

**INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO E PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Heloisa Cortiani de Oliveira

**APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS COMO VANTAGEM
COMPETITIVA - ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO
SETOR QUÍMICO – HPPC DO ESTADO DO PARANÁ, NO PERÍODO DE 1990
A 2008**

**RIO DE JANEIRO
2009**

Heloisa Cortiani de Oliveira

**APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS COMO VANTAGEM
COMPETITIVA - ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO
SETOR QUÍMICO – HPPC DO ESTADO DO PARANÁ, NO PERÍODO DE 1990
A 2008**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação, do Instituto Nacional de Propriedade Industrial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Inovação.

Orientador: Elizabeth Ferreira da Silva

RIO DE JANEIRO
2009

Ficha Catalográfica

Oliveira, Heloisa Cortiani

Apropriabilidade dos ativos intangíveis como vantagem competitiva - estudo de caso: empresa de pequeno porte no setor químico – HPPC do Estado do Paraná, no período de 1990 a 2008/ Heloisa Cortiani de Oliveira; orientador: Elizabeth Ferreira da Silva, 2009.

326 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Propriedade Intelectual – Dissertações. 2. Inovação 3. Estratégia. 4. Competitividade 5. Tipologia de Porter. 6. Indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. I. Silva, Elizabeth Ferreira da. II. Instituto Nacional de Propriedade Industrial

FOLHA DE APROVAÇÃO

Heloisa Cortiani de Oliveira

APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA - ESTUDO DE CASO: EMPRESA DE PEQUENO PORTE NO SETOR QUÍMICO – HPPC DO ESTADO DO PARANÁ, NO PERÍODO DE 1990 A 2008

Rio de Janeiro, de de 2....

(Nome do orientador, sua titulação e Instituição a que pertence)

(Nome, titulação e instituição a que pertence)

(Nome, titulação e instituição a que pertence)

DEDICATÓRIA

A minha sobrinha Beatriz.

AGRADECIMENTOS

A meus pais e a minha irmã.

Especialmente a minha orientadora.

EPÍGRAFE

RESUMO

OLIVEIRA. Heloisa Cortiani. **Apropriabilidade dos ativos intangíveis como vantagem competitiva - estudo de caso: empresa de pequeno porte no setor químico – HPPC do Estado do Paraná, no período de 1990 a 2008.** Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, Rio de Janeiro, 2009.

Este estudo tem como principal objetivo identificar, como as empresas de pequeno porte do setor químico, de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) lidam com seus ativos intangíveis para adquirir competitividade. Para atingir esse objetivo fez-se um levantamento teórico, incluindo a teoria de Porter (1986) sobre as cinco forças competitivas, e uma análise SWOT da indústria de HPPC brasileira. Por fim, foi realizado um estudo de caso com uma empresa paranaense de pequeno porte desse setor. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica e entrevista semi-estruturada na empresa. Como resultado, constatou-se que a empresa realiza uma razoável articulação de seus ativos diante dos recursos de que dispõe e das dificuldades atinentes ao seu porte, levando-se em conta, também, o ambiente em que está inserida e os padrões concorrenciais do setor de HPPC.

Palavras-chave:

Estratégia. Ativos intangíveis. Tipologia de Porter. Competitividade. Indústria de higiene pessoal. Perfumaria e cosméticos.

ABSTRACT

OLIVEIRA. Heloisa Cortiani. Appropriability of Intangible Assets as Competitive Advantage - Case Study: Small Companies in the Chemical Sector – Toiletry, Perfumery and Cosmetics of the State of Paraná, in the period 1990 to 2008. Rio de Janeiro, 2009. Final Work (Professional Master in Intellectual Property and Innovation) - National Institute of Industrial Property, Rio de Janeiro, 2009.

This study has as main subject to identify how small companies in the chemical sector – specifically in Toiletry, Perfumery and Cosmetics - deal with their assets to be competitive. To achieve this objective was accomplished a theoretical approach, including the theory of Porter (1986) on the five competitive forces, and a SWOT analysis of the Brazilian industry. Finally, it was designed a case study with a small company in Paraná in this sector. Data were collected through literature review and interview at the company. As a result, it was found that the company makes a reasonable mix of assets with resources available and the difficulties related to their size, taking into account also the environment and the patterns of competitiveness in the sector of Toiletry, Perfumery and Cosmetics .

Keywords:

Strategy. Intangible assets. Porter's typology. Competitiveness. Toiletry, perfumery and cosmetics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1.3.1.1 Exemplo demonstrativo das características de um “mix de produtos”.....88

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 2.4.1 Porte das empresas de cosméticos do Paraná..... | 180 |
| Gráfico 2.4.1.1 Data de surgimento das empresas de cosméticos do Paraná..... | 182 |
| Gráfico 2.4.1.2 Principais segmentos de produtos produzidos pelas empresas de cosméticos do Paraná que responderam ao estudo do SEBRAE/PR..... | 184 |
| Gráfico 2.4.1.3 Composição do faturamento da indústria de HPPC nacional em 2007..... | 185 |
| Gráfico 2.4.2.1 Principais matérias-primas utilizadas na produção pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 187 |
| Gráfico 2.4.2.2 Materiais utilizados nas embalagens pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 190 |
| Gráfico 2.4.2.3 Procedência dos materiais utilizados nas embalagens pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 193 |
| Gráfico 2.4.4.1 Principais máquinas e equipamentos utilizados pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 196 |
| Gráfico 2.4.4.2 Idade média do maquinário utilizado pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 197 |
| Gráfico 2.4.5.1 Dificuldades relacionadas com a mão de obra pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 199 |
| Gráfico 2.4.6.1 Principais eixos de vendas de produtos pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 203 |
| Gráfico 2.4.7.1 Principais estruturas de vendas utilizadas pelas empresas de cosméticos do Paraná que responderam ao estudo do SEBRAE/PR..... | 205 |
| Gráfico 2.4.7.2 Principais canais de comercialização utilizados pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 207 |
| Gráfico 2.4.7.3 Principais dificuldades na comercialização e na distribuição pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 208 |
| Gráfico 2.4.8.1 Principais atividades desenvolvidas nos laboratórios das empresas de cosméticos do Paraná..... | 211 |
| Gráfico 2.4.9.1 Principais tipos de lançamento de produtos pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 213 |
| Gráfico 2.4.10.1 Tempo médio de vida útil de um produto, no mercado, produzido pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 216 |
| Gráfico 2.4.11.1 Principais influências para o lançamento de produtos pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 217 |
| Gráfico 2.4.12.1 Principais motivadores para o lançamento de produtos pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 219 |
| Gráfico 2.4.13.1 Principais dificuldades na criação de novos produtos pelas empresas de cosméticos no Paraná..... | 220 |
| Gráfico 2.4.14.1 Principais trabalhos terceirizados na criação de novos produtos pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 224 |
| Gráfico 2.4.15.1 Principais ações de <i>marketing</i> ou propaganda utilizadas pelas empresas de cosméticos no Paraná..... | 225 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 2.4.16.1 Estratégias de marcas utilizadas pelas empresas de cosméticos no Paraná..... | 226 |
| Gráfico 2.4.17.1 Principais dificuldades de mercado citadas pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 230 |
| Gráfico 2.4.17.2 Principais dificuldades econômicas citadas pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 231 |
| Gráfico 2.4.18.1 Tipos de parcerias feitas pelas empresas de cosméticos do Paraná..... | 233 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro Classificação do SEBRAE sobre porte de empresas brasileiras..... | 41 |
| Quadro 1.1.1 Comparativo entre a classificação de atividades do Manual de Oslo e do trabalho de Sbragia <i>et al.</i> (2005)..... | 58 |
| Quadro 1.1.2 Fontes de tecnologia segundo Tigre (2006)..... | 60 |
| Quadro 1.3.1.1 Vantagens e desvantagens das estratégias de marcas..... | 91 |
| Quadro 1.4.1.1 Classificação dos padrões setoriais de Pavitt (1984)..... | 103 |
| Quadro 1.4.1.2 Fatores que influem na competitividade segundo Ferraz <i>et al.</i> (1995)..... | 104 |
| Quadro 1.4.2.1 Elementos das 5 Forças Competitivas de Porter..... | 116 |
| Quadro 2.3.8.1 Análise SWOT do Setor de HPPC Brasileiro..... | 177 |
| Quadro 2.4.1 Síntese das características do setor de HPPC paranaense..... | 236 |
| Quadro 3.2.3.1 Produtos para proteção solar..... | 260 |
| Quadro 3.2.3.2 Produtos desodorantes..... | 262 |
| Quadro 3.2.3.3 Produtos para cabelos..... | 264 |
| Quadro 3.2.3.4 Produtos para pele..... | 266 |
| Quadro 3.2.3.5 Produtos para bebês..... | 266 |
| Quadro 3.2.4.2.1 Resultado da Pesquisa por marcas da RED APPLE no Banco de Marcas do INPI..... | 270 |
| Quadro 3.2.4.2.2 Resultado da Pesquisa por desenhos industriais da RED APPLE no Banco de Desenhos Industriais do INPI..... | 270 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela das empresas selecionadas dentre as 92 empresas de cosméticos do Paraná que apresentam mais pedidos de proteção e proteções concedidas de propriedade intelectual..... | 42 |
| Tabela 2.3.6.1 Maiores mercados mundiais de produtos de HPPC..... | 164 |
| Tabela 2.3.6.2 Balança comercial da indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil..... | 165 |
| Tabela 2.3.6.3 Evolução do crescimento do PIB brasileiro, indústria geral e da indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos..... | 166 |
| Tabela 2.3.6.4 Principais importadores de produtos de HPPC do Brasil..... | 168 |
| Tabela 2.4.2.1 Proveniência das principais matérias-primas do setor de HPPC paranaense..... | 188 |
| Tabela 2.4.3.1 Percentual da capacidade produtiva do setor de HPPC paranaense..... | 194 |

LISTA DE SIGLAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria da Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química
ACC – *American Chemistry Council*
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
APL – Arranjo Produtivo Local
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CETESB - Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental
CIC – Cidade Industrial de Curitiba
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DI – Registro de Desenho Industrial
FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração/ Universidade Estadual de São Paulo
FINEP – Financiadora Nacional de Estudos e Projetos
FT – Fornecimento de Tecnologia
GATT – Acordo Geral de Tarifas e Comércio
HPPC – Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IDE - Investimento Direto do Exterior
IEL-BA – Instituto Euvaldo Lodi da Bahia
IBI – Indicador Brasileiro de Inovação
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IP – Indicador de Patentes
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MU – Modelo de Utilidade
MPMEs – Micros, Pequenas e Médias Empresas
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
OMC – Organização Mundial do Comércio
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PGT/USP – Política e Gestão Tecnológica/ Universidade Estadual de São Paulo
PI – Patente de Invenção
PIPE – Projeto Pesquisa Inovadora em Pequenas Empresas
PIB – Produto Interno Bruto
PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica para a Indústria
PROCOMPI – Programa de Apoio à Competitividade das Micros e Pequenas Indústrias
PSI – Projeto Setorial Integrado
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
RBV – *Resources Based View*
REPAR – Refinaria Presidente Getúlio Vargas
RMC – Região Metropolitana de Curitiba
SAT – Serviços de Assistência Técnica e Científica
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequena Empresa
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
TM – *Trademark*

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| INTRODUÇÃO..... | 15 |
| Tema da Pesquisa..... | 29 |
| Problema da Pesquisa..... | 31 |
| Hipótese..... | 32 |
| Objetivo Geral e Objetivos Específicos..... | 33 |
| Justificativa da Pesquisa..... | 35 |
| Metodologia..... | 38 |
| 1 INOVAÇÃO E APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NUMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA..... | 45 |
| 1.1 INOVAÇÃO E ATIVIDADES INOVATIVAS COMO FONTE DE DIFERENCIAÇÃO PARA AS EMPRESAS..... | 45 |
| 1.2 APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL..... | 64 |
| 1.3 ESTRATÉGIA..... | 71 |
| 1.3.1 Estratégias de inovação e de <i>marketing</i>..... | 78 |
| 1.3.2 Estratégias genéricas de Porter e o porte da empresa..... | 91 |
| 1.4 COMPETITIVIDADE..... | 100 |
| 1.4.1 Dinâmica Setorial – Padrões Concorrenciais..... | 102 |
| 1.4.2 Porter: as cinco forças competitivas – a empresa e seus concorrentes..... | 108 |
| 2 A INDÚSTRIA QUÍMICA E A INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS..... | 118 |
| 2.1 SURGIMENTO DA INDÚSTRIA QUÍMICA NO BRASIL – VISÃO GERAL..... | 118 |
| 2.2 A INDÚSTRIA QUÍMICA E SUAS CLASSIFICAÇÕES..... | 123 |
| 2.3 A INDÚSTRIA DE HPPC..... | 126 |
| 2.3.1 Definição da Indústria de HPPC..... | 126 |
| 2.3.2 Origem das Indústrias de HPPC brasileiras..... | 130 |
| 2.3.3 Perfil da Indústria de HPPC – Visão Geral..... | 133 |
| 2.3.4 Uso da propriedade intelectual como estratégia para as empresas de cosméticos..... | 145 |
| 2.3.4.1 Aspectos econômicos e jurídicos da propriedade intelectual..... | 145 |
| 2.3.4.2 Escopo da propriedade industrial..... | 147 |
| 2.3.4.3 O uso da propriedade industrial e as empresas de HPPC..... | 150 |
| 2.3.5 Mercado internacional e dinâmica setorial global..... | 154 |
| 2.3.6 Mercado nacional e dinâmica setorial local..... | 163 |
| 2.3.7 Os Grandes <i>Players</i> e as MPMEs no Brasil..... | 171 |
| 2.3.8 Matriz SWOT do Setor de Cosméticos no Brasil..... | 176 |
| 2.4 INDÚSTRIA DE HPPC NO PARANÁ | 178 |
| 2.4.1 Perfil das empresas de cosméticos paranaenses, de acordo com os dados coletados pelo SEBRAE/PR..... | 181 |
| 2.4.2 Aquisição de insumos..... | 186 |
| 2.4.3 Capacidade produtiva..... | 194 |
| 2.4.4 Aquisição de máquinas e equipamentos..... | 195 |
| 2.4.5 Mão de obra..... | 198 |
| 2.4.6 Vendas e internacionalização..... | 201 |
| 2.4.7 Distribuição e comercialização..... | 204 |
| 2.4.8 Inovação e lançamento de produtos..... | 210 |

| | |
|--|------------|
| 2.4.9 Lançamentos de novos produtos..... | 212 |
| 2.4.10 Tempo médio de vida útil de produtos de HPPC..... | 215 |
| 2.4.11 Fonte de informações para o lançamento de novos produtos..... | 216 |
| 2.4.12 Razões para o lançamento de novos produtos..... | 218 |
| 2.4.13 Dificuldades na criação de novos produtos..... | 220 |
| 2.4.14 Principais trabalhos terceirizados pelas empresas de HPPC..... | 222 |
| 2.4.15 Marketing..... | 224 |
| 2.4.16 Estratégia de marca..... | 226 |
| 2.4.17 Dificuldades de mercado e econômicas..... | 228 |
| 2.4.18 Parcerias..... | 233 |
| 3 ESTUDO DE CASO..... | 237 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DO ESTUDO DE CASO..... | 237 |
| 3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO..... | 244 |
| 3.2.1 Canais de distribuição, logística nacional e canais de comercialização..... | 244 |
| 3.2.1.1 Distribuição logística nacional e canais de comercialização..... | 245 |
| 3.2.1.2 Distribuição logística internacional e canais de comercialização..... | 246 |
| 3.2.2 Dinâmica inovativa e desenvolvimento de novos produtos..... | 248 |
| 3.2.3 Segmentação de mercado e produtos..... | 254 |
| 3.2.4 Uso dos ativos de propriedade intelectual praticados pela empresa: Patentes, Desenhos Industriais e Marcas..... | 267 |
| 3.2.4.1 Patentes..... | 267 |
| 3.2.4.2 Desenhos Industriais e Marcas..... | 268 |
| 3.2.5 Atividades inovativas, apropriabilidade dos ativos de propriedade intelectual e o mercado..... | 273 |
| 3.2.6 Os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes e fracos da empresa..... | 281 |
| 3.7 ANÁLISE DE PORTER..... | 286 |
| 3.7.1 Caracterização do setor..... | 286 |
| 3.7.1.1 Aspectos gerais da caracterização do setor para a RED APPLE..... | 291 |
| 3.7.1.2 Unidade de análise: RED APPLE e os principais fatores críticos de sucesso..... | 293 |
| 3.7.2 Análise das cinco forças de Porter..... | 295 |
| 3.7.2.1 Rivalidade entre os concorrentes..... | 296 |
| 3.7.2.1.1 RED APPLE e as grandes empresas: nacionais e multinacionais..... | 297 |
| 3.7.2.1.2 Resultado do posicionamento da RED APPLE frente às grandes empresas do setor..... | 299 |
| 3.7.2.1.3 RED APPLE e as MPMEs: formais e informais..... | 301 |
| 3.7.2.1.4 Resultado da RED APPLE e as MPMEs..... | 303 |
| 3.7.2.1.5 RED APPLE e o mercado argentino..... | 304 |
| 3.7.2.2 Entrada de novos concorrentes..... | 305 |
| 3.7.2.3 Ameaça de produtos substitutos..... | 308 |
| 3.7.2.4 Poder de negociação dos fornecedores..... | 309 |
| 3.7.2.5 Poder de negociação dos compradores..... | 312 |
| 3.7.3 Resultado da análise de Porter – aspectos gerais..... | 314 |
| 3.7.4 Resultado da análise de Porter para RED APPLE..... | 315 |
| CONCLUSÃO..... | 317 |
| REFERÊNCIAS..... | 324 |
| APÊNDICE I..... | 330 |
| APÊNDICE II..... | 333 |
| APÊNDICE III..... | 337 |

INTRODUÇÃO

Diante da internacionalização da concorrência, as empresas precisam agir estrategicamente para se destacar no mercado. Dessa forma, tornou-se quase um consenso entre os estudiosos a ideia da geração de inovação como peça-chave para as empresas em busca da diferenciação da concorrência e conquista de novos mercados. Schumpeter (1982), em 1911, já abordava o desenvolvimento da economia como um processo dinâmico, permeado pela incerteza, tendo como força motriz a inovação.

A inovação, no seu sentido amplo, como preconizada por Schumpeter¹, quando pode ser apropriada por algum instrumento de propriedade intelectual² representa, além de um diferencial competitivo, um direito de exploração econômica exclusivo da empresa, o qual inibe o comportamento oportunista dos concorrentes.

Porém, outras estratégias formuladas pela empresa, envolvendo outros ativos intangíveis³, além dos ativos de propriedade intelectual, tais como os ativos relacionados ao ambiente concorrencial - produção eficiente e eficaz, estrutura de vendas: canais de distribuição, publicidade, promoção da marca; prestação de serviços e atividades pós-venda, assistência técnica, fidelização de clientes e outros - são importantes, pois atuam diretamente na

¹ Schumpeter apresentava um conceito amplo do termo inovação que era caracterizado por ele como: I) introdução de novos produtos; II) introdução de novos métodos de produção; III) abertura de novos mercados; IV) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; V) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria (OCDE, 2005, p. 36).

