não são bem desenhados, não existe essa cooperação como deveria, pra atividade fim acontecer – que é vender.

Isso incluiu a controladoria da empresa, um “controler” na empresa é bem recente.

Não temos nossas as diretrizes estratégicas bem definidas e coerentes com as ações que estamos tomando ao longo do tempo. São escolhas que precisamos fazer o tempo todo, e que às vezes elas se perdem. Por exemplo: não pode querer ter uma marca de luxo, uma marca Premium, e também querer vender para todo mundo. As coisas tem que acontecer de uma maneira mais coerente. Existe, principalmente pela Dr<sup>a</sup> Ada, a clareza do que ela quer ser, de como ela quer que a marca seja vista. Só que também, de novo, como atuamos nos três mercados, temos grupos que estão em segmentos totalmente diferentes, e às vezes a gente se perder, perdendo até a linha com quem estamos concorrendo. É o tempo inteiro escolhas: posso lançar um produto de mil reais, mas sabendo que vou vender 50 e não 500. Não pode querer vende-lo pra 500, porque se quiser, não vai vender e vai rolar a frustração. E aí, queremos vender muito pra muita gente ou queremos vender muito pra pouca gente.

A empresa também caminha pra um modelo de franquia. Que é uma decisão muito bacana, mas também ainda somos bem desestruturados enquanto franqueadora. Agora temos duas empresas, a indústria e a franqueadora, então a franqueadora também tem essa falta de estrutura pra dar suporte ao que o franqueado precisa.

Um ponto forte, o modelo multicanal, ou seja, conseguimos atingir o cliente em vários canais: lojas, televendas, visitas, e-commerce, farmácias de manipulação (FarmaDerm, rede

Alquimia) e agora está aberto as vendas nas drogarias. O Modelo permite sermos bastante acessível ao cliente. E ainda tem uma possibilidade enorme de crescimento, ou seja, ainda não temos a capilaridade que queremos e podemos ter.

E existe a questão do modelo de franquia. Atuávamos no modelo como mercado de distribuição. A tendência das lojas e atendimento mais padronizados, políticas mais claras, isso vai fortalecer muito a marca. O franqueado tem bastante conhecimento do negocio, eram todos eles distribuidores da Adcos, com exceção do de Recife. E eles têm que estar adaptados as mudanças, ao mesmo tempo em que a rede pode ser vista como um ponto forte, pelo seu envolvimento pelo negócio, é o negócio da vida deles. E por outro lado é uma rede com poucas pessoas empreendedoras. Porque o modelo exige bastante desafio, não é apenas abrir uma loja Adcos, mas sim, atender ao multicanal da região em que estará inserido.

O mercado de Vitória é o mais maduro e maior praça. Aqui ainda podemos crescer entrando em mais farmácias, principalmente as drogarias, e os novos shoppings com lojas próprias. Comporta também uma loja em JC, que é um bairro independente, e que não prejudicaria o posicionamento da marca.

Ponto fraco não tem a prática da pesquisa, pesquisa de satisfação com clientes, ou que estão procurando, ou o que estão achando do produto tal...

Dependemos muito franqueado para ter esse feedback, pois só é integrado à fábrica e as três unidades próprias, não tenho uma informação da Adcos de Natal, por ex. Tem formas de fazer a pesquisa, como as redes sociais, que seria melhor do que não fazer.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto (Produto, Processo, Organizacional e Marketing):

Hoje a empresa está caminhando mais para uma orientação para o mercado. A Adcos tem muito uma orientação para o produto: tem ideia do produto e depois vamos ver o que dá. Hoje com o P&D mais ligado, próximo ao Marketing, conseguimos ser mais assertivos nos nossos lançamentos. Em termos de inovação, busca por ativos, estamos alinhados com o que está acontecendo, o que tem de novo, com pesquisas... a própria Dr<sup>a</sup> Ada é muito criteriosa em relação a aprovação do produto. Hoje o mercado espera por lançamentos, novidades... a empresa tem que correr atrás mesmo.