² Entende-se por instrumentos de propriedade intelectual o depósito de patente (patente de invenção ou modelo de utilidade), o registro de marca, o registro de desenho industrial, o registro de indicação geográfica, o registro de direito autoral (incluindo a área de *software*), o registro de cultivar, o registro de topografia de circuito integrado, e outros que venham a surgir. Os instrumentos de propriedade intelectual juntamente com outras formas de apropriabilidade do conhecimento não patenteados ou não patenteáveis, como segredo industrial e *know-how*, fazem parte do conjunto de ativos intangíveis de propriedade intelectual de uma empresa.

³ Ativos Intangíveis: “designação dada a valores que não têm uma representação física imediata, como acontece com as mercadorias em geral. São ‘intangíveis’ do ponto de vista contábil, por exemplo, as patentes, as franquias, as marcas, os *copyrights*, o *goodwill*, etc”. (SANDRONI, 1999, p.306).

viabilização do acesso dos produtos ao mercado, no relacionamento com o consumidor, funcionando como barreiras à entrada de concorrentes no mercado (TEECE, 1986). A articulação, efetiva e eficiente, entre os ativos intangíveis tem sido a melhor estratégia de atuar no mercado e explorar economicamente a inovação. Na verdade, a proteção à propriedade intelectual (forma de monopólio temporário para exploração econômica) eleva os custos de imitação, mas não garante por si só o monopólio de mercado para a inovação.

Um exemplo típico da importância da gestão dos ativos intangíveis não passíveis de proteção por instrumentos de propriedade intelectual, ou por outras formas de apropriabilidade do conhecimento, como segredo industrial e *know-how*, é a questão das atividades de *marketing*, particularmente as atividades de comercialização e logística de distribuição, no que diz respeito ao acesso do produto ao mercado. O acesso aos canais de distribuição antes dos concorrentes constitui uma forma eficaz de barreira de entrada, uma vez que quanto mais limitados forem esses canais no atacado e no varejo, maior o controle dos concorrentes existentes sobre os novos entrantes no mercado (PORTER, 1986, p.28). A ligação entre os concorrentes existentes e os canais⁴ pode reduzir os lucros do novo ingressante, na medida em que ele precisará persuadir a aceitação de seu produto por meio de descontos de preço, promessas de promoções, intensos esforços de vendas para o varejista, intensificação das ações de *marketing* voltadas para divulgação (campanhas publicitárias) e vendas (propaganda) de seus produtos e outros.

A gestão articulada dos diversos ativos de que a empresa dispõe é defendida por Teece (1986, p.288). Segundo Teece (1986), a comercialização de uma inovação bem-sucedida, um caso típico de sucesso, necessita que o *know-how* seja utilizado em conjunto com outras

⁴ O relacionamento entre os concorrentes existentes e os canais de distribuição pode ser duradouro, com serviços de alta qualidade, e até pode ser uma relação de exclusividade (PORTER, 1986, p. 28).

capacidades ou ativos, tais como ações de *marketing*, produção competitiva e ações de suporte no pós-venda (assistência técnica, manutenção, treinamento e outros), os chamados ativos complementares.

Ocorre que a estratégia de exploração e proteção dos ativos de uma empresa é influenciada ou limitada por diversos aspectos, como suas características internas⁵, seu padrão concorrencial⁶, seu campo tecnológico⁷ e seu ambiente institucional.

Quanto ao ambiente institucional, por exemplo, no Brasil, o desenvolvimento de políticas industriais, tecnológicas e de comércio exterior, integradas à inovação tecnológica, com o intuito de gerar uma dinâmica sustentável para o desenvolvimento econômico, segue a tendência contemporânea mundial que visa à competitividade da indústria, apoiada na inovação tecnológica (CARVALHO *et al.*, 2002, p. 4) e (DE NIGRI e SALERNO, 2005, p. 7). Nesse sentido, o Governo Federal vem adotando uma série de programas de apoio⁸ e incentivos⁹ às Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs), como subvenção ao risco da inovação, inclusive pela importância desse estrato empresarial para a economia brasileira¹⁰, em termos de número de unidades produtivas e de ocupação de pessoal (SALLES-FILHO *et al.*, 2005, p. 3). Esses esforços visam, além do aumento da produtividade e da qualidade do setor industrial, a exportação de produtos e serviços com maior valor agregado, elevação no

⁵ As características internas da empresa correspondem, por exemplo, ao seu porte, a sua capacidade produtiva e tecnológica, a seus valores, a sua curva de aprendizagem, à qualificação de seus funcionários, etc.

⁶ O padrão concorrencial diz respeito ao comportamento da empresa em relação aos concorrentes.

⁷ O campo tecnológico diz respeito ao grau de desenvolvimento tecnológico em que se encontra um determinado setor industrial.

⁸ Os principais programas de apoio tecnológico às MPMEs são o Projeto Inovar da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), o Projeto Pesquisa Inovadora em Pequenas Empresas (PIPE), os Fundos Setoriais, e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos.

⁹ Esses incentivos contam com o fortalecimento do mercado de capitais, o estímulo ao capital de risco (*venture capital*), incentivos fiscais e acesso privado a fundos políticos (entre os quais fundos setoriais) (SALLES-FILHO *et al.* 2005, p. 33).

¹⁰ Esse estrato empresarial é responsável por cerca de 68% da ocupação da atividade industrial, sendo fonte de geração de emprego, renda e inclusão social.

nível de emprego e na renda (DE NIGRI e SALERNO 2005, p.7).

É bem verdade que o processo de abertura do mercado brasileiro, iniciado em 1988, desencadeou a reestruturação das empresas¹¹ (racionalização e informatização organizacional, resultando em processos enxutos e redução do contingente operacional, entre outros), o que possibilitou a importação de máquinas, equipamentos e insumos, elevando-se a produtividade, a qualidade dos produtos e processos das indústrias brasileiras, além de gerar uma estratégia de expansão empresarial com ganho de escala¹². Entretanto, a sustentabilidade do processo de modernização não ocorreu, pois não foi embasada por investimentos em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia, condição essencial para um retorno crescente e sustentável (KUPFER, 2004, p. 241). Salvo os setores econômicos subvencionados pelo governo¹³, o padrão de inovação da economia brasileira ainda é defensivo¹⁴ e adaptativo¹⁵ (CASSIOLATO e LASTRES, 2005, p. 34), o que remete às inovações incrementais.

Sendo assim, nas empresas brasileiras, pode-se notar diferentes graus de compreensão da importância da inovação tecnológica e da gestão dos ativos de propriedade intelectual. As multinacionais e as empresas de grande porte têm maior sustentabilidade e competitividade no processo inovativo¹⁶, em virtude de deterem um padrão tecnológico mais elevado de produtos e processos, maior capital de giro, maior captação de recursos e investimentos, além da

¹¹ Estratégias voltadas respectivamente à organização da produção e de investimentos em ativos fixos, com incorporação de novas gerações de tecnologias (aquisição de maquinário em geral e insumos) se tornaram necessária para obtenção de redução de custo e de competitividade.

¹² Ganho de escala é a obtenção de ganhos advindos do uso dos fatores de produção de forma sempre crescente, com a finalidade de obter os maiores retornos possíveis no processo produtivo de transformação (SOUSA, 2005. Disponível em: <http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/index.htm>. Acesso em: 04 jun. 2009).

¹³ As exceções no padrão de inovação são as indústrias: aeronáutica, de petróleo, de energia elétrica, de telecomunicações, de siderurgia, nas quais o esforço de inovação é mais presente.

¹⁴ Inovações defensivas são decorrentes da subordinação aos padrões de inovações lançados no mercado pelas empresas líderes, evitando-se custos maiores com o desenvolvimento de novos produtos e os riscos inerentes às trajetórias tecnológicas incertas das inovações.

¹⁵ Inovações adaptativas são decorrentes de melhorias dos novos produtos, o que definiria as inovações incrementais.

¹⁶ A inovação é dependente de um elevado grau de investimento em pesquisa e desenvolvimento (soluções técnicas), capacitação de recursos humanos, organização empresarial eficiente e eficaz entre outros fatores, propiciando um ambiente favorável à geração das inovações tecnológicas.

utilização eficaz do sistema de propriedade intelectual, como estratégia de negócios, optando pela proteção legal ou pelo segredo industrial, além de deterem um forte laboratório de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Trabalhos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apontam que as empresas brasileiras têm feito um esforço inovativo. Segundo os estudos:

As empresas nacionais gastam mais em pesquisa e desenvolvimento (P&D) como proporção do seu faturamento do que filiais das empresas estrangeiras instaladas no Brasil, e uma parcela importante dessas empresas tem feito inovações tecnológicas com o objetivo de buscar melhor inserção no mercado mundial. Há, entretanto, muito a ser feito. As exportações brasileiras têm baixo conteúdo tecnológico e ainda são fortemente concentradas em *commodities*, intensivas em recursos naturais e mão de obra. As desigualdades produtivas regionais são acentuadas e as pequenas e médias empresas dispõem de poucos meios para inovar e diferenciar seus produtos (DE NIGRI e SALERNO, 2005, p.7).

Na realidade, a internacionalização das grandes empresas multinacionais em direção aos países em desenvolvimento ainda baseia-se nas vantagens espúrias ou estáticas¹⁷ e no acesso a mercados doméstico e/ou regionais, sobretudo nas indústrias intensivas em mão de obra e em recursos naturais. Nesse sentido, a estratégia de internacionalização do processo produtivo corrobora com a dinâmica sustentável de retornos e lucros cada vez mais crescentes das empresas internacionais, inseridas na lógica da cadeia global de suprimento¹⁸. Nessa lógica de

¹⁷ As vantagens estáticas baseiam-se em baixos salários, matéria-prima barata e em abundância, incipiente sistema de regulação, acesso ao mercado doméstico e/ou regional, acesso aos recursos naturais em abundância.

¹⁸ Na realidade, a lógica da cadeia global de suprimento estabelece dois tipos de cadeias produtivas globais: uma comandada pelo produtor (*producer-driven commodity-chains*) e outra pelo comprador (*buyer-driven commodity chains*), as quais se inter-relacionam respectivamente com o comando do processo produtivo da empresa à montante e à jusante, inserida nessa lógica global. Essa configuração é dependente das características técnicas do setor pertinentes à empresa. A cadeia comandada pelo produtor (grandes empresas integradas, geralmente, transnacionais, detentoras de ativos tecnológicos, produtos diferenciados que lhes permitem integrar as redes de empresas fornecedoras e distribuidoras) está vinculada aos setores intensivos em capital e tecnologia, e tem como característica básica o comando do processo produtivo (integração de empresas nas etapas do processo produtivo) com a subcontratação das etapas intensivas em mão de obra. Geralmente, a subcontratação está associada ao fornecimento de peças e componentes (setor automotivo, equipamentos de informática, aeronáutica e maquinaria pesada). A cadeia comandada pelos compradores (companhias de comércio e grandes compradores) está associada a setores intensivos em mão de obra e tem uma organização descentralizada. Geralmente, comandada por grandes empresas detentoras de marca e

inserção na cadeia global de suprimento, a flexibilização da produção está direcionada para os países em desenvolvimento. No entanto, essa cadeia global tende a privilegiar a estratégia de concentração dos esforços no desenvolvimento de produtos, e a estratégia de concentração das atividades comerciais (domínio dos canais de comercialização e distribuição de produtos) nos países de origem, ou seja: as atividades mais nobres de incorporação e geração de valor ao produto são dominadas pelas grandes empresas internacionais.

De fato, a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas internacionais reside num forte laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no país de origem, atrelado à sua capacidade técnico-produtiva, o que resulta numa dinâmica de processo inovativo sustentável, ditado por uma unidade produtora central. Na realidade, o estabelecimento de unidades produtivas locais, derivado do processo de internacionalização das empresas estrangeiras, tem por objetivo adaptar os produtos internacionais ou globais às especificidades do mercado doméstico, dando-lhes maior competitividade. Isso explicaria o fato das empresas brasileiras investirem, proporcionalmente, mais em pesquisa e desenvolvimento do que as filiais das empresas estrangeiras.

As pequenas e médias empresas nacionais tendem a se incorporar à cadeia global de suprimento para se inserir no comércio internacional, atrelando a sua dinâmica produtiva à demanda internacional, e seus ganhos são condicionados, muitas vezes, à produção em larga escala (volume produzido) e à variação cambial, as quais não proporcionam vantagens competitivas sustentáveis. Além disso, a inserção na lógica da cadeia global de suprimento,

canais de comercialização e distribuição consolidados que, frequentemente, não possuem unidades produtoras próprias subcontratando a produção em países cuja mão de obra seja barata. Essa cadeia é bem comum nos ramos relacionados com a moda (setor de calçados e confecções). Na realidade, as empresas transnacionais que dominam a cadeia produtiva global, dominam os estágios nobres da cadeia de valor (desenvolvimento de novos produtos, criação de desenhos, marcas próprias e canais de comercialização e distribuição próprios). Nota-se que as atividades de comercialização e distribuição permeiam tanto a cadeia global comandada pelos produtores, quanto a comandada pelos compradores.

via subcontratação, gera aspectos negativos na competência da firma em impor vantagens concorrenciais: a ausência de desenvolvimento e de articulação de ativos específicos que lhe confirmam diferenciação no processo de concorrência (desenvolvimento de produto, criação de desenho, *design*, marcas próprias e atividades de comercialização e de distribuição da produção: desenvolvimento de canais próprios), aniquilando e desestruturando o processo inovativo nessas áreas.

Uma forma de inserção das MPMEs no cenário internacional, fora dessa lógica da cadeia global, seria adotar as estratégias de diferenciação¹⁹ e de foco²⁰, o que agregaria maior valor aos produtos e ao mesmo tempo fomentaria o processo inovativo incremental, conferindo aos produtos brasileiros maior competitividade. Esse estrato empresarial dificilmente concorreria no campo das inovações radicais (fronteira do conhecimento) e na liderança por custos²¹, já que existiriam fortes barreiras econômicas e tecnológicas à entrada. Nesse sentido, a gestão da apropriabilidade da inovação teria como ferramental o uso da propriedade intelectual, quer seja para proteger a inovação contra comportamentos oportunistas dos concorrentes; quer seja como meio de difusão da inovação (*franchise*, licenciamentos e contratos em geral) e no desenvolvimento de parcerias para futuros desenvolvimentos (universidades, centro de pesquisas, empresas privadas). Em ambos os casos, o aparato jurídico conferiria segurança e transparência às negociações, visto que os ativos de propriedade intelectual envolvem a expectativa de ganhos futuros.

¹⁹ A opção pela estratégia de diferenciação implica no comprometimento institucional em melhoramentos contínuos nos produtos, e com valores percebidos superiores aos produtos dos concorrentes (PORTER, 1986).

²⁰ A estratégia de foco visa ao atendimento da demanda de um determinado nicho de mercado, de preferência não assistido até então, e, em sendo assim, a segmentação de mercado é fundamental para focar as necessidades e anseios do grupo (PORTER, 1986).

²¹ A estratégia da liderança em custos é obtida pela diminuição do custo total, pela produção massificada e padronizada, perpassando por capacidade técnico-produtiva, infraestrutura adequada da planta, máquinas, equipamentos, grande aporte de capital para estruturar e manter essa liderança (PORTER, 1986).

Este trabalho visa mostrar a importância dos ativos intangíveis, incluindo os de propriedade intelectual, na dinâmica inovativa do setor químico brasileiro para as MPMEs. Tendo em vista que a gestão dos ativos de uma empresa é influenciada por diversos fatores tais como as características internas, os padrões de concorrência pertinentes ao campo tecnológico setorial e ao ambiente institucional, foi necessário realizar três recortes metodológicos neste trabalho: um quanto ao porte da empresa - pequeno porte –, outro territorial - o Estado do Paraná –, e o terceiro, setorial – a indústria química, com foco na indústria de cosméticos.

No cenário nacional, independentemente da área setorial, pode-se dizer que as micros, pequenas e médias empresas ainda utilizam de forma incipiente o sistema de proteção à propriedade intelectual, dentre outros fatores, aumentando a desvantagem no ambiente concorrencial. Salles-Filho *et al.* (2005) apresentaram um estudo sobre o sistema de propriedade intelectual no setor industrial brasileiro, no período de 2000 a 2004, tendo como parâmetro de comparação o porte empresarial e o perfil de proteção, independente da área setorial. Nesse estudo, os mecanismos de propriedade intelectual ligados diretamente à produção industrial foram privilegiados, a saber: patente de invenção²² (PI), patente de modelo de utilidade²³ (MU) e registro de desenho industrial²⁴ (DI).

Segundo esse estudo, as MPMEs, quando conhecem o sistema de propriedade intelectual, não exploram adequadamente as formas de proteção das suas invenções. Entre as MPMEs, houve

²² Denomina-se patente de invenção (PI) a proteção dada à invenção que atenda aos requisitos de novidade (que não esteja contida no estado da técnica), atividade inventiva (algo não óbvio para um técnico no assunto) e aplicação industrial (que possa ser produzida em escala industrial) (LEI 9279/96, art. 8º.).

²³ Denomina-se patente de modelo de utilidade (MU) a proteção dada ao objeto de uso prático, ou parte deste, suscetível de aplicação industrial, que apresente nova forma ou disposição, envolvendo ato inventivo (que não decorra de maneira comum ou vulgar do estado da técnica), que resulte em melhoria funcional no seu uso ou em sua fabricação (LEI 9279/96, art. 9º.).

²⁴ Denomina-se registro de desenho industrial (DI) a proteção dada à forma plástica ornamental de um objeto ou o conjunto ornamental de linhas e cores que possa ser aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original na sua configuração externa e que possa servir de tipo de fabricação industrial (LEI 9279/96, art. 95).

a predominância de formas de proteção intelectual voltadas para a adaptação e melhoramento incremental de tecnologia, simbolizadas principalmente pelas patentes de modelos de utilidades (MU), que correspondem a pouco mais da metade dos pedidos de proteção solicitados por estas empresas, enquanto que para as grandes empresas representam em torno de 40%, com cerca de 60% de participação para patentes de invenção (PI). A patente de invenção (PI) é concedida às inovações radicais ou àquelas que apresentem complexidade inovativa. Os autores apontam ainda que as médias de solicitações por empresas indicam que, quanto maior o tamanho da empresa, maior a utilização dos instrumentos de propriedade intelectual. É importante ressaltar que os registros de desenho industrial (DI) são minoria em todos os estratos empresariais, contudo o uso desse mecanismo encontra-se em maior intensidade entre as empresas que mais solicitam registro de propriedade.

A proteção por desenho industrial é indicada para setores onde a tecnologia encontra-se madura, caracterizada por acesso amplo ao conhecimento e de difícil caráter inovativo, possibilitando nova apresentação (roupagem) do mesmo produto, conferindo-lhe maior competitividade pelo caráter de diferenciação. Esses fatos corroboram com a hipótese da falta de conhecimento estratégico do uso da propriedade intelectual, já que, pelo perfil imaturo do sistema de inovação brasileiro, esperava-se uma participação mais efetiva dos mecanismos de DI e MU. Embora o estudo mostre que no conjunto esses mecanismos ainda são utilizados de maneira incipiente, essa pesquisa ressalta que as formas de proteção mais relevantes para as MPMEs são ainda o registro de desenho industrial (DI), a patente de modelo de utilidade (MU) e a patente de invenção (PI), segundo a ótica exclusiva do processo produtivo. Esse estudo focou somente os aspectos de inovação tecnológica e, portanto, não foi objeto de estudo a forma de proteção concedida pela marca. Entretanto, cabe ressaltar que entre as MPMEs a marca é a forma de proteção mais comum.