- Envolvimento dos funcionários na implementação da inovação/produto:

É importante, tento sempre estimular muito minha equipe pra trazer o que está acontecendo, o que o cliente está falando e pedindo, porque são elas que estão na ponta.

Em termos de serviço, há liberdade na empresa para sugestões (seria um ponto forte). O acesso a ela (Dr<sup>a</sup> Ada) é muito fácil, tem como as informações correrem dentro da empresa, de sermos participativos, colaborativos, propositivos, temos essa oportunidade.

- Atividades de acompanhamento dos produtos (pré, durante e pós-lançamento):

Tem treinamento com a equipe técnico e um treinamento comercial (o que é o produto, como é e como vendê-lo). Seguimos a campanha em termos de comunicação e ações do que é proposto pelo marketing, muitas vezes fazemos algumas ideias locais, mas quando a campanha vem bem redonda do marketing, seguimos 100%.

Os vendedores são orientados a apresentar o produto a todos os clientes, quando tem amostra, trabalhamos muito isso pra poder aumentar o conhecimento do produto para o cliente. Mas, de novo, não tem como pesquisar o feedback do cliente porque ele é bem informal. Dependendo do produto eu tiro no sistema a lista dos clientes que compraram e peço pras vendedoras entrar em contato pra ter o feedback, mas isso não é uma rotina. Com alguns produtos eu consigo fazer, até porque existe uma lógica pra reposição dos produtos, ou seja, o foco é na venda/revenda daquele produto, do que simplesmente fazer uma pesquisa de satisfação.

- Qual são as melhorias perseguidas pela empresa: custos? Qualidade? Ambas?

Ambas. Sempre em busca da qualidade e da redução de custos, pra aumentar a margem da empresa, não para diminuir preço. Porque existe a clareza da regra de preço, de onde queremos ficar.

- Efetividade do processo de inovação:

Acho que falta a participação efetiva do cliente, em termos de pesquisa, tanto no começo, no pós. Ainda é muito nosso esse processo.

-Logística (canais de distribuição) dos produtos para venda:

A minha logística aqui, é do operador, operador logístico pras lojas e distribuidora. Não vem tudo pra distribuidora pra ir pra lojas, faço compra pras lojas, embora aqui na distribuidora, eu tenha um estoque maior pra suprir alguma falta em alguma loja. Porque o espaço das lojas é bem menor, às vezes tenho que transferir da loja pra ficar guardado aqui.

## **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

- Estratégia de capacitação dos recursos humanos, externo e interno à empresa nas áreas de produção, gestão, vendas e inovação:

Tenho uma rotina mensal de treinamento, capacitação intensa pra equipe de venda. Não só de produto, mas também de técnica de vendas. Minha área aqui, minha atividade fim, é única e

exclusivamente vender. Então, eu foco muito nessa capacitação da equipe: loja, tele vendas e visitas aos médicos.

E existe o trabalho de capacitação para o cliente profissional.

- A empresa educa seus clientes através de cursos, materiais de apoio, testes gratuitos, promoções e boa assistência técnica ao usuário?

Cliente profissional: toda semana há work shop, curso, algum tipo de evento de capacitação: voltado pros produtos, protocolo de aplicação, como utilizar mesmo. E incluímos na programação um curso/palestra sobre gestão profissional, marketing, fluxo de caixa, como contratar um funcionário, políticas de remuneração... Mas, esses temas não atraem a profissional, então em todos os treinamentos incluímos isso, dando dicas, orientação.

Temos uma consultora técnica que fica disponível para o cliente, então, as vendedoras de tele vendas agendam um horário com a consultora técnica, tiram duvidas por telefone. Isso é mais pra profissional, mas se acontecer de um cliente final vir à loja e reclamar do produto ou não tá sabendo utiliza-lo direito, peço pra consultora técnica entrar em contato com ele. Para o cliente não ter aquele atendimento simples do sac.

Adcos Ensina, é para Cliente final. È um evento em que reunimos um grupo para falar de algum tema especifico, por exemplo, Adcos ensina pra noivas, fazemos muito isso com bloqueiras, jornalistas.

- Interferência de fatores institucionais, cultura e valores da organização na inovação de serviços e produtos:

Total! A cultura da empresa, familiar, do crescer... tem o lado bom disso, que é a ação direta do dano da empresa no processo. E é o negocio dela, é o que ela entende, ela é farmacêutica, então, ela tem conhecimento do que ela está pedindo, em termos de produto. Isso é muito bom, mas muitas vezes atropela o processo. Porque não se cria nada de um dia pro outro, temos que ter cuidado com alguns comentários que são feitos, para que ela não queira trocar um item do produto de um dia pro outro, e o processo se atrapalha.

- Adaptação a novas demandas e superação de desafios:

Esbarramos de novo no aspecto cultura. Aqui na minha área, tem muita gente antiga com resistência às mudanças e a mudar. Fala constante: “sempre foi assim”. E aí é uma luta, tentar fazer entender que a empresa cresceu que antes era de um jeito e agora de outro, o que dava certo numa época pode não dar mais. Dificuldade em entender a profissionalização da empresa.

### **3 ) Marketing:**

- Quais são as estratégias das atividades de vendas, de promoção, de publicidade, e dos serviços pós-venda;
- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?
- Como é a adaptação de novas rotinas organizacionais, de forma a aperfeiçoar o produto e desenvolver o mercado;

#### **4) Outros,**

- Intensidade do processo concorrencial:

A concorrência, principalmente no mercado profissional, ela faz hoje exatamente o que a gente faz, ou seja, o que a Adcos inventou há um tempo, hoje eles fazem as mesmas coisas (work shop, linha home care...). Então, nosso desafio é inventar o novo. E acontece do concorrente às vezes lançar o novo, e nós não éramos acostumados a isso. Os concorrentes também estão se profissionalizando. E esse mercado profissional é muito sensível ao preço, parcelamento, e como temos uma preocupação com a marca, não somos agressivos a essa concorrência, só parcelamos em três vezes, tem concorrentes que parcelam em dez. E o cliente quer isso, mas nós não, porque pra marca não é legal.

#### **Os padrões de concorrência:**

- O ritmo de inovações; Sazonalidade nas vendas:

Nosso segundo semestre é mais forte nas vendas, principalmente por causa do mercado profissional. Não tenho sazonalidade de produto, há sim na linha Sun care, que é pra praia. Nas outras não. O Peeling pra profissional não sofre queda drástica, por ex.

#### **Estratégia & Alta Administração**

- Existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências:

As informações chegam, mas não chegam fazendo parte do todo.

#### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações:

Mais ou menos, muitas vezes não. Muita coisa que está no papel não se concretiza na prática, no dia-a-dia, principalmente na parte de recursos humanos, de pessoas.

O Clima organizacional ele oscila muito, as próprias pessoas tem uma relação de amor e ódio. O que é muito bacana, é que todo mundo tem muito amor à marca, todo mundo mesmo! Isso que faz com que as pessoas se importem com a marca, com a empresa, mas o dia-a-dia é muito cruel, é puxado. As coisas mudam muito, e mudam sem serem explicadas do por que.



- Funcionários estão preocupados com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta:

Não tem, muito individualismo, às vezes até departamental.

- As realizações importantes são comemoradas:

São, quando o clima tá propenso sim. Acho sim bem importante, isso motiva as pessoas.

### **Dimensão - Mensuração de resultados**

- Resultados são amplamente divulgados internamente:

Não tem uma gestão assim, eu passo pra equipe de venda, mas equipe administrativa já não participa tanto, o que poderia ser mais.

## **Anexo IX: Entrevista Silvana Alencar**

### **Identificação do entrevistado**

- **Nome:** Silvana Alencar Maciel

- **Cargo:** Gerente de P&D desde outubro de 2010

- **Formação acadêmica:** Formada em farmácia-bioquímica, com pós-graduação em atualização farmacêutica e, em gestão de projetos.