Dessa forma, nota-se que as empresas de pequeno porte estão em desvantagem em relação às grandes no processo competitivo, no que tange ao aporte de capital, à infraestrutura, ao desenvolvimento tecnológico, à estrutura organizacional, e ao uso da propriedade intelectual. As MPMEs têm grande relevância no desenvolvimento econômico nacional (geração de empregos e renda), sendo que a participação de tal estrato empresarial com produtos competitivos e diferenciados e, portanto, com maior valor agregado, no comércio internacional, significa a chance de obter balança comercial positiva e, logo, produto interno bruto (PIB) favorável (saldo positivo e crescente), caracterizando um maior desenvolvimento econômico. Esse estrato empresarial corresponde a 60% do total do número de firmas. Daí a importância de realizar trabalhos voltados para esse estrato empresarial.

Quanto à opção realizada neste estudo pelo setor químico, é importante destacar sua importância em termos econômicos para o país e para o Paraná, e o seu impacto em diversos setores industriais. O setor químico pode ser enquadrado no que Tigre (2006, p. 129) classificou como setor difusor de progresso técnico, cuja característica principal é a de fornecer tecnologia para os demais setores da economia, por meio de insumos estratégicos, no caso, novas moléculas e suas aplicações, novos princípios ativos e processos industriais.

Segundo Galembeck *et al.* (2007, p. 1.414),

A indústria química brasileira ocupa a nona posição no *ranking* mundial.[...] Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que a indústria química brasileira tem o segundo lugar no setor industrial, com 12% do PIB da indústria de transformação, depois da indústria de alimentos e bebidas (com 16,3%). O setor químico respondeu por 3,5% do Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2005.

Cabe ressaltar que, dentre os setores industriais tradicionais, o setor químico ocupa lugar de destaque na economia paranaense. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2007, há no Brasil 10.120 estabelecimentos na fabricação de produtos químicos, sendo que 863 estão situados no Paraná, ou seja, uma participação de aproximadamente 8,5 % do setor, atrás apenas de Minas Gerais e de São Paulo.

Além disso, um trabalho recente realizado por pesquisadores da equipe IBI²⁵ – Indicador Brasileiro de Inovação, para construir o IP - Indicador de Patentes, com dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicado na Revista Inovação, estabeleceu o *ranking* dos setores industriais que mais patenteiam no Brasil, onde foram consideradas apenas as patentes cujo primeiro inventor seja residente no país. A pesquisa revelou que, em termos de depósitos de patentes, o setor químico aparece em terceiro lugar no período 2000-2003, o que demonstra que o setor químico se preocupa com a questão da apropriabilidade dos ativos intangíveis de propriedade intelectual.

Segundo Tigre (2006, p.123), no Brasil, a indústria química está entre os setores em que os gastos com P&D estão abaixo da média dos países da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), com a predominância de empresas estrangeiras que concentram suas atividades de P&D nas matrizes no exterior, o que pode ser também visto como uma das conseqüências da permissão de patenteamento tardio para esta indústria. De fato, a utilização de estratégias competitivas relacionadas à proteção de produtos e processos químicos no Brasil é algo relativamente novo, pois somente após a Lei 9279/96 é que os produtos químicos e alimentícios puderam ser patenteados, o que até então era proibido pela

²⁵ André Furtado, Edilaine V. Camillo e Silvia Angélica Domingues são pesquisadores do Departamento de Política Científica e Tecnológica do Instituto de Geociências, da Unicamp.

lei de propriedade industrial vigente no Brasil.

Em linhas gerais, no cenário nacional, independentemente da área setorial, pode-se dizer que, apesar dos esforços governamentais, a falta de recursos e de investimentos, aliada à infraestrutura organizacional (desde a gestão organizacional até as instalações físicas e aquisição de equipamentos) penalizam as micros, pequenas e médias empresas.

No que tange ao recorte territorial, o estado do Paraná, a problemática não é diferente em relação às MPMEs, à inovação e ao uso da propriedade intelectual. Contudo as especificidades e particularidades do ambiente inovativo são dependentes de uma visão mais profunda e detalhada de uma determinada realidade, sem, no entanto, perder sua correlação com a visão sistêmica do processo. Segundo Cassiolato e Lastres (2005, p. 35 e 38), a inovação possui um processo sistêmico e interativo que é diretamente influenciado pelas características políticas, econômicas, históricas e culturais do país. Pode-se entender, então, que esta dinâmica é aplicada com relação a uma região ou a um Estado, dando-lhe um enfoque específico, principalmente levando-se em conta a amplitude territorial brasileira e o alto grau de heterogeneidade regional (nos âmbitos social, político, econômico, histórico, cultural e ambiental), contudo percebendo sua interação com a dinâmica institucional do país (visão macro).

Hoje o Paraná é o quinto estado mais industrializado do país e o quarto maior PIB, atrás apenas de São Paulo, Rio de Janeiro, e Minas Gerais. É o quinto lugar no *ranking* dos estados exportadores depois de São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. No entanto, esta prosperidade não refletiu no desenvolvimento social do estado que é de apenas 13% superior à média do Brasil, ficando atrás de Distrito Federal, Rio Janeiro, São Paulo, Rio

Grande do Sul e Santa Catarina. É o sexto no *ranking* do índice de desenvolvimento humano (IDH), depois de Distrito Federal, Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio Janeiro²⁶.

Diante do acima exposto, este estudo foi inspirado no trabalho de De Nigri e Salerno (2005, p. 19), segundo o qual a inovação possibilita às empresas auferirem maiores ganhos, sobretudo se houver diferenciação de produto, que viabilize a formação de preço prêmio, e, na visão de Buainain e Carvalho (2000, p. 148) embasados pelos estudos de Teece (1986), que atribuem o êxito do empreendimento gerado pela inovação à articulação entre os ativos intangíveis passíveis de proteção (na forma de conhecimento científico e tecnológico) e os não passíveis à proteção por instrumentos de propriedade intelectual.

Esta pesquisa pretende abordar as questões relativas à apropriabilidade dos ativos intangíveis, inclusive os de propriedade intelectual, aliada à estratégia da empresa e a articulação entre os ativos, com vistas à aquisição de competitividade.

Para esse fim, será realizado um estudo de caso referente a uma empresa de pequeno porte do setor químico, mais especificamente da indústria de cosméticos, do estado do Paraná, abordando as práticas quanto à utilização de seus ativos, como forma de adquirir vantagem competitiva perante a concorrência. Além disso, haverá um estudo do referencial teórico relacionado à apropriabilidade dos ativos intangíveis, à geração de inovação, à propriedade intelectual e aos ativos complementares. Após essa introdução, far-se-á a apresentação da divisão do trabalho:

- a) exposição do tema, do problema, dos objetivos e da metodologia referentes à pesquisa;

²⁶ JORNAL GAZETA DO POVO ONLINE (2009).

- b) no capítulo 1 são apresentadas as bases teóricas, abordando a questão da apropriabilidade dos ativos intangíveis de propriedade intelectual e dos ativos complementares, aspectos sobre a inovação nas empresas, noções sobre concorrência, estratégia e vantagem competitiva;
- c) no capítulo 2 será apresentado um panorama da indústria química, especialmente das indústrias de cosméticos brasileira e paranaense, para contextualizar o estudo de caso, onde será explorada a dinâmica setorial. Além disso, far-se-á um estudo das oportunidades e ameaças do setor de cosméticos, segundo a Matriz SWOT²⁷;
- d) no capítulo 3 o caso pesquisado será discutido e detalhado minuciosamente. O ambiente concorrencial será abordado segundo as cinco forças de Porter (1986), e a adoção da estratégia empresarial será analisada frente a esta realidade;
- e) por fim, apresentar-se-ão as conclusões.

²⁷ Matriz SWOT, sigla com as iniciais das seguintes palavras: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), que propõe uma análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do ambiente em que está inserida, com a finalidade de subsidiar a tomada de decisão estratégica.

Tema da Pesquisa

Nota-se a importância da diferenciação de produtos, processos e serviços para as empresas num mercado internacionalizado. A diferenciação por meio da inovação tornou-se praticamente consenso entre os especialistas como estratégia para o crescimento e sucesso das empresas, pois possibilita comercializar produtos com maior valor agregado, e, portanto, logrando um valor maior aos produtos exportados, aumentando a renda para as empresas e, conseqüentemente, colaborando para uma balança comercial positiva, segundo a ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2009). Porém, sabe-se que as empresas utilizam diversos ativos de acordo com os recursos de que dispõem e as características do mercado em que atuam, o que norteia a estratégia adotada para adquirir competitividade frente às concorrentes e, conseqüentemente, alcançar maiores lucros.

Um dos tipos de ativos de que as empresas dispõem são os ativos intangíveis de propriedade intelectual, os quais, se bem geridos e articulados com os demais ativos da empresa, podem ser os pilares de uma dinâmica empresarial competitiva e sustentável. Dessa forma, os ativos intangíveis de propriedade intelectual, quais sejam (patentes, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, cultivares, topografias de circuitos integrados, direitos autorais), além do conhecimento não patenteável ou não patenteado, como o segredo industrial e o *know-how*, somados a outros ativos, como as competências específicas internas à firma (capacidade de aprendizagem empresarial, de comercialização, logística, distribuição e maximização dos fatores de produção), são alguns dos ativos intangíveis dessa dinâmica competitiva. Além disso, os ativos intangíveis de propriedade intelectual tornam o conhecimento um bem negociável no mercado, criando certo dinamismo nas relações comerciais, na medida em que

o titular de direitos sobre esses bens pode transitar de sua exploração exclusiva até um sistema de cooperação entre as partes envolvidas, dependendo única e exclusivamente da estratégia empresarial adotada frente a uma análise criteriosa do mercado.

Entretanto, os ativos de propriedade intelectual podem não constituir a melhor opção para a empresa frente às circunstâncias, ou seja, em relação ao mercado em que está inserida, frente ao setor industrial e à posição em que se encontra em relação à concorrência. Ainda, segundo Salles-Filho *et al.* (2005, p.7), muitas empresas optam por não proteger os ativos de propriedade intelectual, pois utilizam uma tecnologia madura e de conhecimento difundido e, nesse caso, a exigência da descrição do invento poderia possibilitar que concorrentes desenvolvessem resultados semelhantes ou próximos, num período relativamente curto, reduzindo sua vantagem competitiva no mercado. Nesse caso, há o conhecimento do sistema de proteção e sua não adoção é reflexo de uma consciente estratégia empresarial, onde então, os ativos complementares seriam decisivos para a viabilidade desses produtos no mercado

Na verdade, os ativos de propriedade intelectual não garantem a viabilização dos produtos no mercado, contudo são de extrema relevância em setores intensivos em tecnologia, onde há grandes investimentos em P&D, e cujo conhecimento codificado é facilmente reproduzível, como é o caso do setor químico. Dessa forma, os ativos de propriedade intelectual são fundamentais para o ressarcimento dos investimentos em P&D (como proteção, inibindo terceiros de comercializá-los, sem prévio consentimento do titular), e o desenvolvimento de parcerias, como também corroboram com a própria evolução da tecnologia e da dinâmica inovativa, uma vez que fornecem amparo legal e segurança para as negociações advindas da expectativa de ganhos futuros.

O tema deste trabalho está relacionado ao estudo da apropriabilidade dos ativos intangíveis, incluindo os de propriedade intelectual, por meio de um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte do setor químico de cosméticos do Paraná, cujo objetivo foi analisar como esta empresa articula seus ativos passíveis e não passíveis de proteção por instrumentos de propriedade intelectual, como forma de auferir vantagem competitiva frente à concorrência.

Problema da pesquisa

Este trabalho pretende responder aos seguintes questionamentos: como uma empresa de pequeno porte do setor químico de cosméticos do Paraná lida com a apropriabilidade dos ativos intangíveis, inclusive os de propriedade intelectual, e como os articula, na busca de vantagem competitiva?

Para esse fim, importa realizar o mapeamento dos ativos da empresa estudada, suas características, seu posicionamento²⁸ no mercado, suas estratégias de atuação perante os concorrentes, fornecedores e consumidores, e o ambiente institucional em que está inserida.

Nesse contexto, este trabalho abrange um estudo de caso sobre uma empresa paranaense de pequeno porte do setor químico, mais especificamente do setor de cosméticos, para análise das estratégias de gestão de seus ativos, segundo as 5 (cinco) forças de Porter (1986), com base nos fatores críticos de sucesso dessa indústria²⁹ (ditados pelo padrão de competitividade

²⁸ Segundo Kotler (1998, p.265): “O posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos. O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no mercado, uma declaração simples de por que o mercado-alvo deve comprar o produto”.

²⁹ Os fatores críticos de sucesso para a indústria de HPPC são a introdução de novos produtos no mercado, a existência de inúmeros produtos substitutos, as novas firmas entrantes no mercado, o relacionamento com os

do setor), na tecnologia envolvida, na posição da firma no mercado (panorama geral pertinente ao recorte territorial e ao porte empresarial escolhido) frente à ameaça dos produtos substitutos, das novas firmas entrantes e das já existentes no mercado, dos fornecedores e dos compradores.

O ambiente empresarial macro da região do Paraná também será analisado segundo a Matriz SWOT no tocante as suas principais oportunidades e ameaças, assim como às vantagens e desvantagens no microambiente empresarial, focando os fatores críticos de sucesso dessa indústria, segundo a dinâmica das MPMEs (competências organizacionais, produtivas, tecnológicas, capacidade de aprendizagem e o uso dos ativos de propriedade intelectual).

Hipótese

A questão da apropriabilidade dos ativos intangíveis, inclusive os de propriedade intelectual, assim como outras decisões estratégicas de uma empresa, depende do conjunto de fatores que influem no processo competitivo, dentre eles as características da empresa, os ativos de que dispõe, os padrões concorrenciais e o ambiente institucional.

Como apontado anteriormente por Salles-Filho *et al.* (2005, p.78) a apropriação das inovações no processo de produção pelos ativos de propriedade mais utilizados pelas MPMEs, independente da área setorial, são as patentes de modelo de utilidade (MU) e os registros de desenhos industriais (DI), frutos do atual sistema de inovação nacional imaturo. Nesse contexto, um dos ativos de propriedade intelectual mais efetivo é a marca que, trabalhada com os ativos de comercialização e de distribuição, pode constituir uma forma de barragem de

fornecedores e os compradores, os canais de distribuição e o acesso ao mercado, ações de *marketing* adotadas e o gerenciamento da marca.

concorrentes ao mercado, além de contribuir para a formação do preço-prêmio, se trabalhados os benefícios sociais, emocionais e de auto-expressão ou próprios (*status* social, identificação do jeito de ser), que uma marca pode proporcionar [KAPFERER (2003) e AAKER (1998)].

Nesse cenário, e corroborando com o Manual de Oslo (OCDE, 2006), que retira a inovação da esfera restrita ao cunho tecnológico, imputando a ela um caráter generalizado e abrangente, **a hipótese a ser verificada será:** a percepção do uso dos ativos de propriedade intelectual utilizados pelas MPMEs articulados com os demais ativos intangíveis complementares (de comercialização, logística e distribuição) são instrumentos úteis para uma estratégia de diferenciação e penetração dos produtos no mercado, e determinam a sobrevivência de uma empresa de pequeno porte, do setor de cosméticos, do estado do Paraná, num ambiente altamente acirrado.

Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Analisar como uma empresa de pequeno porte do setor químico de cosméticos do estado do Paraná utiliza estrategicamente seus ativos, inclusive seus ativos intangíveis de propriedade intelectual, de modo a obter vantagem competitiva frente à concorrência.

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) pesquisar o referencial teórico relacionado à apropriabilidade dos ativos intangíveis pelas empresas e discuti-lo sob o viés da importância da inovação para a firma e o acesso ao mercado;
- b) mostrar a importância da estratégia empresarial e discutir o ferramental das cinco forças de Porter (1986) e a Matriz SWOT para a análise competitiva da firma;

- c) discutir a importância das inovações de *marketing* e da marca para a empresa;
- d) apontar as principais dificuldades econômicas das MPMEs para se articularem no mercado;
- e) discutir a importância da dinâmica setorial para o estabelecimento dos padrões de competitividade entre as indústrias;
- f) definir o contexto da indústria de HPPC no setor químico;
- g) discutir a indústria de HPPC: a dinâmica das grandes empresas de HPPC e das MPMEs no contexto global (suas fases no processo de internacionalização); no cenário nacional e no estado do Paraná;
- h) realizar uma análise sobre os pontos fracos e fortes do setor de cosméticos brasileiro e ameaças e oportunidades do ambiente competitivo desta indústria por meio da Matriz SWOT, para os fatores críticos de sucesso dessa indústria;
- i) montar o panorama da indústria de HPPC paranaense, a partir do levantamento de dados da pesquisa efetuada pelo SEBRAE/PR, em 2007;
- j) realizar um estudo de caso com uma empresa de pequeno porte do setor químico de cosméticos à luz do referencial teórico pesquisado para este trabalho e verificar se a empresa está em consonância com a dinâmica de HPPC do estado do Paraná;
- k) analisar como a questão da apropriabilidade dos ativos intangíveis de propriedade intelectual se relaciona com a utilização de outros ativos pela empresa unidade de análise;
- l) tentar identificar qual(is) a(s) principal(is) estratégia(s) competitiva(s) adotada(s) pela empresa unidade de análise, quanto à articulação entre seus ativos, em relação à concorrência, tendo como guia as 5 (cinco) forças de Porter (1986);

Justificativa da Pesquisa

A relevância de realizar este estudo advém do papel que a inovação e a propriedade intelectual vêm assumindo como estratégias das empresas para se manterem competitivas no panorama econômico atual. Além disso, importa conhecer algumas práticas utilizadas quanto à apropriabilidade dos ativos intangíveis relativas ao setor químico de cosméticos no Paraná, e, também, obter informações sobre o desenvolvimento de políticas regionais ligadas à inovação e à propriedade intelectual, para ampliar a capacidade competitiva do setor.

Outro fator que justifica este estudo é o fato de que existem poucos trabalhos voltados para setores industriais específicos referentes aos ativos de propriedade intelectual em combinação com os demais ativos intangíveis, e a sua utilização de forma estratégica para adquirir competitividade.

Alguns autores como Nelson (1996), Teece (1986) e outros herdeiros da linha schumpeteriana produzem trabalhos voltados para o incentivo da aquisição de diferencial pelas empresas, por meio da geração ou aquisição de conhecimentos, do desenvolvimento de aptidões pelo processo de aprendizagem organizacional, e da proteção estratégica dos produtos/processos novos aliada à utilização de ativos complementares. Autores brasileiros como Buainain (2000), Carvalho (2000) e Erber (1982) também vêm enfatizando em seus trabalhos a utilização da propriedade intelectual como um dos ativos estratégicos da empresa.

Dessa forma, com este trabalho, pretende-se fazer uma pesquisa que relacione as teorias acima referidas e o setor químico, de cosméticos especificamente, com vistas à obtenção de possíveis resultados práticos para o setor.