- **Trajatória profissional:** Sempre trabalhou na área de P&D, iniciou a carreira na Dermatus (Rio), depois passou a fazer parte da Dermage (quando ocorreu à separação da Dermatus e Dermage) durante dez anos. Após esse período foi para a Darrow, hoje Pierre Fabre, indústria farmacêutica, também no Rio, durante seis anos, trabalhou na linha de dermatológica. Foi para Recife para trabalhar na Pharmapele, manipulação e indústria de cosméticos. Foi convidada a participar do processo seletivo da Adcos para Gerência de PeD.

### **- Pontos fortes e fracos da empresa:**

**Fortes:** Pontos fortes da empresa: Qualidade dos produtos; Marca forte no mercado; Muito reconhecida no mercado de dermocosméticos; Prestígio com os fornecedores.

**Fracos:** Empresa nova e familiar – dificuldade em profissionalizar a empresa.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto (Produto, Processo, Organizacional e Marketing);

Processo de produto multidisciplinar: Input dos fornecedores internacionais – não só de MP, mas também de conceito, produto. Que é repassado para o marketing, que analisa o mercado e identifica a oportunidade de ampliação da linha.

Marketing passa o *briefing* do novo produto para o P&D (ou linha nova, ou acréscimo em uma já existente), com custo máximo, preço de venda almejado, quantidade prevista inicial de venda, concorrentes... P&D pesquisa e buscam as MP necessárias e tipo de embalagem que atenda os requisitos do *briefing*.

Para o P&D quanto mais especificado, mais informações conter no *briefing*, sobre o novo produto melhor.

O P&D prepara os protótipos que atendam ao briefing e apresenta com a prévia do custo da proposta (embalagem e granel).

Após a aprovação do protótipo o produto segue para testes de avaliação interna e, se for o caso, pela avaliação das profissionais de estética. O produto bem avaliado segue então para testes externos em laboratórios credenciados a fim de comprovar a eficácia e segurança do produto.

- Necessidade e instalação de novos sistemas de produção para implementação do produto:

Quando há problema quanto à necessidade de instalação de novos sistemas de produção para implementação do produto, a solução é a terceirização. Mas isso não chega a ser um problema.

- Registro de marcas (ex: Reduxcel) – não são todos os produtos, apenas os principais.

- Produto para ser aprovado pela ANVISA são três categorias de produtos:

Grau 1: só manda a fórmula e testes de segurança (produtos mais simples, sem grandes apelos, normalmente são os de limpar e hidratar).

Grau 2: - Com análise: manda a fórmula com laudos dos laboratórios que fizeram os testes clínicos e de segurança, a ANVISA analisa o processo antes de liberar para fabricação e venda do produto.

- Quais são as melhorias perseguidas pela empresa: custos? Qualidade? Ambas?

Melhorias são sempre buscadas na empresa, tanto de custos como de qualidade, sendo qualidade sempre em 1º lugar.

- Processo de importação de matérias primas e exportação de produtos;

Tanto a importação de MP, como a exportação de produto são feitos através de trade (representantes no Brasil).

## **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

- Incentivo e promoção por parte da organização junto aos funcionários sobre novas ideias:

Não existe um programa formal de incentivo e promoção por parte da empresa junto aos funcionários sobre novas ideias, mas todas as ideias são bem vindas.

- Inter-relação entre equipes de projetos envolvidos com processo de inovação:

As equipes de Marketing, P&D, Suprimentos e PCP reúnem-se frequentemente com objetivo de discutir e viabilizar os projetos em andamento.

- Feedback no processo de inovação por parte dos franqueados:

Com convenções e projetos antecipados a eles. Algumas vezes a ideia de um novo produto não é bem aceita por eles, e não vai pra frente.