A escolha da indústria de cosméticos, no setor químico, deve-se ao seu alto grau de crescimento. Nos últimos dez anos, o setor de cosméticos, no Brasil, tem apresentado uma taxa de crescimento anual de 5% em média, bem acima da taxa média de crescimento anual do PIB de 2,4%. Segundo a Agência SEBRAE de Notícias³⁰, o Brasil saltou para a terceira posição no *ranking* do mercado mundial³¹ de cosméticos.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), cerca de 88,3% das indústrias de beleza são MPMEs e encontram-se espalhadas por todo território brasileiro, e segundo relatório da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)³², em janeiro de 2006, 109 fábricas foram criadas, significando um acréscimo de 8,7% no número de empresas nacionais do setor, sendo que apenas 11,7% eram consideradas de grande porte³³.

O estado do Paraná participa com 8,9% das empresas de artigos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) e é o terceiro estado em concentração de indústrias de produtos de HPPC³⁴, com 156 empresas, sendo a liderança desse setor do estado de São Paulo, com 722 empresas, seguido pelo Rio de Janeiro, com 171 empresas³⁵.

Cabe ressaltar que, com o avanço da biotecnologia, o setor químico tende a ser afetado devido à grande interface entre essas áreas, e o setor de HPPC também sofre o impacto desses

³⁰ XEYLA (Agência SEBRAE de Notícias, 2007).

³¹ O primeiro e o segundo lugares no consumo mundial são EUA e Japão, seguidos por Brasil, França, Alemanha, Reino Unido, China, Itália, Rússia e Espanha, conforme trabalho realizado por Garcia e Salomão (2008, p.4).

³² Ainda segundo a ANVISA, atualmente, há cerca de 1.600 empresas operando em condições regulares nesse setor de HPPC no país e estima-se que outras 1.600 empresas operem em situação sanitária irregular (informalidade sanitária).

³³ BRITO (Abihpec, 2009).

³⁴ O Estado do Paraná conta com empresas grandes do setor de HPPC, tais como: O Boticário, Racco, Bonyplus e All Nature, além de ter uma centena de MPMEs, sob administração familiar, numa média de permanência no mercado de 15 anos.

³⁵ NASCIMENTO (JORNAL GAZETA DO POVO, 2008).

avanços. Assim, as estruturas organizacionais, processos e produtos decorrentes do aparecimento dessas novas tecnologias podem se constituir em uma nova fonte de oportunidades de negócio.

A tendência do setor químico, em geral, é de proteger as inovações de produtos decorrentes de intensa pesquisa e desenvolvimento tecnológico, como forma de resguardar seus investimentos e ressarcimento do esforço inovativo. Nesse sentido, os ativos de propriedade intelectual podem ser utilizados de acordo com a estratégia empresarial adotada pela firma: elemento de barreira como detentor do domínio da tecnologia (proteção contra a exploração da invenção por terceiros, sem sua prévia autorização) ou elemento difusor de tecnologia (fornecimento de segurança jurídica para a comercialização dos ativos de propriedade intelectual) por intermédio de contratos de licenciamento, *franchise* e outros, e na busca de parcerias para o desenvolvimento de projetos e novas pesquisas.

Além disso, o mercado global tem se mostrado receptivo aos produtos desenvolvidos baseados na biodiversidade³⁶ (conhecidos como produtos verdes), sendo os setores mais sensíveis a essa demanda os de HPPC, alimentação e fármacos, seguindo uma tendência mundial do setor químico. De fato, trata-se de uma grande oportunidade para MPMEs nacionais se desenvolverem nessa área, investindo e apostando nessa cadeia produtiva, desde o plantio, coleta de dados, processamento, embalagem de novos produtos e serviços³⁷. Essa aposta consiste na oferta de produtos diferenciados, baseados em P&D da fauna e da flora brasileiras, como fonte de produtos inovadores.

³⁶ O Brasil possui uma das mais vastas biodiversidades no mundo que ainda é pouco explorada. Há carência de estudos e pesquisas sobre a biodiversidade, assim como da rastreabilidade do conhecimento associado a essa biodiversidade. A indústria de HPPC, ainda, pode se beneficiar dos pequenos produtores e agricultores familiares na produção de ciclos produtivos de cultivos de certas plantas, preservando o ecossistema e o conhecimento tradicional dos grupos da população ribeirinha e das comunidades indígenas, principalmente da Amazônia, como é o caso de sucesso da empresa nacional Natura.

³⁷ Biodiversidade pode ser aliada das micros e pequenas empresas. 19 ago. 2008. Disponível em: <www.protec.org.br/noticias.asp?cod=1892> Acesso em: 04/06/2009.

Além disso, esse setor de HPPC encontra-se contemplado pela política de desenvolvimento industrial do Governo Federal, com ações previstas no Projeto Setorial Integrado (PSI) e no Programa de Mercados e Produtos Prioritários, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Por último, é importante destacar que com a crise atual da economia, o setor de cosméticos e beleza tem sido visto como um dos setores em expansão (desde setembro de 2008 obteve um crescimento de 8% nas vendas) que, em meio à recessão, não teve seus investimentos cancelados, e pretende contratar funcionários em vez de demitir³⁸. Esse crescimento da atividade ocorre porque a compra da maior parte dos seus produtos é feita com pagamento à vista (sem necessidade de obter crédito), pela intensa propaganda engendrada pelas grandes empresas do setor ao associar seus produtos à boa aparência (e não tão somente ao aspecto da beleza), pela captação do público masculino e da raça negra, e pelo aumento do poder aquisitivo da população brasileira. Outro fator que pode ser elencado é o componente de natureza psicológica, tendo em vista que as pessoas procuram melhorar a autoestima para aumentar a qualidade de vida.

Metodologia

Segundo a classificação dos tipos de pesquisa elaborados por Santos (2004, p. 24), levando-se em conta os objetivos, este trabalho se baseia em uma pesquisa de caráter descritivo e de

³⁸ JORNAL NACIONAL Exibido em 12 fev. 2009.

natureza qualitativa, resultando em:

- a) uma análise do setor de HPPC paranaense, a partir do levantamento de dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE/PR;
- b) um estudo de caso, em que o caráter exploratório se deu por meio da pesquisa de campo, via entrevista e resposta ao questionário.

A pesquisa exploratória se caracteriza por permitir que se faça um primeiro contato com o tema proposto visando à familiarização do autor em relação ao assunto (SANTOS, 2004, p.26). Pode ser feita, segundo Gil (2007, p.41), na forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Esta pesquisa abrange as duas formas combinadas, pois a pesquisa bibliográfica é realizada como base teórica para o desenvolvimento do cenário de HPPC paranaense e do próprio estudo de caso.

O estudo de caso é uma investigação empírica que visa pesquisar um fenômeno contemporâneo inserido no seu contexto da vida real, segundo Yin (2001, p. 32). A abordagem deste trabalho será de caráter qualitativo, em função da necessidade de realizar análise dos elementos relacionados.

Com o estudo de caso pretende-se relacionar o contexto microempresarial (fatores e características internas à firma) e as estratégias adotadas em relação aos seus ativos, inclusive aos ativos intangíveis de propriedade intelectual, como ferramental para o seu posicionamento no mercado. O estudo de caso será embasado numa abordagem teórica sobre a problemática da inovação e da apropriabilidade de ativos intangíveis, no que refere-se à estratégia de inserção no mercado.

Dentre as técnicas de pesquisa elencadas por Lakatos e Marconi (2001), essa pesquisa utiliza documentação indireta, por meio de pesquisa documental (dados primários) e bibliográfica (dados secundários); documentação direta, por meio de pesquisa de campo, especificamente um estudo de caso; e observação direta intensiva, por meio de observação assistemática³⁹ e entrevista.

Seleção da unidade de análise do estudo de caso no setor de HPPC no Estado do Paraná

Para a seleção da empresa unidade de análise para o estudo de caso foram utilizados os seguintes critérios:

a) micros, pequenas e médias empresas, conforme classificação do SEBRAE (por número de funcionários), dentre todas as empresas do setor de cosméticos do Paraná (total de 157), segundo dados da RAIS, 2007.

Procurou-se focar neste trabalho a empresa de pequeno porte em função da sua importância na economia brasileira e suas dificuldades para adquirir competitividade, conforme mencionado na introdução. Há vários critérios tomados para caracterizar o porte de uma empresa, ou seja, para definir se uma empresa é micro, pequena, média ou grande.

O SEBRAE⁴⁰ utiliza o critério do número de funcionários nas empresas, principalmente nos

³⁹ Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 194), a observação assistemática “consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”.

⁴⁰ O IBGE utiliza a classificação do SEBRAE e, nos levantamentos dos censos e pesquisas socioeconômicas anuais e mensais classifica as firmas segundo o número total de pessoas com ocupação, sendo que o conceito de “pessoas ocupadas” em uma empresa abrange, além dos empregados, também os proprietários. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005) também utiliza o critério do número de

estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

Quadro de classificação do SEBRAE sobre porte de empresas brasileiras

| Número de funcionários | Tamanho relativo |
|------------------------|------------------|
| De 1-19 | Microempresa |
| De 20-99 | Pequena empresa |
| De 100-499 | Média empresa |
| Mais de 500 | Grande empresa |

Fonte: SEBRAE, 2004

- b) empresas com patentes concedidas e/ou depositadas no INPI, conforme pesquisa realizada no Banco de Patentes do INPI;
- c) empresas com desenhos industriais concedidos e/ou depositados no INPI, conforme pesquisa realizada no Banco de Desenhos Industriais do INPI;
- d) empresas com marcas concedidas e/ou depositadas no INPI, conforme pesquisa realizada no Banco de Marcas do INPI;

Foram pré-selecionadas 92 empresas que apresentam estas características e estão identificadas no APÊNDICE I.

Desse quadro, foram selecionadas as empresas que mais possuíam pedidos de proteções e proteções concedidas dos ativos de propriedade intelectual pesquisados (patente, marca e/ou

funcionários nas empresas. De acordo com esta organização, as micros e pequenas empresas são “empresas independentes, que não são filiais de outras empresas e cujo número de empregados é inferior a um determinado número, que varia segundo o país”. Para a União Europeia, esse número é de 250 empregados, enquanto que, para os EUA, é de 500, e no caso brasileiro, conforme critérios do SEBRAE é de 499 empregados. A OCDE também utiliza critérios financeiros para aquisição de benefícios, que variam conforme o país ou a região.

desenho industrial) e, que, por esse critério, parecem ser, dentre as empresas do APÊNDICE I, as que mais utilizam os ativos de propriedade intelectual no setor.

Tabela das Empresas Seleccionadas dentre as 92 empresas de cosméticos do Paraná que apresentam mais pedidos de proteção e proteções concedidas de propriedade intelectual

| NOME | Nº. empregados. | PI | UM | Total | | | Marcas | | DI |
|---|-----------------|----|----|-----------|------------|---------------------|---------|---------------------|----|
| | | | | Deferidas | Publicadas | Arquivadas/Extintas | Pedidos | Arquivadas/Extintas | |
| COSINTER INTERNACIONAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS | 40 | - | - | - | - | - | 14 | - | 2 |
| DEO COLONIA DESODORANTE SENECHAL LTDA | 7 | - | 2 | 2 | - | - | 3 | - | - |
| LMOS DO BRASIL INDÚSTRIA QUÍMICA LTDA | 19 | 2 | 0 | - | - | 2 | 8 | 7 | - |
| NATUPHITUS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA | 33 | - | - | - | - | - | 44 | 6 | - |
| PICCO PIONEER INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA | 11 | - | - | - | - | - | 30 | 36 | - |
| REALGEM S DO BRASIL INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS LTDA | 8 | 1 | 5 | - | 1 | 5 | 39 | 45 | 8 |

Fonte: elaboração própria.

e) por último, utilizou-se o critério da acessibilidade.

A primeira opção era a empresa REALGEM'S DO BRASIL IND DE COSMÉTICOS LTDA, em razão de possuir os três tipos de ativos pesquisados, porém a empresa não autorizou a realização do estudo de caso

A empresa objeto do estudo de caso deste trabalho, COSINTER INTERNACIONAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA. era a segunda opção da tabela das

empresas selecionadas dentre as 92 empresas de cosméticos do Paraná, que apresentam mais pedidos de proteção e proteções concedidas de propriedade intelectual

Coleta de dados

A coleta qualitativa de dados foi realizada junto ao gestor da área de pesquisa e desenvolvimento da COSINTER INTERNACIONAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA.

Foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias, delineadas conforme segue:

- dados primários: os dados qualitativos foram coletados a partir de um roteiro semiestruturado, em entrevistas conduzidas pela pesquisadora (entrevista semiestruturada). A entrevista semiestruturada, para Triviños (1990), valoriza a presença do investigador e oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias ao enriquecimento da investigação. Ou seja, permite flexibilidade tanto ao entrevistador como ao entrevistado para conduzir o levantamento de forma mais adequada à realidade, possibilitando fazer alterações ou inserções durante a entrevista;
- dados secundários: a coleta dos dados secundários foi realizada por meio de jornais, revistas, internet e *website* da empresa.

Elaboração do roteiro da entrevista semiestruturada

O instrumento de coleta de dados foi construído a partir do referencial teórico apresentado

neste trabalho. Dessa forma, a entrevista possuía um roteiro flexível que foi adaptado segundo a conversa com os entrevistados, abrangendo questões com os seguintes temas⁴¹:

- principais características da empresa (conteúdo tecnológico, posicionamento no mercado, relação com clientes, fornecedores e concorrentes);
- os principais produtos da empresa;
- ativos protegidos por instrumentos de propriedade intelectual (quais e por que);
- geração/aquisição de conhecimentos (utilizando da classificação das atividades inovativas do Manual de Oslo), e o porquê desta geração e/ou aquisição;
- estratégia de gestão dos seus ativos;
- questões relacionadas ao referencial teórico (Porter e Matriz SWOT).

Limitações da pesquisa

Dentre as principais limitações da coleta de dados por entrevista, segundo Gil (1999, p. 118), destacam-se: falta de motivação dos entrevistados para responder às questões, inadequada compreensão sobre o significado das questões, respostas falsas (consciente ou inconscientemente), e influência do entrevistador (de opiniões e outros aspectos pessoais).

Os resultados obtidos são apresentados por meio de relatório no capítulo 3.

⁴¹ O questionário completo está no Apêndice II.

1 INOVAÇÃO E APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS EM UMA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

1.1 INOVAÇÃO E ATIVIDADES INOVATIVAS COMO FONTE DE DIFERENCIAÇÃO PARA AS EMPRESAS

A partir do início do século XX, com a segunda revolução industrial, tem-se a quebra de paradigma tecnológico⁴² que repercute desde as alterações do trabalho⁴³ até as relações sociais. Na verdade, o incipiente processo industrial iniciado na primeira revolução industrial torna-se de fato concretizado. Os avanços tecnológicos, decorrentes das difusões da eletricidade e do motor a combustão, são irradiados para outras áreas, dando suporte ao desenvolvimento em áreas correlatas, sobretudo na área de manufatura de máquinas e equipamentos, ou seja, o fruto do “uso comercial da ciência”⁴⁴. As ferrovias e o telégrafo tornam as distâncias menores e possibilitam o início da internacionalização comercial. Nessa época surgem as grandes empresas e as teorias da firma⁴⁵. As empresas começam a se apropriar do conhecimento científico e a explorar economias de escopo⁴⁶ e de escala⁴⁷ para reduzir os custos de investimento em máquinas para produção em massa.

⁴² Entende-se por paradigma tecnológico os padrões de resolução de certos problemas técnicos.

⁴³ Nessa época, as alterações do trabalho mais significativas foram a remuneração pela força do trabalho realizado, a mecanização do trabalho, as divisões das tarefas, o trabalho especializado, culminando no aumento da produtividade. Quanto às relações sociais, surge a figura do capitalista (detentor dos meios de produção: patrão), do empresário inovador, do assalariado (troca da força do trabalho pelo salário) e dos bancos, como agente facilitador ao sistema de crédito.

⁴⁴ Ao final do século XIX, a aplicação da ciência em prol de soluções técnicas ocorre com o surgimento dos primeiros laboratórios de pesquisas empresariais. Até então, a ciência teórica era utilizada para compreensão dos progressos tecnológicos (LANDES, 2005).

⁴⁵ As teorias da firma consideram-na como o cerne do sistema capitalista e analisam o impacto das mudanças tecnológicas sobre essa unidade produtiva. As teorias da firma, à luz das mudanças tecnológicas, ocorrem em três paradigmas: o primeiro é o da revolução industrial britânica, que originou a base para a elaboração da teoria neoclássica; o segundo é o fordista, cujo modelo de organização de produção, em massa, dominou a maior parte do século XX, sendo a base para as teorias da firma e para a economia industrial; o terceiro é relacionado às tecnologias da informação, centrado no Japão, cuja repercussão dos seus efeitos começa a ser sentidos a partir da década de 1980 (TIGRE, 1998, p.69).

⁴⁶ A economia de escopo ocorre quando numa mesma planta se produzem dois ou mais tipos de produtos a um custo mais baixo do que cada um em particular poderia ser produzido em uma planta especializada.

⁴⁷ Por definição, economia de escala ocorre quando há redução nos custos médios de produção gerados pelo aumento da escala de produção.

Até então, a inovação estava associada ao progresso técnico, como fonte crescente de melhoria quantitativa e qualitativa de produtos e processos, permitindo um crescimento cumulativo e sustentável, com retornos crescentes, o que propiciou a acumulação de capital dos detentores dos meios de produção - lógica intrínseca do sistema capitalista.

A desequilibrada distribuição de riqueza do capitalismo, dentre outros fatores, levou ao declínio da lucratividade dos mercados nacionais existentes (saturação de produtos devido à produção em massa), o que conduziu à exploração do mercado externo, como forma de escoamento da produção excedente e de investimento em produção (dinâmica de lucros crescentes além das fronteiras nacionais), objetivando a conquista de novos mercados e a busca de vantagens espúrias⁴⁸ (HEILBRONER, 1996, p. 187). A demanda mundial foi pouco alterada em decorrência da própria saturação dos produtos básicos no mercado e dos crescentes avanços tecnológicos. As corporações multinacionais alteravam o foco do tipo de produto ofertado: dos produtos básicos para os bens de alta tecnologia (tais como produtos farmacêuticos e microcomputadores), além de terem alterado a estrutura e o fluxo geográfico da internacionalização do capital, retornando os investimentos para produção nacional, gerando produtos com maior valor agregado e maior conteúdo tecnológico. Anteriormente, o capital investido no exterior destinava-se a plantações, ferrovias (escoar produtos e matéria-prima) ou à mineração, e estavam concentrados nas áreas de colônia; enquanto que, nessa nova conjuntura, a maior parcela do capital era destinado à manufatura e concentrava sua aplicação nos países desenvolvidos (HEILBRONER, 1986, p. 193).

Nesse cenário, as empresas começam a se dividir em várias plantas e consolidam-se os

⁴⁸ O processo de imperialismo foi direcionado para a obtenção das ditas vantagens espúrias: aquisição de novos mercados com acesso tanto à mão de obra, quanto à matéria-prima barata e exploração de recursos naturais e em abundância.

primeiros laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Pequenas empresas sem condições de implantar um laboratório de P&D passaram a estabelecer parcerias com universidades.

Segundo Teece (1986), a concorrência, cada vez mais acirrada, fazia com que as grandes empresas praticassem preços menores baseadas em economia de escala, ao mesmo tempo em que, para manterem-se competitivas, deveriam investir cada vez mais em P&D. Ao longo do século XX, o surgimento das grandes marcas, produtos diferenciados e com *design* exclusivo dão origem aos grandes monopólios e a inovação começa a despontar como solução para que as empresas conseguissem obter diferencial competitivo (TIGRE, 2006, p.46).