- Inter-relação entre equipes de projetos envolvidos com processo de inovação:

Cultura inovadora da empresa, buscando o diferencial. Seguir rápido novas tecnologias com conceito novo no produto.

- Como é a relação com concorrentes, fornecedores e clientes no processo de inovação?

Relação da Adcos com fornecedores e concorrentes é sempre muito boa.

Com fornecedores, a Adcos é muito bem conceituada, fornecedores internacionais fazem questão de vir à Vitória para apenas atendê-la.

- Capacidade criativa e técnica: internamente ou através de acesso a laboratórios e centros de pesquisa e/ou da relação exclusiva com consultores e fornecedores de insumos e serviços críticos?

Há convênios com laboratórios de testes de comprovação dos novos produtos. Alguns projetos são terceirizados com consultores.

Convênios também com universidades (UVV e UFES) para pesquisa.

- Quais são os serviços inovadores que precisam funcionar bem e estar integrados aos demais setores da empresa?

A empresa prima pelo atendimento aos clientes. Fornece material de apoio, experimentação dos produtos nas lojas, venda assistida e realização de workshop para área profissional.

- Em que área é importante ser líder na inovação, em quais ser seguidora; em quais pode “deixar acontecer”?

A Adcos segue tendências/lançamentos. Enquanto conceito e tendência é uma seguidora rápida.

Linhas fortes: foto proteção e anti-age (Clientes finais); Reduxel e anti-age (profissionais);

Linhas complementares: capilar e linha homem.

Estratégia de desenvolver produtos tão bons ou melhores que as grandes marcas internacionais. Para isso a empresa participa de congressos e feiras e desenvolve produtos com o diferencial de ser adequado para a pele brasileira.

No *Briefing* do Marketing para um novo produto, também está incluído quem são os concorrentes desse produto com pontos fracos e fortes. Dessa forma, procura-se fazer sempre melhor do que o concorrente.

- Existe uma estratégia voltada para serviços e processo, aproveitamento de economias de escala e de escopo e incorporação de inovações organizacionais no sentido de promover maior integração dos processos internos e externos?

A escala de produção é pequena, o que não permite o ganho com o aumento de escala, mas sempre buscamos otimizar o uso das MP.

### **3 ) Marketing:**

- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?

O diferencial para o crescimento da Adcos: manter sempre o conceito de produtos de qualidade, que entrega o que promete e com sensorial diferenciado.

- Existe sazonalidade nas vendas?

Maior procura pela linha de filtro solar e a linha Reduxcel no segundo semestre.

Produção maior no 2º semestre. Para P&D, pico de trabalho no 1º semestre para os lançamentos do 2º semestre.

### **Dimensão - Cultura Organizacional**

- A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)?

Comunicação sempre um problema em todas as empresas.

- Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?

Funcionários acreditam na missão da empresa, vestem a camisa.

- Funcionários estão focados apenas no curto prazo?

Com o estabelecimento dos processos, ampliou a visão de todos para médio e longo prazo, o que ajuda a visualizar melhor a função e o papel de cada um dentro da organização.

- As realizações importantes são comemoradas?

As realizações importantes são comemoradas nos aniversário do mês, que passou a ser bimestral, e é quando o Marketing divulga as novidades, mostra os novos produtos. Há também um encontro anual dos funcionários.

Obs. Comitê de inovação: quinzenal – participam: Dr<sup>a</sup> Ada, TI, P&D, Marketing, financeiro e comercial. Discutem novas ideias e o andamento dos novos produtos.

## **Anexo X: Entrevista Soraya Oliveira**

### **Identificação do entrevistado**

- Nome: Soraya Oliveira
- Formação acadêmica: Farmacêutica, especializada em cosmetologia, gestão de projeto.
- Cargo: Gerente de P&D
- Tempo de atuação na organização: quando eu entrei a ADCOS tinha seis meses que tinha constituído a firma.
- Trajetória profissional:
- Pontos fortes e fracos da empresa:

Fortes: MODELO DE NEGÓCIO É UM PONTO CHAVE PARA O SUCESSO: trabalhar os vários canais. Canal médico, pode não ser o mais rentável, mas o que dá mais credibilidade para a marca; Canal profissional, que também acaba trazendo os clientes para comprar, e o boca a boca faz a melhor propaganda; e as lojas que vai direto ao consumidor, mas atrai o cliente pra dentro da loja quando você não tem grana pra fazer mídia de massa, tem que fazer uso dos outros canais: médico e profissional.