No início do século XX, Schumpeter inicia seus trabalhos referentes à inovação. Segundo Szmrecsányi (2006, p.124), ao contrário dos neoclássicos, que entendiam o desenvolvimento econômico como um processo equilibrado, baseado no fluxo circular e estático, cujas mudanças seriam fruto de fatores como o crescimento da população ou a ocorrência de alguma calamidade, guerras ou doenças, Schumpeter abordava o desenvolvimento da economia capitalista como um processo dinâmico, permeado pela incerteza, tendo como força motriz a inovação. Ele afirmava que a economia se desenvolvia com base em ciclos, que alternam momentos de prosperidade e recessão, a partir de “surto” de inovação, baseado na mudança tecnológica.

A inovação é um elemento que leva aos resultados desejados pelo capitalismo, pois possibilita aos agentes econômicos novas formas de obter ganhos e lucros marginais elevados, o que justificaria o capitalista investir em empreendimentos para obter retornos satisfatórios. O impulso fundamental, então, seria a inovação, com os lucros e prêmios resultantes da introdução de algo novo no mercado. As ocorrências de mudanças qualitativas no processo ou

produto rompem o fluxo circular: o estado estacionário do sistema econômico anterior, contribuindo para o desenvolvimento econômico.

A partir desse pensamento, Schumpeter constrói o conceito de “destruição criadora”, cujo elemento básico é a inovação, que leva ao desenvolvimento econômico por proporcionar a dinamização da economia, pela geração de competitividade e de novas oportunidades. Nesse contexto, as inovações comerciais e produtivas bruscas ocasionadas por mudanças repentinas e quebra de paradigmas geram estados de desenvolvimentos descontínuos derivados das novas combinações dos recursos disponíveis nos setores de produção e comercialização. Essa inovação a que ele se refere pode ser compreendida nos seguintes âmbitos: a introdução de um novo produto, ou de uma nova qualidade de produto; obtenção de novas fontes de matérias-primas, produtos intermediários e insumos de produção; a introdução de novos métodos de produção e distribuição, que podem ou não estar fundamentados na descoberta ou invenção de novos conhecimentos; a abertura e/ou exploração de novos mercados, antes inacessíveis ou inexplorados; a obtenção de novas formas de organização econômica até a conquista e destruição de monopólios (SZMRECSÁNYI, 2006, p.115). A partir desses conceitos, passa-se a entender a inovação como sendo o “novo” que tem o poder de transformar a economia de uma empresa, setor, região ou país, tornando-se elemento de diferenciação no mercado.

Segundo Schumpeter, o crescimento das economias capitalistas ocorre de acordo com ciclos de conjunturas que refletem expansões e crises decorrentes do próprio crescimento dessas economias. O surgimento, difusão e absorção das inovações estabelecem sucessivos ciclos conjunturais que promovem a concorrência intercapitalista.

Nessa visão, a competição se dá nos preços de oferta, qualidade de produto, estratégia de comercialização e da concorrência entre o novo e o velho, onde o novo representa inovações e o velho representa os produtos e processos que tendem a ser substituídos. Os lucros extraordinários decorrentes da concorrência entre o antigo e o novo revelam o potencial da inovação e impõe uma dinâmica empresarial contínua na busca pelo progresso técnico e organizacional para manter e ampliar as posições conquistadas no mercado.

Para Schumpeter, as inovações se consolidam através dos inovadores (*outsiders*) e da criação de novas empresas que concorrem com as estruturas e firmas pré-existentes. Dessa forma, as novas firmas e as inovações se difundem no mercado e, conseqüentemente, promovem a superação, supressão e substituição de empreendimentos no mercado (SZMRECSÁNYI, 2006). Nesse contexto, a firma é o ambiente onde se processa a mudança tecnológica concretizada pela atuação do empresário inovador e do desenvolvimento de inovações, sendo os recursos obtidos do crédito capitalista. Assim, Schumpeter diferencia a figura do empresário inovador (implementador contínuo da inovação, responsável pela produção e pela difusão da inovação) do capitalista (detentor dos meios de produção) e dos banqueiros (financiadores do poder de compra dos empresários inovadores). Ressalta-se assim, inicialmente, a face do capitalismo concorrencial.

Em princípio, a inovação tecnológica assegura retornos crescentes à firma, advindos da redução do custo de produção, e o subsequente reinvestimento em inovação. Essa situação foi decisiva para instalar o desequilíbrio da distribuição de riqueza no sistema capitalista. Dessa forma, os empresários consolidam a posição de liderança no mercado por intermédio da inovação (novos produtos ou novas formas de produção ou de comercialização). A apropriabilidade dos lucros da inovação, fruto das mudanças estruturais implementadas e do

pioneirismo do acesso ao mercado, é reduzido até desaparecer, na medida em que os imitadores entram no mercado. Schumpeter destaca a legislação de patentes como sendo a proteção real ou potencial das inovações da firma no mercado e a promotora do nível dos empregos na empresa.

Entretanto, Schumpeter revela também a face da inovação ligada ao capitalismo trustificado⁴⁹, com o gradativo desaparecimento dos inovadores individuais e a concentração do processo inovativo pelos departamentos de P&D das empresas oligopolistas, como decorrente da evolução do próprio sistema capitalista. Nesse contexto, os empresários inovadores são substituídos por especialistas com o objetivo de sustentar uma demanda de longo prazo para os novos produtos. O progresso técnico é incorporado pelas empresas já estabelecidas, sendo a inovação financiável pela própria empresa pela acumulação interna de reserva própria ou pelo acesso direto ao mercado de capitais (empresa de capital aberto).

Após os trabalhos de Schumpeter, surgiram os autores evolucionistas e institucionalistas que seguem a linha de pensamento schumpeteriana, e passaram a estudar os processos de crescimento e de transformação das empresas, inclusive a mudança por meio da inovação, e a diferença entre os processos utilizados pelas firmas para aquisição de maior competitividade. Nelson e Winter (2005), dentro da perspectiva evolucionista, tratam da inovação como resultado da interação entre atores e fatores que influem na trajetória da mudança tecnológica. Dessa forma, o ambiente (o mercado) seleciona as tecnologias e conhecimentos bem-sucedidos condicionantes das trajetórias tecnológicas futuras. Na perspectiva institucionalista, Lundvall (1992) e Nelson (1993) vêem a inovação como um sistema influenciado pelo

⁴⁹ O termo *trustificado* advém de *truste* que significa “tipo de estrutura empresarial na qual várias empresas, já detendo a maior parte de um mercado, combinam-se ou fundem-se para assegurar esse controle, estabelecendo preços elevados que lhes garantam elevadas margens de lucro. Os trustes têm sido proibidos em vários países, mas a eficácia dessa proibição não é muito grande” (SANDRONI, 1999, p.616).

ambiente institucional, que abrange os âmbitos econômico, cultural e social, ressaltando o papel do governo como coordenador desse processo de interação, do qual surgem a tecnologia e o conhecimento. Schumpeter também corrobora a ideia da importância do Estado no processo da inovação para a minimização dos riscos da incerteza de mercado.

Nelson (1996), ao discorrer sobre a mudança tecnológica, dedica-se também a descobrir o que difere uma empresa de outra e o que afeta a produtividade das empresas. Ele retoma o pensamento dos neoclássicos para criticá-los, pois segundo o pensamento desses teóricos haveria dois fatores que afetariam a produtividade das empresas: o conhecimento tecnológico e as decisões administrativas tomadas num cenário de opções claramente definidas. Ocorre que o autor chama a atenção para o fato de que as empresas não possuem o mesmo acesso às tecnologias disponíveis (aqui incluída a questão da propriedade intelectual), nem às mesmas informações, e que o cenário econômico é imprevisível diante da complexidade de valores e processos envolvidos no momento da tomada de decisões (NELSON, 1996, pág. 53).

Com base na ideia de Schumpeter⁵⁰, os economistas norte-americanos George Akerlof, Michael Spence e Joseph E. Stiglitz, ganhadores do Prêmio Nobel, aprofundaram os estudos sobre a Teoria da Informação Assimétrica. De acordo com essa teoria, a assimetria na obtenção de informações entre os agentes geraria os mercados imperfeitos (ao contrário dos mercados perfeitos dos neoclássicos, em que há informações simétricas para todos), porque os participantes do mercado não possuem as mesmas condições de processar, interpretar e utilizar informações, mesmo que sejam de domínio coletivo, o que daria origem às falhas de mercado e às diversas formas de supri-las, como, por exemplo, a geração de inovação.

⁵⁰ Schumpeter mostrou que a assimetria na informação não é obrigatoriamente má e que a inovação necessita de um certo grau de informação assimétrica nas mãos dos inovadores e dos empreendedores, que se beneficiam de comportamentos oportunistas para gerar inovação e alavancar seus negócios.

A informação é considerada fundamental no processo concorrencial, pois assume papel central na tomada de decisões estratégicas das empresas, tendo em vista que terão como base as informações que detém sobre elas mesmas e sobre seus concorrentes.

As decisões e o acesso à tecnologia também são afetados, principalmente quanto às diferenças organizacionais no que diz respeito às formas de gestão, capacitação dos trabalhadores para assimilar e tirar informações de novas tecnologias, formas de geração de conhecimento e cultura organizacional. Diante de todas essas variáveis, Nelson conclui que são determinantes da liderança ou do atraso de uma empresa a organização interna e os investimentos em P&D (1996, pág. 57).

As diferenças entre empresas são cruciais para se entender o processo de concorrência, por meio das diferentes formas com que obtêm vantagens competitivas. Elas podem diferir quanto a projetos, tecnologias, disponibilidade de fatores, preços, mercado. Diz o autor que as diferenças “[...] são resultados de diferentes estratégias usadas para orientar a tomada de decisões em diferentes níveis das empresas” (NELSON, 1996, p.167). Ele elenca três aspectos de uma empresa que a identificam: estratégia, estrutura e aptidões essenciais; e destaca ainda que são as diferenças organizacionais, especialmente as diferenças nas aptidões para gerar inovações e obter lucros a partir delas, mais do que as diferenças de domínio de tecnologia, as fontes de diferenças duráveis e sustentáveis entre as empresas (1996, p. 191).

Já para Teece (1986) as diferenças entre empresas residem nas aptidões dinâmicas específicas de cada uma. Para esse autor, há diversos fatores que determinam a força de uma empresa. A empresa deve estar apta a alavancar os ativos existentes para negócios novos e/ou afins; combinar e recombinar ativos para estabelecer novos negócios e voltar-se para novos

mercados; realizar atividades de transferência dentro da empresa assim como dar atenção a seus clientes, fornecedores e concorrentes.

A partir do momento em que se consolidou a ideia da inovação como fundamental para que as empresas se diferenciasssem no mercado globalizado, surgiu a necessidade de se construir um manual de mensuração para elaborar estatísticas comparadas para aferir o grau da atividade inovativa entre os países. Esse conceito começou a ser formulado no início da década de 60 pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), com o Manual de Frascati (2005), que relaciona o desenvolvimento de P&D com o número de patentes, e depois, mais especificamente, com o Manual de Oslo, em 1992, que englobava a inovação tecnológica de produto e de processo na indústria de transformação.

O Manual de Oslo passou por duas revisões, sendo a última em 2005 (tradução para o português em 2006), que apresenta como principais mudanças a incorporação do setor de serviços (1ª revisão em 1997). A segunda revisão incorporou as inovações de *marketing* e as inovações organizacionais (OCDE, 2006, p.22), ampliando o conceito de inovação, anteriormente restrito ao conceito da inovação tecnológica. Dessa forma admite-se que as inovações de caráter tecnológico impactam na forma organizacional do processo produtivo e gerencial da firma, assim como também na forma dessas inovações ascenderem ao mercado.

O surgimento do Manual de Oslo coincidiu com a constatação do distanciamento tecnológico entre os países em desenvolvimento e desenvolvidos, sendo explicado pelas correntes⁵¹

⁵¹ Essas correntes propunham ações governamentais para subsidiar o processo inovativo, vinculado às trajetórias de desenvolvimento diferenciadas, peculiares às realidades de cada nação. Em meio às sucessivas crises econômicas e problemas de recessão, a partir da década de 1970, (iniciada com a crise mundial do petróleo) essas correntes foram enfraquecidas em detrimento do ideal neoliberal, o qual se afirmou na década de 1980. A corrente neoliberal instituiu o mito da trajetória única para o desenvolvimento econômico entre os países, atribuindo a defasagem tecnológica dos países em desenvolvimento basicamente a má alocação de recursos

evolucionista e estruturalista, respectivamente, pelo caráter endógeno da inovação tecnológica (geração, aquisição de conhecimento, assimilação e aprendizado) e pela importância do apoio institucional do governo no processo inovativo. Esse distanciamento ressaltava a relevância das peculiaridades das realidades históricas, políticas, econômicas, sociais, culturais de cada país no processo de inovação.

No Manual de Oslo (OCDE, 2006, p. 23), a inovação abrange produtos e processos, novos ou significativamente melhorados, bem como novos métodos organizacionais e de *marketing*.

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes.

Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.

As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.

As inovações de *marketing* envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Especificamente, para as inovações de *marketing*, o Manual de Oslo (OECD, 2006, p.60) ressalta uma série de ações e exemplifica alguns casos. Assim, as inovações de *marketing*

compreendem mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de *marketing*. Mudanças de *design* do produto referem-se aqui a mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso do produto. Elas também incluem mudanças na forma de embalar produtos como alimentos, bebidas, detergentes, em que a embalagem é o principal determinante na aparência do produto. Um exemplo de inovação de *marketing* em *design* de produto é a implementação de uma mudança significativa no estilo de uma linha de móveis para dar-lhe uma nova aparência e ampliar seu apelo. Inovações em *design* de produtos podem também incluir a introdução de mudanças significativas na forma, na aparência ou no sabor de alimentos ou bebidas, como a introdução de novos aromatizantes em produtos de alimentação com o objetivo de atingir um novo segmento de consumidores. Um exemplo de

do governo e a visão paternalista do protecionismo. Para essa corrente, o fluxo comercial entre as nações, a desregulamentação, a privatização de companhias estatais e a adesão ao sistema de propriedade intelectual alavancaria o desenvolvimento econômico das nações, o *catching up*, pelo caráter exógeno dado à tecnologia. Entretanto, após a década de 1990, observava-se um aumento desse distanciamento tecnológico.

inovações de marketing em embalagens é o uso de um recipiente com um formato totalmente novo para uma loção para o corpo, com vistas a dar ao produto um visual novo e um apelo diferente para um novo segmento de mercado .

Ressalte-se que o Manual de Oslo difere a inovação gerada em relação ao seu alcance, ou seja, se o produto/processo/método organizacional/método de *marketing* é novo para a empresa, para o mercado ou para o mundo (2006, p. 23).

O mesmo Manual trata ainda das atividades inovativas, definindo-as como “todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou que pretendem conduzir, à implementação de inovações” (2006, p.25), incluindo pesquisa e desenvolvimento (P&D).

No Manual de Oslo (2006, p.112-113) constituem atividades inovativas:

Pesquisa e desenvolvimento experimental

– P&D intramuros (interna): trabalho criativo empreendido em uma base sistemática no interior da empresa com o intuito de aumentar o estoque de conhecimentos e usá-lo para projetar novas aplicações. Faz parte da P&D intramuros toda a P&D conduzida pela empresa, incluindo a pesquisa básica.

– Aquisição de P&D extramuros: as mesmas atividades da P&D intramuros, mas adquiridas de instituições de pesquisa públicas ou privadas ou de outras empresas (inclusive outras empresas no interior do grupo).

Atividades para as inovações de produto e de processo

– Aquisição de outros conhecimentos externos: aquisição dos direitos de uso de invenções patenteadas ou não patenteadas, marcas registradas, *know-how* e outros tipos de conhecimentos oriundos de outras empresas e instituições como as universidades e instituições de pesquisa governamentais, exceto a P&D.

– Aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital: aquisição de máquinas avançadas, equipamentos, *hardwares* e *softwares* para computadores, e terras e instalações (incluindo melhoramentos fundamentais, modificações e reparos), que são requeridos para implementar as inovações de produto ou de processo. Exclui-se a aquisição de bens de capital que integra as atividades de P&D intramuros.

– Outras preparações para inovações de produto e de processo: outras atividades relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de inovações de produto e de processo, tais como *design*, planejamento e teste para novos produtos (bens ou serviços), processos de produção, e métodos de distribuição que não tenham ainda sido incluídos em P&D.

– Preparações de mercado para inovações de produto: atividades voltadas para a introdução de bens ou serviços novos, ou significativamente melhorados no

mercado.

– Treinamento: treinamento (incluindo o treinamento externo) ligado ao desenvolvimento de inovações de produto ou de processo e sua implementação.

Atividades para as inovações de *marketing* e organizacionais

– Preparações para inovações de *marketing*: atividades relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de novos métodos de *marketing*. Inclui-se a aquisição de outros conhecimentos externos e outros bens de capital especificamente relacionados às inovações de *marketing*.

– Preparações para inovações organizacionais: atividades empreendidas para o planejamento e a implementação de novos métodos organizacionais. Inclui-se a aquisição de outros conhecimentos externos e outros bens de capital especificamente relacionada a inovações organizacionais.

No contexto atual brasileiro, vários pesquisadores e economistas voltam-se para a corrente estruturalista para melhor compreensão do processo de inovação. Dentre eles tem-se Roberto Sbragia. Para Sbragia⁵² *et al.* (2006, p.49-50). Para esse grupo, as atividades inovativas compreendem:

- Pesquisa e desenvolvimento: trabalho criativo desenvolvido numa base sistemática a fim de aumentar o estoque de conhecimento existente;
- Engenharia Industrial: aquisição ou mudanças nos equipamentos, ferramentas, procedimentos de controle de qualidade, métodos e padrões visando à manufatura do novo produto ou aplicação do novo processo;
- Início da produção: compreende as modificações (retrabalho) de produto e processo, treinamento de pessoal nas novas técnicas e lote experimental;
- *Marketing* de novos produtos: atividades relacionadas ao lançamento do novo produto, adaptação do produto a diferentes mercados, comercialização pioneira;
- Aquisição de tecnologia intangível: aquisição de tecnologia na forma de patentes, licenças, *know-how* e serviços de conteúdo tecnológico em geral;
- Aquisição de tecnologia tangível: aquisição de máquinas e equipamentos de cunho tecnológico conectados com as inovações de produto e processo introduzidas pela empresa;
- *Design*: atividades relativas à definição de procedimentos, especificações técnicas e aspectos operacionais necessários à produção do novo produto ou implementação do novo processo. O *design* artístico também é considerado uma atividade inovativa, quando diretamente relacionado ao novo produto ou processo (ou seja, *design* meramente estético não é considerado atividade inovativa).

⁵² Roberto Sbragia é professor titular de Administração Geral da FEA/USP e consolidou sua carreira acadêmica e profissional a partir de pesquisas, estudos e atuação como consultor na área de Gestão da Inovação Tecnológica. Além de atual Coordenador Científico do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo (PGT/USP), Sbragia vem oferecendo relevante contribuição, por meio de assessoria científica e técnica, a importantes entidades como a FAPESP, CNPq e ANPEI.

Fazendo o cruzamento das atividades inovativas do Manual de Oslo e de Sbragia *et al* (2006), que apresentam muitos pontos em comum, foi elaborado o quadro 1.1.1.

Quadro 1.1.1 Comparativo entre a classificação de atividades do Manual de Oslo e do trabalho de Sbragia et al. (2006).

| Manual de Oslo | Sbragia et al. |
|---|---|
| <p>P&D intramuros (interna): trabalho criativo empreendido em uma base sistemática no interior da empresa com o intuito de aumentar o estoque de conhecimentos e usá-lo para projetar novas aplicações. É toda a P&D conduzida pela empresa, incluindo a pesquisa básica.</p> <p>Aquisição de P&D extramuros: atividades da P&D adquiridas de instituições de pesquisa públicas ou privadas ou de outras empresas (inclusive outras empresas no interior do grupo).</p> | <p>Pesquisa e desenvolvimento: trabalho criativo desenvolvido numa base sistemática a fim de aumentar o estoque de conhecimento existente.</p> |
| <p>Aquisição de outros conhecimentos externos: aquisição dos direitos de uso de invenções patenteadas ou não patenteadas, marcas registradas, <i>know-how</i> e outros tipos de conhecimentos oriundos de outras empresas e instituições, exceto a P&D.</p> | <p>Aquisição de tecnologia intangível: aquisição de tecnologia na forma de patentes, licenças, <i>know-how</i> e serviços de conteúdo tecnológico em geral.</p> |
| <p>Aquisição de máquinas, equipamentos e outros bens de capital: aquisição de máquinas avançadas, equipamentos, <i>hardwares</i> e <i>softwares</i> para computadores, e terras e instalações (incluindo melhoramentos fundamentais, modificações e reparos), que são requeridos para implementar as inovações de produto ou de processo. Exclui-se a aquisição de bens de capital que integra as atividades de P&D intramuros.</p> | <p>Aquisição de tecnologia tangível: aquisição de máquinas e equipamentos de cunho tecnológico conectados com as inovações de produto e processo introduzidas pela empresa.</p> |
| <p>Outras preparações para inovações de produto e de processo: outras atividades relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de inovações de produto e de processo, tais como <i>design</i>, planejamento e teste para novos produtos (bens ou serviços), processos de produção, e métodos de distribuição que não tenham ainda sido incluídos em P&D.</p> | <p>Engenharia Industrial: aquisição ou mudanças nos equipamentos, ferramentas, procedimentos de controle de qualidade, métodos e padrões visando à manufatura do novo produto ou aplicação do novo processo;</p> <p>Design: atividades relativas à definição de procedimentos, especificações técnicas e aspectos operacionais necessários à produção do novo produto ou implementação do novo processo. O <i>design</i> artístico também é considerado uma atividade inovativa, quando diretamente relacionado ao novo produto ou processo (ou seja, design meramente estético não é considerado atividade inovativa).</p> |
| <p>Treinamento: treinamento ligado ao desenvolvimento de inovações de produto ou de processo e sua implementação.</p> <p>Preparações de mercado para inovações de produto: atividades voltadas para a introdução de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados no mercado.</p> | <p>Início da produção: compreende as modificações (retrabalho) de produto e processo, treinamento de pessoal nas novas técnicas e lote experimental.</p> |
| <p>Preparações para inovações de marketing: atividades relacionadas ao desenvolvimento e à implementação de novos métodos de <i>marketing</i>. Inclui-se a aquisição de outros conhecimentos externos e outros bens de capital especificamente relacionados às inovações de <i>marketing</i>.</p> | <p>Marketing de novos produtos: atividades relacionadas ao lançamento do novo produto, adaptação do produto a diferentes mercados, comercialização pioneira.</p> |
| <p>Preparações para inovações organizacionais: atividades empreendidas para o planejamento e a implementação de novos métodos organizacionais. Inclui-se a aquisição de outros conhecimentos externos e outros bens de capital especificamente relacionados a inovações organizacionais.</p> | |

Fonte: elaboração própria com base no Manual de Oslo e no trabalho de Sbragia et al. citados acima.

Nota-se que uma empresa não necessariamente precisa realizar P&D internamente para gerar inovação. Ela pode adquiri-la de outras empresas ou instituições pelo processo de difusão tecnológica.

Segundo o Manual de Oslo (2006, p. 24), “difusão é o meio pelo qual as inovações se disseminam, através de canais de mercado ou não, a partir da primeira introdução para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas”. Sem difusão, uma inovação não tem impacto econômico. O processo de difusão permite que a empresa, ao adotar novos conhecimentos e tecnologias, possa desenvolver suas capacidades internas por meio da aprendizagem, adaptação e modificação de produtos e processos adquiridos.

Nesse sentido, um trabalho realizado pela FAPESP (2005) classifica a fonte de inovação realizada pela empresa em quatro grupos: **fontes internas à empresa**, originadas dos seus departamentos (P&D, *marketing*); **fontes relacionadas a insumos e a mercados em que a empresa opera**, como os fornecedores, os clientes, os concorrentes, a compra de equipamentos, assim como a engenharia reversa, a experimentação, a tecnologia incorporada, o conhecimento tácito e o aprendizado cumulativo; **fontes de domínio público**, como congressos, feiras, exposições, bancos de patentes e conhecimento codificado; **fontes variadas**, como as transações entre empresas, pelo licenciamento e aquisição de *know-how*, por exemplo, e contratos de transferência de tecnologia.

O Manual de Oslo refere-se ainda aos tipos de interação com outras instituições que a empresa realiza para gerar inovação, que são: **fontes abertas de informação** (conhecimento codificado): informações disponíveis que não exigem a compra de tecnologia ou de direitos de propriedade intelectual; **aquisição de conhecimentos e de tecnologia** (tecnologia

incorporada e conhecimento tácito): compra de conhecimento externo e/ou conhecimentos e tecnologias incorporados em bens de capital (máquinas, equipamentos, *softwares*) e aprendizado cumulativo; e **inovação cooperativa**: cooperação ativa com outras empresas ou instituições públicas de pesquisa para atividades de inovação (2006, p.93).

A seguir é apresentado um quadro, de acordo com Tigre (2006, p.94), onde aparecem listadas as fontes de tecnologias mais utilizadas pelas empresas, segundo esse autor.

Quadro 1.1.2 Fontes de tecnologia segundo Tigre (2006)

| Fontes de Tecnologia | Exemplos |
|--|---|
| Desenvolvimento tecnológico próprio | P&D, engenharia reversa e experimentação. |
| Contratos de transferência de tecnologia | Licenças e patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa. |
| Tecnologia incorporada | Máquinas, equipamentos e <i>software</i> embutido. |
| Conhecimento codificado | Livros, manuais, revistas técnicas, internet, feiras e exposições, <i>software</i> aplicativo, cursos e programas educacionais. |
| Conhecimento tácito | Consultoria, contratação de RH experiente, informações de clientes, estágios e treinamento prático. |
| Aprendizado Cumulativo | Processo de aprender fazendo, usando, interagindo, etc., devidamente documentado e difundido na empresa. |

Fonte: Tigre (2006, p. 94).

Nesse contexto de geração de inovação ou absorção desta pela difusão, destaca-se o conceito de aprendizagem ou aprendizado organizacional/cumulativo que se origina a partir desses processos. Segundo Nelson (1996), a aprendizagem pode ser definida como o processo baseado na repetição e na experiência, por meio do qual as atividades são realizadas de forma melhor e mais rápida. É cumulativa e coletiva e depende de rotinas codificadas ou tácitas. O aprendizado envolve o uso de equipamentos, o desenvolvimento de rotinas, métodos e sistemas organizacionais, capacidade de combinação de insumos, habilidades técnicas, conhecimento individual e coletivo e experiência tácita. Importa ressaltar, no que tange ao

aprendizado organizacional, que ele abrange fundamentalmente conhecimento tácito difícil de ser transferido, o que o torna elemento relevante para a diferenciação da concorrência. Cassiolato (2004) elenca as diversas formas de aprendizagem⁵³: *learning by using*, *learning by doing*, *learning by searching*, que ocorrem por meio da interação, da imitação, contratando técnicos de empresas concorrentes e monitorando os avanços científicos.

Segundo Nelson e Winter (2005) e Dosi (1982), os agentes econômicos investem numa nova tecnologia movidos pelas expectativas de retornos econômicos e influenciados pelas oportunidades fornecidas pelas novas tecnologias e a apropriabilidade dos ganhos econômicos associados à comercialização dessa tecnologia.

De acordo com Nelson (1996, p. 62), nos ramos mais dinâmicos da economia e intensivos em tecnologia, há grandes investimentos em P&D para a inovação. A P&D, como atividade especializada e separada da produção, torna-se fundamental em setores como aeronáutica, eletrônica e farmacêutica, setores intensivos em conhecimento. Em outros setores é mais utilizada nos processos de aprendizagem (*learning by doing/using*). Algumas indústrias não realizam P&D, pois suas bases científicas e tecnológicas são fracas, ou porque o grau de produtividade não compensa, ou não foram formadas as instituições apoiadoras de P&D. Setores que não possuem estímulos para realização de P&D por conta própria (geralmente ramos dos serviços públicos, como serviços médicos, de ensino) acabam dependendo tecnologicamente de seus fornecedores, de mecanismos cooperativos de P&D e de

⁵³ Esses tipos de aprendizado estão associados à internalização do conhecimento pela firma, ou seja, referem-se basicamente à introdução de novas tecnologias, associadas aos bens de capital, tais como aquisição de máquinas, equipamentos (*learning by using*), o aprendizado por experiência (*learning by doing*) calcado no processo produtivo da firma, e o aprendizado por pesquisa ou busca (*learning by searching*). O aprendizado por uso, cujo aspecto é altamente tácito, gera um aumento na eficiência produtiva, na medida em que as novas tecnologias são incorporadas e adaptadas alcançando-se uma melhor produtividade do sistema. O aprendizado por experiência possui um mecanismo de retroalimentação do sistema, cujo fluxo contínuo é responsável pelas modificações e inovações incrementais em processos e produtos. Finalmente, o aprendizado por pesquisa ou busca está vinculado à introdução de inovações incrementais e radicais, a partir da criação de novos conhecimentos (CASSIOLATO, 2004).

financiamento governamental (NELSON, 1996, p. 68).

Ressalta-se também, que cada setor da economia possui suas características próprias, as quais são determinantes no processo da inovação e no padrão de competitividade intersetorial (PAVITT, 1984). Além dessa diferença intersetorial, há ainda a diferença intrasetorial que depende da dinâmica imposta pelo porte da firma no nível do setor.

O Manual de Frascati (OCDE, 2005, p. 30) conceitua P&D da seguinte forma:

A pesquisa e o desenvolvimento experimental (P&D) compreendem o trabalho criativo realizado de forma sistemática com o objetivo de aumentar o estoque de conhecimentos, incluindo os conhecimentos do homem, da cultura e da sociedade, e o uso desse estoque de conhecimentos para antever novas aplicações.

Tigre (2006, p.94) enfatiza que a realização de P&D depende de uma decisão estratégica para avaliação e seleção dos projetos, o que demanda capacitação técnica dinâmica e flexível para adaptar-se às mudanças do mercado e aos riscos inerentes à atividade. Na medida em que as tecnologias amadurecem, a aprendizagem e a experiência é que possibilitarão os aperfeiçoamentos, tornando mais custosos os investimentos em P&D, o que acaba favorecendo as grandes empresas que, devido ao seu porte, possuem infraestrutura física e organizacional consolidadas, procedimentos sistematizados, desenvolvimento em P&D, acesso ao crédito, fatores tecnológicos: economia de escala e de escopo conforme a tecnologia da produção utilizada.

A P&D pode se revelar uma atividade custosa e incerta também quanto à questão da apropriabilidade dos resultados. Dessa forma, muitas empresas preferem apenas monitorar as

concorrentes para desenvolver imitações menos inovadoras, nos casos em que há facilidade de imitação, ou há benefícios com o desenvolvimento de tecnologias menos dispendiosas, complementares à pioneira. As concorrentes também monitoram a penetração daquela nova tecnologia no mercado e há casos em que a posição de mercado de uma determinada empresa pode encobrir o sucesso de uma inovação (NELSON, 1996, p.57), devido à utilização e ao domínio dos ativos complementares (logística, distribuição, *marketing*, comercialização, relacionamento com o cliente, fornecedores, etc.).

No caso em que as empresas apresentam condições iguais de P&D, o regime dos direitos de propriedade intelectual pode influenciar nas decisões das empresas concorrentes. A empresa que consegue antes uma patente previne cópias diretas e se sobressai. Se o regime de propriedade intelectual é forte e permite patentes abrangentes, uma patente precursora pode significar perda de recursos em P&D para as concorrentes, que estavam seguindo a mesma trajetória tecnológica, mas não obtiveram a patente pioneira. Ao mesmo tempo, pode incentivá-las a buscar tecnologias substitutivas mesmo que com níveis inferiores de atividade inovativa em relação à patente precursora⁵⁴ (NELSON, 1996, p. 61).

Os conceitos apresentados são alguns dos critérios utilizados nas entrevistas realizadas no estudo de caso. É importante identificar se a empresa realiza inovação e atividades inovativas, ou seja, se ela gera conhecimento apropriável ou adquire de terceiros ativos de propriedade intelectual. Também se mostra relevante verificar se a empresa usufrui das fontes de tecnologia acima citadas, tais como o conhecimento codificado e o conhecimento tácito.

⁵⁴ Produtos similares produzidos por concorrentes e produtos inovadores desenvolvidos em torno desta tecnologia podem ascender ao mercado sem a empresa ter despendido valores tão altos em P&D, quanto os valores despendidos pela empresa pioneira.

1.2 APROPRIABILIDADE DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

Tendo em vista a geração de inovação como forma de diferenciação para as empresas auferirem vantagens competitivas, a apropriabilidade dos frutos da inovação surge como uma forma de proteger e transacionar os conhecimentos gerados, diante da possibilidade da empresa obter a exclusividade de exploração comercial das suas invenções, ou seja, expectativas de ganhos futuros. No caso de uma inovação ascender ao mercado e, ainda, não ter um *design*⁵⁵ dominante, o comportamento oportunista dos concorrentes, muitas vezes, se processa por intermédio da cópia e da modificação do produto original, tornando-o mais competitivo, contrastando com o *design* pioneiro do inovador, o qual poderá ter tanto vantagem competitiva, quanto margens de lucros reduzidas por seus seguidores (TEECE, 1986, p. 287). Por isso, o regime de apropriabilidade torna-se um ferramental em prol da manutenção das vantagens competitivas decorrentes da inovação, mesmo que a apropriabilidade, por si só, não garanta o monopólio de mercado.

Primeiramente, é importante elencar quais os ativos de que a empresa dispõe e definir o regime de apropriabilidade para depois tratar da articulação dos ativos com vistas a obter o melhor resultado possível perante a concorrência.

Segundo o Novíssimo Dicionário de Economia (SANDRONI, 1999, p.34) ativos são:

⁵⁵ O *design* é utilizado no sentido de concepção ou projeto, em uma tradução livre do artigo de Teece (1986).

[...] O conjunto de bens, valores, créditos e semelhantes, que formam o patrimônio de uma empresa, opondo-se ao passivo (dívidas, obrigações, etc.). Nos balanços das empresas, o ativo é subdividido em vários itens, de modo a distinguir-se o dinheiro em caixa (saldos bancários, títulos que podem ser vendidos imediatamente), o depósito a curto prazo (recebimentos em trânsito, empréstimos a curto prazo), o estoque de mercadorias (inclusive as mercadorias em consignação), os terrenos e edificações, as instalações e máquinas, as luvas e os direitos e privilégios.

Os ativos de uma empresa podem ser classificados em ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis são representados pelos bens concretos de uma empresa como, por exemplo, estoques, plantas industriais, equipamentos, imóveis (SANDRONI, 1999, p.35). Já os ativos intangíveis não têm existência física e seu valor pode superar o dos outros ativos. São exemplos de ativos intangíveis a rede de clientes/fornecedores, as capacitações dos funcionários, a capacidade de aprendizagem, e a propriedade intelectual.

Dessa forma, nota-se que os ativos de propriedade intelectual, que estão ligados ao conhecimento, quais sejam, as invenções patenteáveis ou não⁵⁶ (*know-how*, segredo industrial), os registros de marcas, de desenhos industriais, de indicações geográficas, os direitos autorais, os registros de topografias de circuitos integrados, as cultivares (sistema de proteção “*sui generis*”) e outros que venham a surgir, são caracterizados por sua natureza intangível e, portanto, são incorporados ao grupo dos ativos intangíveis da empresa.

Porém, a efetividade da utilização dos ativos de propriedade intelectual também depende do regime de apropriabilidade vigente. Teece (1986, p. 287) afirma que o regime de apropriabilidade refere-se aos fatores ambientais, excluindo a firma e a estrutura de mercado, que governam a habilidade do inovador para capturar os benefícios gerados por uma inovação. Para esse autor, os ambientes de direitos de propriedade intelectual podem ser classificados de acordo com a natureza da tecnologia e com a eficácia do sistema legal para

⁵⁶ Ou não patenteadas.

assegurar e proteger a propriedade intelectual. O ambiente em que o regime de apropriabilidade se manifesta pode ser forte (em que é relativamente fácil proteger a tecnologia) e fraco (quando é quase impossível protegê-la).

O regime de apropriabilidade vigente no ambiente em que está inserida a empresa influi na forma como ela auferir benefícios de seus ativos. Dependendo do regime de apropriabilidade vigente, ativos complementares podem ser fundamentais para a empresa se destacar no mercado. Teece (1986, p.289) classifica os ativos complementares em:

- a) ativos genéricos: são bens de uso geral que não precisam ser adaptados à inovação em questão;
- b) ativos especializados: são os que apresentam uma dependência unilateral entre a inovação e o ativo complementar, constituindo uma dinâmica própria para a firma viabilizar a inovação no mercado, implicando no comprometimento de capital do outro agente e o compartilhamento de informação da outra parte;
- c) ativos coespecializados: são os que apresentam uma dependência bilateral entre a inovação e o ativo complementar. Nesse caso há um comprometimento financeiro de ambas as partes além do compartilhamento de informações, sendo quase uma decorrência da atividade a instituição de parcerias entre os agentes econômicos (produtor, fornecedor, distribuidor).

Os serviços como *marketing*, produção competitiva, serviços pós-venda, serviços de distribuição estão entre os ativos especializados e coespecializados.

Teece (1986) aponta a integração vertical da atividade da firma como tentativa de diminuir os riscos do compartilhamento do conhecimento com os demais agentes, caso os custos

transacionais⁵⁷ não sejam proibitivos. Teece (1986, p.290) defende que quando o regime de apropriabilidade é forte, ou quando a natureza do produto é de tal ordem que o segredo industrial nega acesso aos imitadores, a empresa inovadora pode ter a sua inovação traduzida em valor por algum tempo, pois mesmo que a empresa inovadora não possua recursos necessários para deter ativos complementares, a proteção forte da propriedade intelectual proporcionará tempo para que ela acesse esses bens. Se esses ativos são genéricos, uma relação contratual pode perfeitamente ser suficiente, e a empresa inovadora pode simplesmente licenciar a sua tecnologia.