Outro ponto forte, é que temos profissionais muito capacitados que são apaixonados pelo marca, e fazem a marca crescer. Acho que essa paixão é contagiante, vem da presidência para os núcleos de liderança e daí para baixo.

.Seriidade á qualidade dos produtos, o trabalho de suporte que é dado aos profissionais.

Fraco: parte regional, estamos no ES que não é um polo de grandes negócios. Esse polo hoje se concentra no RJ e SP, então chega tudo mais rápido e fácil lá.

Espaço físico, já está pequeno. Que é consequência do crescimento rápido da empresa e que o espaço físico não acompanha na mesma velocidade, o que é o natural.

### **Característica da organização**

- Histórico da Organização:

Começamos numa estrutura bem modesta, na verdade a farmácia de manipulação, que existia, a FARMADERM e a ADCOS foi fruto dessa demanda da clientela mesmo, a farmácia fazia os produtos e a ADCOS vendia, também fazia o que nós fazemos até hoje: divulgação em eventos científicos para o público de estética. E aí, aquilo começou a ganhar volume, e legalmente a farmácia não pode ter nada produzido em escala, então houve a necessidade de gerar a indústria, uma empresa de produzia em escala.

Quando eu entrei a ADCOS tinha seis meses, funcionava no segundo andar da farmácia, nosso lote de produtos Reduxel, que hoje fazemos uns 20mil kilos/mês, nós fazíamos 14 kilos/mês, era muito pequena a empresa.

O Reduxel foi um dos primeiros produtos, já tínhamos o Leite Hidratante, o Elasticream (que antecede minha entrada), claro que todos eles já sofreram mudanças, atualizações de fórmulas, melhorias. Isso porque, como a farmácia já produzia, nós herdamos aquele portfólio de produtos, e transferimos pra indústrias aqueles que tinham maiores demanda e demos continuidade. Esses três produtos, por ex, são Best seller hoje, vinte anos depois.

Como toda empresa pequena, no início fazíamos de tudo. Eu cheguei para ser a farmacêutica que faz o desenvolvimento dos produtos, controle de qualidade, cuida da produção e que faz também as rotulagens, porque o marketing precisa de uma assessoria técnica e nós não tínhamos marketing no início, então cada um fazia de tudo um pouco. De certa forma, o fluxo, o poder decisório era muito mais rápido, nós fazíamos as coisas com muito mais fluidez. Cada vez que entra mais gente, que a cadeia fica maior, o processo fica mais burocrático, mais lento, de certa forma também tem o lado positivo, que é a divisão das tarefas, os funcionários conseguem dar foco naquilo que são realmente mais especialistas. Mas no tempo em que fazíamos de tudo um pouco também era bom, ganhamos muita experiência.

Depois que nós migramos desse segundo da FARMADERM, para Jucutuguara, já era uma estrutura muito maior, mas nem se comprar o que temos hoje. Fazíamos o que dava pra fazer no espaço que tínhamos.

Quando migramos para cá, já foi outro salto de qualidade, porque começamos a ter uma equipe mais especializada e com uma estrutura bem maior. Dividimos mais as tarefas, contratamos pessoas para a produção, por ex, um rapaz que trabalhava conosco como coordenador em Jucutuguara, virou gerente de produção. Uma funcionária que era minha assistente foi para a Qualidade, e eu foquei em desenvolvimento dos produtos (P&D), que é o que eu gosto de fazer, mesmo gostando de fazer todas essas áreas da indústria.