Se, porém, os ativos complementares são especializados ou coespecializados, relações contratuais estão expostas a riscos, porque uma ou ambas as partes terão de comprometer capital para efetuar certos investimentos irreversíveis que não terão valor se a relação entre empresa inovadora e as empresas contratadas for rompida. Assim, a empresa inovadora poderá expandir suas fronteiras através da integração (construção interna) de ativos especializados e coespecializados. Felizmente, os fatores que tornam difícil a imitação permitirão à empresa inovadora construir ou adquirir os ativos complementares sem competir com outros inovadores para o seu controle.

Em um regime de apropriabilidade forte, as firmas tendem a subcontratar as atividades decorrentes dos ativos complementares, dedicando seus esforços a sua atividade-fim.

Já nos regimes fracos de apropriabilidade, se para a empresa inovadora, os ativos

⁵⁷ Os custos transacionais envolvem a forma de organização da produção de bens e serviços alternativos ao mercado, motivada pela redução de custos decorrentes dessa mudança, sendo também mobilizados pelas mudanças institucionais e pelas, inovações técnicas. Nesse contexto, há a instituição dos preços relevantes, estabelecendo a utilização de um mecanismo de preço pela firma para controle de suas atividades. As atividades de negociação e de formulação de contratos também são consumidoras de recursos de custos transacionais.

complementares são cruciais, a oportunidade de integrar, ou seja, construir internamente esses ativos é justificada pela preservação da informação. Porém, neste mesmo contexto, quando a imitação é fácil, pode ser melhor para a empresa contratar do que integrar, pois não há por que se esforçar para a construção de um ativo especializado, por exemplo, se um dos imitadores pode fazê-lo mais rápido e mais barato (com custos transacionais inferiores ao do inovador). É importante destacar que, nos regimes fracos, se a empresa inovadora se encontrar melhor posicionada que os detentores de ativos complementares, a melhor opção seria contratar esses ativos, pois está em posição mais vantajosa e não poderia perder mercado para os detentores de ativos complementares (TEECE, 1986, p.296).

Pode-se dizer, então, que as condições de apropriabilidade e valorização dos ativos intangíveis variam também dependendo do ambiente concorrencial em que a empresa está inserida. Buainain e Carvalho (2000, p. 147) exemplificam da seguinte forma: num ambiente concorrencial oligopolista, em que há grandes empresas líderes num universo de pequenas (segmentos e nichos locais, regionais e com especificidades que não compensam ou interessam para as líderes), a valoração dos ativos se apoia na publicidade para fixar marcas e características dos produtos, esforço de vendas e contínuo lançamento de novos produtos ou versões. Outros fatores também associam-se à proteção legal para a apropriação econômica dos ativos intangíveis de propriedade intelectual, como por exemplo: barreiras à entrada de novos concorrentes (rede de distribuição, assistência técnica e capacidade de lançamento de novos produtos). Já num ambiente concorrencial com elevada velocidade do processo de inovação, valorizam-se as normas de proteção especialmente para inovação de produtos.

Para Teece (1986, p.287), as patentes raramente conferem uma apropriabilidade perfeita, apesar de elas funcionarem em alguns setores como produtos químicos novos, ou em

invenções industriais menos complexas (facilmente imitáveis), sendo especialmente ineficazes no caso de invenções de processo, onde *know-how*, experiência e aprendizado podem constituir, também, uma forma de barreira à entrada dos concorrentes – conhecimento baseado na natureza tácita⁵⁸ pressupõe complexidade, especificidade e interdependência dos atores do processo – aprendizagem sistêmica. Neste caso, o segredo industrial seria mais eficaz do que a patente. Mas para isso, a firma tem que viabilizar a invenção/produto ao público e continuar guardando segredo da tecnologia envolvida. Tanto Nelson (1996) quanto Tecce (1986) concordam que a proteção de processo poderá não ser feita por patente.

A proteção por patente, por exemplo, pode ser redundante quando há uma grande diferença em termos de capacidade técnica da empresa em relação aos seus competidores, o que Erber (1982, p. 919) chamou de “hiato tecnológico” entre eles. Dessa forma, a importância da patente cresce à medida que haja capacidade de imitação dos concorrentes.

Nelson (1996, p.108) realizou uma pesquisa em vários setores industriais sobre a efetividade das formas de apropriação dos produtos e processos gerados. Na maioria dos ramos, o fato de terem chegado à inovação em primeiro lugar pesou mais do que a proteção por patentes ou por segredo, mesmo nos ramos mais progressistas tecnologicamente, provavelmente devido às barreiras formadas pelos ativos intangíveis não passíveis de proteção (distribuição, comercialização, *marketing*).

Segundo Buainain e Carvalho (2000, p. 146), o aumento da concorrência, dos custos e dos riscos envolvendo a P&D, e a redução do ciclo de vida dos produtos, geram incertezas no mercado que relativizam os meios tradicionais de proteção e gestão dos ativos intangíveis, ou

⁵⁸ A transferência do conhecimento tácito implica a demonstração e a experiência, sendo dependente da observação, da imitação, da prática e da correção (CAMPOS, 2002).

seja, a proteção jurídica não é mais suficiente. Daí a importância da articulação da gestão estratégica dos ativos intangíveis de propriedade intelectual com os ativos intangíveis não passíveis de proteção por instrumentos de propriedade intelectual, os ditos ativos complementares, de acordo com os autores. O sucesso de uma empresa é determinado pela forma como ela articula seus ativos intangíveis para obter vantagens em relação aos outros competidores.

Diante do exposto, é importante destacar aqui, conforme afirma Teece (2000, p.68), que os ativos de conhecimento da empresa (propriedade intelectual) têm caráter limitado se não estiverem ligados a ativos complementares e a tecnologias complementares⁵⁹.

Dessa forma, os ativos intangíveis de propriedade intelectual podem ser considerados uma questão estratégica para a empresa, no entanto, a sua utilização deve ser analisada levando-se em conta os fatores internos à empresa, como o porte, a existência de ativos complementares; a estrutura de mercado, ou seja, a lógica setorial e o funcionamento da concorrência; e os macrofatores ou fatores ambientais, isto é, fatores políticos, econômicos, socioambientais, culturais, externos ao ambiente da firma, sobre os quais ela não tem controle, mas possui uma interação direta e dinâmica.

Os conceitos de competitividade e estratégia serão melhor analisados a seguir.

⁵⁹ Entende-se tecnologia complementar como a complementaridade entre as diferentes técnicas dentro da atividade de produção – efeito transversal (repercussão e irradiação) da evolução tecnológica para outras áreas. Exemplo: o caso dos vagões e locomotivas de grande porte que só foram implementados após a substituição dos trilhos de ferro por aço.

1.3 ESTRATÉGIA

No contexto descrito, vincula-se à ideia da melhor estratégia empresarial a articulação dos ativos intangíveis passíveis de proteção e os não passíveis de proteção. Porém, num ambiente caracterizado por mudanças constantes, as decisões estratégicas da empresa tornam-se cada vez mais complexas e influenciadas pela imprevisibilidade do cenário econômico. A empresa está inserida em um contexto que envolve uma série de variáveis, como a instabilidade do mercado, a sua posição em relação aos concorrentes, o seu porte, o grau de desenvolvimento tecnológico que utiliza, a sua estrutura administrativa e a sua cultura organizacional, a capacitação de seus funcionários, a forma de assimilação e a apropriabilidade de seus conhecimentos. Tais fatores condicionam a decisão pela estratégia a ser seguida pela empresa.

O comportamento e a habilidade do empreendedor ou do gerente frente ao risco, num cenário de incertezas, podem explicar o melhor desempenho de algumas firmas, assim como o processo de aprendizagem (uso de determinada tecnologia, procedimentos, tarefas, padronização de rotinas) e a interação de seus funcionários (relacionamento, senso de equipe, fluxo de informação) podem também afetar o desempenho das atividades da firma⁶⁰. Nessa visão, a firma é tida como uma organização social muito mais do que um conjunto de máquinas (homens não são máquinas). Assim, a figura do gestor ganha importância no gerenciamento efetivo da produção. You (1995, p.443) coloca bem o problema: “mas quantas linhas de produção, unidades de plantas ou multiplantas a firma pode operacionalizar não podem ser decididas pela tecnologia da produção; a firma não é uma função de produção”;

⁶⁰ No caso das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs), a figura do gestor se funde com a figura do empresário empreendedor e proprietário da firma, sendo sua habilidade decisiva para a sobrevivência da firma. Nesse caso, o perfil de atuação da firma reflete, muitas vezes, o próprio perfil do seu proprietário com competência e liderança questionáveis. Geralmente, as MPMEs provenientes de administração familiar carecem de profissionalismo em suas relações: falta de competência gerencial, financeira, de *marketing*, etc.

onde se reforça o aspecto social da interação humana no processo produtivo da firma.

Na realidade, Schumpeter já havia enfatizado a relevância da função empresarial do empresário inovador, cujos atos de liderança e de julgamento próprio proporcionavam a inovação e, conseqüentemente, a remuneração de lucros extraordinários e, muitas vezes, gerando resultados superiores aos feitos intelectuais. O mercado dinâmico das trocas monetárias de bens ou serviços era também influenciado pelo direito de propriedade intelectual com reflexo no sistema de preço.

As sociedades modernas tendem a conflitar a inovação tecnológica (produção de bens e serviços) e de *marketing* com o aspecto da organização social no interior da firma. Pelo fato das firmas capitalistas estarem constantemente inovando e experimentando novas tecnologias, a disposição e a interação humana com o sistema físico de produção constituem uma inovação organizacional de extrema relevância para a produtividade e a acumulação de conhecimento pela firma⁶¹.

Em meados do século XX, a abordagem da firma e da inovação era explorada também segundo seus aspectos organizacionais e não tão somente com relação às tecnologias físicas (derivadas do esforço físico do trabalho de engenheiros). As tecnologias sociais estão relacionadas à interação humana, à orientação de interesses, conhecimentos, habilidades e temperamentos humanos de forma a melhorar a produtividade (SZMRECSÁNYI, 2006, p.311).

⁶¹ Na realidade, a tecnologia como fonte exógena à firma é referenciada na teoria neoclássica, em que foram desprezados a natureza e o funcionamento da firma. Entretanto, os economistas clássicos e alguns contemporâneos à teoria neoclássica investigavam e resgatavam o papel das tecnologias físicas (mudanças tecnológicas) e da tecnologia social das firmas.

Assim, o planejamento empresarial torna-se cada vez mais decisivo para o sucesso da organização. A estratégia empresarial adotada será o meio pelo qual a empresa se beneficiará dos seus ativos para alcançar determinados fins, em seu âmbito mais geral.

Dessa forma, algumas visões do termo estratégia serão abordadas a seguir.

Mintzberg *et al.* (2000) elencaram dez visões de estratégia chamando-as de Escolas. A Escola do *Design*, surgida na década de 60, com Philip Selznik e Alfred D. Chandler e o Grupo de Administração Geral da *Harvard Business School*, é considerada a mais influente dentre as estratégias até hoje. Baseia-se na Matriz SWOT, sigla com as iniciais das seguintes palavras: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), que propõe uma análise das forças e fraquezas da empresa e das ameaças e oportunidades do ambiente em que está inserida, ou seja, estuda as capacidades internas e as possibilidades externas da empresa (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 28). Porém, há muitas críticas a esta visão, a começar pela ideia de que ela separa o pensamento da ação, ignorando a experiência e o aprendizado da empresa, assim como sua estrutura e o seu passado. Além disso, ao definir que as estratégias sejam tornadas explícitas para coordenação, investigação e suporte, desconsidera a mudança do ambiente e as suas incertezas. Os críticos afirmam também que esta Escola tem uma tendência para a superficialidade, a simplificação, e é focada numa análise hierarquizada da realidade da empresa, em que o estrategista, principal executivo da empresa, toma as decisões e os outros executam (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 28).

Já a Escola do Planejamento trata a formação de estratégia como um processo formal, em que o planejamento estratégico é o elemento central da administração das organizações. Surgiu em 1965, com a publicação do livro *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff e fez sucesso nos anos

70. Várias formas de planejamento estratégico surgiram nesta época, mas, no geral, o planejamento estratégico parte da análise SWOT e chega à definição de objetivos e à elaboração de orçamentos e planos operacionais (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 45). Para esta Escola, é importante estabelecer metas, e, se possível, quantificá-las. O problema, segundo os críticos, estaria justamente na questão da formalização, pela qual se propõe a produção de síntese através da análise de dados, e no seu caráter de pré-determinação com a extrapolação das tendências do presente, o que tornaria esta Escola extremamente estática e incapaz de se adaptar às mudanças inerentes ao ambiente competitivo.

A Escola do Posicionamento surgiu na década de 80, com a publicação de *Competitive Strategy (1980)* de Michael Porter, que propõe estratégias genéricas possíveis aplicáveis a uma empresa, tendo em vista o seu ambiente concorrencial (ou seja, a perspectiva é de fora para dentro). Segundo esta Escola, o posicionamento da empresa em relação à indústria em que está inserida é que deve nortear a formulação da estratégia. As críticas a essa Escola baseiam-se, em primeiro lugar, no viés político do seu processo analítico, porque a escolha das estratégias genéricas seria antes tendenciosa do que fundamentada em dados; em segundo lugar, haveria também uma propensão à descrição de estratégias voltadas para as grandes organizações tradicionais, em que o poder de mercado é maior, o que conduziria a um processo de concorrência menos eficaz e a uma maior facilidade para manipulação política. Nesse caso prevaleceria certa tendência à estabilidade e à maturidade da firma, em que é possível prever a participação de mercado de uma determinada empresa. Além disso, seu foco em números e dados, e a restrição das possibilidades de estratégias em detrimento da criatividade e da flexibilidade atraíram críticas (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 90-93).

Em contraponto à Escola do Posicionamento, no final da década de 80, surgiu a *Resources*

Based View (RBV) (vários autores, dentre eles, Prahalad e Hamel, 1990), que propôs que a vantagem competitiva da empresa advém dos seus recursos e competências, adotando uma perspectiva de dentro para fora.

Segundo Carneiro *et al.* (1997, p.22):

[...] a *Resource-Based View* sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e competências existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para então escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos e competências para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo.

Alguns autores entendem que há, não uma contradição, mas uma complementaridade entre as duas teorias na medida em que a de Porter permitiria identificar as ameaças e oportunidades externas à indústria e a *RBV*, as forças e fraquezas da empresa (CARNEIRO *et al.* 1997, p.22).

São citadas outras escolas por Mintzberg *et al.*(2000), que são: a Escola Empreendedora, originada das análises de Schumpeter sobre a figura do empreendedor e consolidada na década de 70, com Peter Drucker, que entende a estratégia a partir da figura do líder, incluindo as suas características pessoais, ou seja, sua experiência, sua intuição, sua visão; a Escola Cognitiva, que utiliza a psicologia cognitiva, na qual os estrategistas desenvolvem seu conhecimento por meio das suas experiências diretas, que determinam as subsequentes; a Escola do Aprendizado que vê a formação da estratégia como um processo que emerge do aprendizado individual e coletivo; a Escola do Poder, que acredita na formação da estratégia como um processo que inclui poder e política, incluindo planos de cooperações internas e externas à organização; a Escola Cultural, que acredita na formação da estratégia como um

processo coletivo do qual os valores e a cultura organizacionais são partes e influem na estabilidade estratégica; a Escola Ambiental, que vê o conjunto de forças externas à organização, o ambiente em que está inserida, como um ator no processo de formação da estratégia; e a Escola da Configuração, que pretende conciliar todas as outras Escolas, pois cada uma teria sua função dependendo da etapa em que a organização se encontra.

Embora este trabalho utilize como base o conceito de estratégia fundamentada na análise SWOT e nas categorias de Porter, também utiliza a RBV, no tocante à importância das características internas da empresa, a Escola do Aprendizado, quando descreve a importância da aprendizagem organizacional, e a Escola Ambiental, ao descrever o ambiente em que está inserida a empresa como fator influente na tomada de decisão, assim como os neoschumpeterianos.

A despeito das críticas feitas às Escolas do *Design* e do Posicionamento, elas influenciaram a forma como os gestores tomam suas decisões estratégicas adicionando um caráter analítico para a observação da empresa.

No que tange a Porter, ele também utiliza conceitos da análise SWOT em seu trabalho, explicando que analisar os pontos fortes/fracos da empresa significa levantar o perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, valores pessoais de seus principais executivos e pessoas responsáveis pela implementação da estratégia competitiva, correspondendo aos limites internos da estratégia. Já as ameaças e oportunidades definem o meio competitivo, os limites externos da empresa - determinados pela indústria e seu ambiente mais amplo -, o impacto da política governamental e os interesses sociais (1986, p.17).

Dessa maneira, na visão de Porter (1986, p. 1-2), a estratégia competitiva representa uma posição favorável da empresa perante os concorrentes, estabelecendo sua posição no mercado que é determinada por sua vantagem competitiva. A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, que ultrapassa a vantagem competitiva decorrente do custo de produção menor do que o custo dos concorrentes. Ou seja, as vantagens competitivas extrapolam a dimensão gerada pelos fatores tecnológicos – economia de escala. Podem ser citados, como exemplos: a criação de portfólios de produtos e patentes, a contratação de *know-how*, o sistema de aprendizagem, as ações de *marketing*, a prospecção de novos produtos e mercados, os canais de comercialização e distribuição, a fidelização da clientela, o relacionamento com os parceiros, fornecedores e clientes, entre outros, os quais lhe permitem estabelecer posicionamentos estratégicos distintos no mercado e com benefícios singulares, sendo todos esses pontos abordados pela construção de uma marca forte.

Nesse contexto, a marca pode ser considerada o elemento que sintetiza todas essas vantagens competitivas e, por si, é um ativo intangível que possui um imenso valor de mercado, muitas vezes superior ao capital tangível das empresas. Esse fenômeno é conhecido na literatura como *Brand Equity*⁶², ou seja, Patrimônio da Marca [AAKER (1998) e KAPFERER (2003)]. A construção de uma marca forte representa um elemento de barreira eficaz à entrada de concorrentes no mercado, e uma gestão estratégica de marcas mais do que corrobora a estratégia de posicionamento de mercado, na realidade, há uma complementaridade entre as

⁶² Após a década de 1980, época conhecida pelas grandes fusões e aquisições (estratégia de internacionalização utilizada pelas grandes empresas para expansão empresarial e penetração de mercado), nota-se a valorização da marca, como ativo intangível de maior destaque no Demonstrativo de Balanço, em alguns casos excedendo o valor de todos os ativos tangíveis da firma. Na realidade, Aaker (1998, p.16) define o *Brand Equity* como o “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. A valorização do *Brand Equity* depende da gestão estratégica da marca. Ainda, segundo Aaker (1998, p.16), o *Brand Equity* é caracterizado por cinco dimensões, a saber: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca em acréscimo à qualidade percebida, e outros ativos do proprietário da marca – patentes, *trademarks*, relações com os canais de distribuição etc.

estratégias.

Adiante será feito o detalhamento das três estratégias genéricas de Porter (custo, diferenciação e foco), atentando para o fato de que outros autores consideram a teoria de Porter limitada por não explorar as diversas possibilidades de combinações entre as estratégias genéricas e seus desdobramentos, mas que não serão tratadas aqui, para não fugir do escopo deste trabalho.

A seguir, para a melhor compreensão das estratégias genéricas, é importante tratar de alguns temas previamente ligados a estratégias de inovação e de *marketing*.