E desde a nossa chegada aqui na sede da Serra, nós crescemos muito como empresa. A empresa ganhou notoriedade, lançamos vários produtos que foram muito bem reconhecidos. Hoje o mercado estético vê a ADCOS como referência.

- Linha do tempo: mercado, canais de vendas, produtos e faturamento.

### **1) Processo de Inovação Organizacional**

- Processo de inovação, planejamento, criação e desenvolvimento do produto (Produto, Processo, Organizacional e Marketing);

Todo ano temos um evento especial: Le Novale Estetic, que é um evento muito especial, e nós temos a necessidade de se apresentar nesse evento com uma novidade. Em geral, buscamos novidades em eventos internacionais, nossos fornecedores e o marketing também estão sempre antenados no que tem novidade lá fora, porque nós somos seguidores rápidos. Pegamos uma ideia boa que vem lá de fora e trazemos para cá com maior agilidade e em geral lançamos na frente dos concorrentes.

Buscamos sempre olhar para a área de dermatologia especialmente, porque dessa forma, temos a referência de um médico, que ele mesmo vai atestar e recomendar o produto. Fazemos um monte de teste de inovação, para provar que o produto funciona e tudo isso é bem sério no dia a dia da empresa.

Ou seja, o grande lançamento do ano é feito na Le Novale, mas isso não quer dizer que não tenha outros lançamentos satélites, porque nós temos um ano inteiro e no geral, o segundo semestre é o período de mais lançamentos e mais vendas, mas sempre que possível, lançamos também no primeiro semestre alguma coisa, porque tem as feiras que são menores que o Le Novale, mas também importantes, como a Beauty Fair, Hair Brasil.

- Critérios para a inovação do produto:

A inovação vem da necessidade que o produto vai suprir, ele tem que ter também uma função que vai trazer benefício para o usuário. Por exemplo, temos grandes categorias na nossa linha: acne, anti-age, clareador, fotoprotetor; e o que caracterizaria uma inovação? A finalidade dele, por ex, produto para firmeza, temos que ver se no nosso portfólio tem uma lacuna que encaixa esse produto ou se tem um mecanismo de ação diferenciado que podemos incluir num produto. Nosso foco principal é um mecanismo de ação tecnológico (células tronco, por ex.), nós não entramos muito nessa área natural.

## **2) Recursos Estratégicos para a Inovação em Serviços/Produtos**

- Capacidade criativa e técnica: internamente ou através de acesso a laboratórios e centros de pesquisa e/ou da relação exclusiva com consultores e fornecedores de insumos e serviços críticos?

Trabalhamos com alguns consultores, que são pessoas que já trabalham no meio cosmético há anos, eles ficam em São Paulo, ou seja, mais perto dos fornecedores, então as novidades chegam mais rápidas para eles de qualquer forma, e sempre que possível fazemos a solicitação de determinado projeto, até porque nós temos uma limitação de execução, ou seja, se tenho uma serie de projetos pro mesmo ano, a gente distribuí o desenvolvimento, a materialização desses projetos.

Mas antes desse vem à parte de criação de concepção do produto, estudo do portfólio, isso o pessoal de marketing que faz, nós contribuimos com as informações dos nossos fornecedores. Eles passam pra gente o Briefing e nós executamos. O peso da grade nós distribuimos pros consultores, o que é bem produtivo, porque desafoga aqui. Eles executam de acordo com o briefing (características do produto, finalidade e custo) que o marketing passa e mandam o protótipo pra gente aqui. Igual nós (P&D daqui), executamos e mandamos o protótipo para o marketing. Nós fazemos a avaliação sensorial, quando damos o ok, avaliamos a estabilidade, se aquela formula que ficou no sensorial também durável, e o que nós fazemos aqui, os consultores fazem lá. O processo é o mesmo, só muda o endereço.

O foco da ADCOS é atender essa demanda de tecnologia, de resultado, do que aos vários modismos que tem: vegano, natural... Nossa proposta é resultado!

Fazíamos com maior frequência há uns três anos muitos testes clínicos no serviço de estética, dermatologia das faculdades UVV e Emescam, com a UFES tivemos poucas oportunidades de trabalhar com eles.

- Inovações que mais marcaram nesses 20 anos, seja ela de produto, processo e serviço:

Todos os produtos que nós lançamos, foi sempre trazendo inovações para o mercado, especialmente para o estético, e conseqüentemente para a empresa, para nós nos consolidarmos mais ainda como marca de excelência, inovação.

Em relação a processo, muita coisa mesmo mudou, estamos “procedimentando” as coisas, e isso é superimportante, porque não fica na cabeça do executante, fica registrado. Então a norma e o procedimento de qualquer atividade estão ali pra quem entrar e precisar. E isso dá uma segurança para o processo.

### **3 ) Marketing:**

- Qual o diferencial para o crescimento da ADCOS?

Entregamos o que prometemos, corremos atrás para que o produto tenha o resultado oferecido ao cliente. Tudo o que prometido no rotulo, a gente como provar que funciona.

Além do bom produto, o que para nós isso é muito sério, é necessário ter todo o suporte, serviço que a marca agrega. Por ex, nós damos treinamento, work shop e suporte de como utilizar nossos produtos profissionais, para que o produto chegue à mão dele “redondinho” para que ele faça o melhor uso dele (Considerando linha profissional). Então esse conjunto de ações, faz com que o profissional se sinta seguro para utilizar o produto, e qualquer problema que ele tiver nós entramos em ação, seja em contato com o cliente final, seja pesquisando se



foi algum item da formula, investigamos e damos uma solução, não deixamos nada sem respostas.

Linha do tempo dos produtos:

1993 – estes produtos eram do portfólio que a farmácia produzia e eram muito solicitados pelos clientes avolumando a produção trazendo a necessidade de industrialização. São os primeiros itens entre outros a serem produzidos em maior escala quando a Adcos foi criada.

1999 – Os filtros tonalizantes eram uma novidade na Europa e foram muito bem aceitos pelo nosso mercado. Agregou valor. Se você observar suas características de multifuncionalidade (Filtro, hidratante, antirradicais livres e tonalizante - disfarçam as imperfeições) são características presentes nos atuais BB, CC e DD creams que o mercado tanto comunica atualmente.

2001- Linha Golden care foi um marco em nossa história. A partir deste lançamento adotamos a estratégia de lançar soluções em tratamentos para diversas necessidades da pele. Formatado em Kit profissional com o tratamento para fazer em cabine e o home care para tratamento domiciliar. Na época ganhou um premio sendo eleito pela concorrência como o produto do ano.

2002 - Linha lactobionic também uma inovação até hoje no Brasil somente a Adcos tem esta substancia que foi uma indicação do Dr. Hugo Trovelsky (não sei se escreve assim). Uma importante figura do segmento estético, amigo pessoal da Ada que nos indicou a substancia que era uma novidade usada nos EEUU.

2002 – Pó compacto - Até hoje é carro chefe. Desenvolvido tendo como inspiração o pó da Shiseido que é líder mundial. Inova e complementa nossa linha de fotoproteção que oferece as mais diversas texturas para a escolha do cliente pelo veiculo que mais se adapte

2009 – Cell complex – trouxe para a cosmética o conceito de tratamento com células tronco que era novidade na medicina. Prospectamos ativos que estimulam e protegem as células tronco existente na pele aumentando sua vitalidade;

2010 - Nos voltamos para os ativos clássicos empregados na dermatologia - Vitamina C, ácido hialurônico e retinol. Grande sucesso no meio médico.

2011 - Peles oleosas era uma lacuna em nossa linha. Inspirado em produtos da linha americana Kiehls.

2012- Complemento da linha de foto proteção e da linha para pele oleosa.

2014- Linha Hidradefense linha de hidratação profunda atual sucesso

**Anexo 11: Linha do tempo dos produtos**