1.3.1 Estratégias de inovação e de *marketing*

Como já mencionado, a escolha da melhor estratégia para a empresa depende de fatores internos e externos a ela, e no que tange à inovação especificamente, envolve decisões relacionadas à realização ou não de P&D, ou à realização de outras atividades inovativas como compra de tecnologia, treinamento de pessoal, inovações de *marketing*, organizacionais, etc. (OCDE, 2005).

Apesar de alertar para os riscos de criar estratégias de inovação genéricas em detrimento das inúmeras gradações e possibilidades que uma estratégia pode atingir, dependendo das circunstâncias ambientais em um determinado momento, ou dos recursos que a empresa detém, Freeman e Soete (2000, p.266-283) classificam as estratégias empresariais em:

a) estratégia ofensiva: a empresa pretende atingir a liderança técnica e de mercado

colocando-se à frente dos outros competidores com a introdução de novos produtos. Ela deve ser baseada em uma boa relação com o sistema de ciência e tecnologia, ou em P&D independente, ou ainda numa rápida exploração de novas possibilidades, ou na combinação de todas essas vantagens. O departamento de P&D é muito importante neste processo principalmente para pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental, sem negligenciar a pesquisa básica. A estratégia ofensiva é seguida por poucas empresas, pois é muito difícil de ser mantida ao longo do tempo diante da concorrência acirrada e demanda grande investimento.

b) estratégia defensiva: a empresa realiza P&D, mas não com intensidade bastante para se tornar a líder de mercado. A empresa não quer ficar para trás, mas também não quer enfrentar os riscos do processo inovativo pioneiro. As empresas que seguem esta estratégia podem concentrar suas capacidades na parte de engenharia de produção e no *marketing*. A estratégia defensiva está ligada à P&D imitativa ou à inovação incremental para diferenciação de produtos, principalmente em mercados oligopolizados⁶³, em que as empresas têm que ser rápidas para desenvolver uma tecnologia alternativa semelhante à da empresa pioneira, mas com um custo menor. Estas patentes sobre tecnologias alternativas ou secundárias (aperfeiçoamentos e/ou desenvolvimentos complementares ou relacionados à tecnologia principal), na estratégia defensiva, são importantes para enfraquecer o poder de monopólio das empresas que detêm a patente pioneira. Também podem ser licenciadas para a recuperação do investimento em P&D, como forma de difusão da tecnologia (transferência de tecnologia), por meio da remessa de *royalties* do licenciado ao licenciante. As empresas que possuem uma estratégia defensiva são fortes em treinamento de pessoal, assistência técnica e *design* para diferenciar seus produtos da empresa líder.

⁶³ Oligopólio é o “tipo de estrutura de mercado, nas economias capitalistas, em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado” (SANDRONI, 1999, p. 431). Dessa forma, mercados oligopolizados são os mercados controlados por poucas empresas.

- c) estratégia imitativa: para as empresas que assumem esta estratégia, adquirir licenças ou *know-how* pode ser mais custoso do que o que recebem como retorno desses investimentos, dependendo dos recursos que a empresa detém. Importa para estas empresas ter um lugar entre as líderes por meio da diferenciação de produtos pela inovação incremental e adaptação. Também é importante obter patentes secundárias, custos unitários baixos, com mão de obra barata e eficiência no processo produtivo.
- d) estratégia dependente: a empresa assume um papel secundário subordinado às empresas líderes. Ela não busca iniciar ou imitar mudanças técnicas a não ser como resultado das demandas de consumidores ou da empresa líder. São empresas fornecedoras de componentes, ferramentas e maquinaria, e serviços para as líderes. As pequenas empresas no setor de capital intensivo assumem esta posição, geralmente de subcontratadas. Não desenvolvem *design* de produto nem têm facilidades em P&D. Estas empresas estão ligadas à cadeia de produção da indústria contratante que puxa o desenvolvimento das empresas subcontratadas (efeito âncora das empresas líderes), mas é importante para estas empresas manterem a sua independência formal para poderem diversificar ou aumentar o seu mercado de atuação, se for o caso.
- e) estratégia tradicional: diferencia-se da estratégia dependente pela natureza do produto. Para aquela o produto não muda, para essa, pode mudar conforme as demandas externas. No caso da estratégia tradicional, o mercado não demanda mudanças. Apesar de ambas apresentarem falta de capacidade técnica e científica, a tradicional deve estar apta a acompanhar as mudanças de *design*, conforme as tendências da moda, mais do que as técnicas. Estas empresas geralmente precisam desenvolver uma nova roupagem, um novo aspecto ornamental/estético para os produtos existentes.
- f) estratégia oportunista: ou de nicho, ocorre quando os empresários identificam uma nova oportunidade que não requer P&D interno, *design* complexo, mas visa atender um nicho de mercado promissor e prover um produto ou um serviço o que ninguém havia pensado

naquele momento.

Nesse contexto, da busca de diferenciação pela inovação entre as empresas, é importante destacar o papel do *marketing*. É fato que é muito difícil para as organizações, mesmo para as maiores, atuarem em todos os mercados atendendo às necessidades de todos os consumidores, e ainda obter lucro (KOTLER e KELLER, 2007). Quanto maior o porte da empresa, maior será a sua dificuldade em empreender flexibilização na produção para atender a uma vasta gama de produtos diferenciados. Geralmente as grandes empresas praticam a diversificação da produção, utilizando-se da mesma base produtiva (PENROSE, 1979), ou a diversificação do produto através da segmentação do mercado, atendendo à preferência dos consumidores ou às oportunidades do mercado. Além disso, as empresas precisam otimizar seus recursos, investindo no seu conjunto de ativos de forma a ampliar seus efeitos no mercado, pois como já mencionado, não basta realizar P&D, ou obter uma patente para ter sucesso diante da concorrência. É necessário adotar estratégias que permitam às empresas atuar segundo os seus recursos e interesses. Para isso, instrumentos e técnicas de *marketing* são utilizados como a segmentação de mercado, a diversificação de produtos e as estratégias de marca.

Com a finalidade de contextualizar esses temas, alguns conceitos referentes ao *marketing* serão detalhados a seguir.

Kotler e Keller (2007, p. 34) definem *marketing* como a atividade voltada para “satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes”. Para isso, os profissionais dessa área elaboram um programa de *marketing* que irá definir as atividades que gerarão aumento de valor para o cliente.

Segundo a teoria tradicional do “mix de *marketing*”, formulada por Jerome McCarthy em

1960, no seu trabalho *Basic Marketing*, uma empresa precisa atentar para quatro elementos que compõem as atividades de *marketing*, os quatro “pês”⁶⁴, que são: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção.

Cada “pê” engloba outras atividades enumeradas por diversos autores com vistas a gerar maior atratividade dos produtos e serviços de uma empresa. Aqui citamos as enumeradas por Kotler e Keller (2007, p.17):

- a) produto: variedade, qualidade, *design*, características, embalagem, marca, tamanhos, serviços, garantias, devoluções;
- b) preço: preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento;
- c) promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, *marketing* direto;
- d) praça (ponto de venda): canais, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.

Para que a empresa tome uma decisão quanto à melhor estratégia de *marketing* a ser seguida, ela precisa definir o seu mercado-alvo, ou seja, quem são os seus consumidores. Por isso, realiza-se a segmentação de mercado, ou seja, a divisão do mercado em grupos de consumidores com necessidades, interesses e sentimentos semelhantes, que respondam de uma mesma forma a uma determinada estratégia de *marketing*. Com a definição do público-alvo é possível definir o “mix de *marketing*” e todas as atividades englobadas pelos quatro “pês”.

⁶⁴ Mais tarde surgiram os quatro “cês” (solução para o cliente, custo, conveniência e comunicação) correspondentes aos benefícios gerados ao cliente por cada “pê”. Depois foram agregados mais dois “pês” (como, por exemplo, pessoas e pós-venda), aos quais correspondem mais dois “cês” (exemplos: cultura e criatividade), que são variáveis conforme os autores.

Segundo Kotler e Keller (2007, p.236), a segmentação pode ser realizada em quatro níveis: a) segmentos (grupos de consumidores com as mesmas preferências), b) nichos (grupos definidos estritamente que procuram benefícios distintos – geralmente definidos pela subdivisão de um segmento), c) áreas locais (grupos de clientes em determinadas áreas comerciais, bairros e lojas) e indivíduos (customização – segmentos de um cliente), e d) com base em variáveis geográficas (países, estados, regiões, cidades e bairros), psicográficas (estilo de vida, personalidade, classe social) e comportamentais (ocasiões, benefícios, *status* do usuário, taxa de uso, lealdade, atitude relativa ao produto).

Após a segmentação a empresa também precisa definir quantos e quais produtos serão oferecidos aos consumidores, ou seja, qual será a estratégia de desenvolvimento e de lançamento de produtos, se a empresa trabalhará com uma estratégia de diversificação ou de especialização. Ou ainda se irá trabalhar com uma marca única ou marcas múltiplas. Tanto a marca como a diferenciação de produtos estão incluídas no elemento “produto” do “mix de *marketing*”, e juntamente com outras atividades referentes às outras ferramentas do mix, como as condições de pagamento, a publicidade, os canais de distribuição e de comercialização, por exemplo, determinarão o posicionamento da empresa no mercado. Posicionamento, como já foi mencionado, significa, em linhas gerais, como a empresa se coloca no mercado em relação a seus concorrentes, enquanto que a posição da empresa destina-se à imagem⁶⁵ que a empresa pretende ocupar na mente dos consumidores, ou seja, a identidade da marca e a proposta de valor a ser comunicada ao público alvo (Aaker, 1996).

Segundo Penrose (1979), uma grande firma, para ser competitiva no mercado, precisa ter uma

⁶⁵ Segundo Aaker (1996), a imagem da marca está relacionada à percepção do consumidor, ou seja, depende de como o consumidor a vê, enquanto que a identidade da marca se refere à maneira pela qual a marca deseja ser vista pelo mercado (diz respeito às ações dos estrategistas da marca – de como a marca deseja ser percebida).

linha mínima de produtos para fazer frente às ações de seus concorrentes. A decisão sobre desenvolvimento e lançamento de produtos dependerá de uma série de fatores, tais como: oportunidades de novos investimentos, saturação de mercado, capacidade interna de crescimento da firma (esfera técnico-produtiva, financeira e administrativa; dinâmica inovativa e capacidade de aprendizagem, trajetória tecnológica e outros) e será dependente da avaliação do seu custo de oportunidade⁶⁶, segundo o tipo de produto que pretende desenvolver.

De acordo com Penrose (1979, p. 9), tendo em vista esses fatores, as empresas costumam optar pela diversificação ou pela especialização da sua base de produção. Esse autor afirma que a especialização na empresa ocorre quando esta se dedica a certo tipo de produção e tem uma posição em certos tipos de mercado, constituindo assim as áreas de especialização da empresa.

Para as empresas cujos processos de produção sejam altamente especializados relativamente ao tipo de produto para o qual são adequados, ou para as empresas cujos processos produtivos são simples e facilmente imitados (em que a pesquisa traz poucas vantagens), o empenho de vendas assume especial importância, havendo uma tendência ao fortalecimento de todos os produtos da empresa, quando a venda dos produtos é associada à propaganda do nome da própria empresa (PENROSE, 1979, p.12). A empresa então acaba por estabelecer uma relação com seus clientes de confiabilidade e conhecimento de suas necessidades. Nesse caso, a marca, um ativo intangível, possui extrema relevância, estabelecendo o elo de credibilidade e respeitabilidade entre o consumidor e o fabricante (Aaker, 1998; Kapferer, 2004). Em alguns

⁶⁶ Custo de Oportunidade: “conceito de custos utilizado por Marshall. Segundo esse conceito, os custos não devem ser considerados absolutos, mas iguais a uma segunda melhor oportunidade de benefícios não aproveitada. Ou seja, quando a decisão para as possibilidades de utilização de *A* exclui a escolha de um melhor *B*, podem-se considerar os benefícios não aproveitados decorrentes de *B* como *opportunity costs*, custos de oportunidade” (SANDRONI, 1999, p.153).

casos, a marca ultrapassa a sua função de distintividade da empresa perante os seus concorrentes de mercado, estabelecendo uma identificação direta com o consumidor. Nessa relação, a marca aposta ao produto lhe confere um valor agregado maior do que o baseado nos seus benefícios funcionais⁶⁷. Além disso, a relação dos consumidores, calcada na satisfação dos benefícios emocionais e de autossatisfação, tende a não ser sensível ao preço. Trata-se de uma relação muito mais ligada ao consumo da marca por si só do que ao próprio produto.

Para Penrose ainda, o processo de diversificação na empresa ocorre sempre que:

Sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma. A diversificação compreende, dessa maneira, incrementos no número de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera (PENROSE, 1979, p.9).

Quanto à diversificação, Penrose a divide segundo dois critérios: a diversificação resultante da expansão interna da empresa e a diversificação resultante da expansão externa da empresa.

A diversificação resultante da expansão interna da empresa se apresenta para o mercado consumidor ou para o atendimento da própria empresa, da seguinte forma:

- a) diversificação para o mercado consumidor:
 - i) diversificação de produtos para os consumidores com economia de escopo:
 - mesmo mercado e ampla variedade de produtos, ou seja, no âmbito da mesma área de especialização da firma pode-se oferecer “um número maior de

⁶⁷ Entretanto, caso o gerenciamento da marca consiga explorar os benefícios emocionais e de autorrealização do consumidor, o valor agregado será maior do que o valor adicionado ao atendimento dos benefícios funcionais.

diferentes produtos baseados na mesma tecnologia e vendidos nos mercados da firma já existentes”. Nesse caso, tem-se uma diversificação da produção com a mesma base produtiva;

- conquista de novos mercados com três estratégias diferentes:
 - entrada em novos mercados com novos produtos, com mesma base de produção;
 - expansão no mesmo mercado com novos produtos, com base de produção diferente (área de tecnologia diferente);
 - entrada em novos mercados com novos produtos, com base de produção diferente.

Dessa forma, a diversificação de produtos para os consumidores se presta à firma que possui condições de investimento maiores do que as necessárias à manutenção da sua posição nas suas áreas de especialização, oferecendo mais perspectivas do que a expansão das áreas existentes, nas quais ela já detém uma posição forte.

b) diversificação de produtos para a própria empresa: caso da integração vertical que trata do aumento do número de produtos intermediários que ela produz para seu próprio uso. Há dois tipos de integração vertical:

- i) a integração retrospectiva: quando a empresa passa a produzir produtos que normalmente compraria de terceiros. Serve para assegurar à empresa a aquisição de matérias-primas, por exemplo; redução da dependência entre fornecedores regidos por seleções contratuais. Integração de ativos especializados;
- ii) a integração pioneira: fabricação de novos produtos (como distribuição) que estejam mais próximos do consumidor final. A integração pioneira se presta a lançar a

firma tanto para novos mercados (maior canalização dos recursos para o setor de vendas, por exemplo), como para novos tipos de produção; também ocorrerá a redução da dependência de relações contratuais – ativos coespecializados incorporados à empresa, tais como os ativos comerciais.

Por fim, tem-se a diversificação resultante da expansão externa da empresa, ocorrendo pela aquisição de uma empresa que já possui uma determinada posição de mercado, o que proporciona à adquirente uma gerência experimentada, capacitação técnica e mão de obra habilitada (PENROSE, 1979, p.17). A aquisição pode ocorrer quando os custos e as dificuldades técnicas e gerenciais de entrada da firma em um novo campo de atividades são maiores que pela aquisição, prestando-se especialmente às empresas cuja situação financeira não é sólida e cujos serviços técnicos e gerenciais são altamente específicos, com relação aos seus produtos existentes.

Porém, o crescimento da empresa pela aquisição estará limitado aos seus próprios recursos disponíveis, pois a aquisição ideal deve gerar uma relação de complementaridade entre as empresas para que ambas possam obter vantagens mútuas. Quanto mais uma empresa se distancia de suas áreas correntes de especialização, segundo Penrose (1979, p. 19), maior será o esforço que despenderá na consecução da experiência necessária. Longos períodos de crescimento por meio de aquisição, por exemplo, impõem periodicamente uma reavaliação das linhas de produtos, para que a lucratividade em cada uma permaneça estável. Nesse caso, deve ocorrer a racionalização da linha de produtos, ou seja, a escolha de determinado produto e a diminuição de linha (eliminação de superposição de produtos e dos não-lucrativos).

A empresa, então, optando pela diversificação ou pela especialização da linha de produção, terá que decidir quantos e quais produtos ofertará aos seus consumidores.

Dessa forma, Kotler e Keller (2007, p.374-375) definem “mix de produtos” ou “sortimentos de produtos” como: “o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe à venda”. Segundo esses autores, um “mix de produtos” possui abrangência (número de linhas de produto que uma empresa oferece), extensão (número total de itens no mix), profundidade (número de opções para cada produto na linha – sabores, tamanhos, etc.) e consistência (grau de proximidade entre as várias linhas de produtos – mesmos canais, mesmas exigências de produção, etc.).

Por exemplo: a ilustração 1.3.1.1 mostra um “mix de produtos” com abrangência de 5 (cinco) linhas e extensão de 20 (vinte) produtos. Utilizando ainda o exemplo do quadro, pode-se dizer que o produto A é vendido nos tamanhos pequeno, médio e grande, e nas cores branco e preto, possuindo uma profundidade igual a 5 (seis), que é o número de tipos desse produto. Além disso, supondo que esse mix possui os mesmos canais de comercialização e de distribuição, pode-se dizer que as linhas de produtos são bastante consistentes. A ilustração 1.3.1.1 apresenta o esquema do “mix de produtos” descrito.

Ilustração 1.3.1.1 Exemplo demonstrativo das características de um “mix de produtos”

Abrangência do Mix de Produtos

| Linha 1 | Linha 2 | Linha 3 | Linha 4 | Linha 5 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| A | E | I | M | Q |
| B | F | J | N | R |
| C | G | K | O | S |
| D | H | L | P | T |

Extensão das Linhas de Produtos

Fonte: Elaboração própria.

Diante dessas dimensões do “mix de produtos”, a empresa pode tomar decisões de extensão da linha de produtos por meio de (KOTLER e KELLER, 2007, p.378-380):

- a) ampliação de linha: a empresa acrescenta produtos na faixa superior ou na inferior à que ocupa (faixa de preços abaixo ou acima da que ocupa - destinados a classes de poder aquisitivos diferentes), em uma estratégia de segmentação de mercado por produto;
- b) complementação de linha: a empresa acrescenta itens à sua faixa atual de abrangência;
- c) modernização, promoção e redução: a empresa deve constantemente atualizar a sua linha de produtos, promover um produto específico da linha ou identificar itens pouco rentáveis e excluí-los, tudo com vistas a ofertar o melhor conjunto de itens possível ao consumidor e o mais rentável para a empresa.

Segundo os mesmos autores, empresas que procuram maior participação de mercado e crescimento trabalharão com linhas mais extensas, enquanto empresas que focam na alta rentabilidade trabalham com linhas mais restritas e rentáveis.

A decisão estratégica para desenvolvimento e lançamento de produtos deve ser combinada com uma estratégia de marca que deve responder basicamente às seguintes questões: desenvolver uma nova marca para o novo produto, usar marcas preexistentes ou aplicar uma combinação de marca nova com preexistente (KOTLER e KELLER, 2007, p.290-291).

- a) nomes individuais: marcas diferentes para tipos diferentes de produtos na mesma classe. Exemplos: sabões em pó Ariel, Ace, Pop (todos da Procter & Gamble);
- b) nomes de família abrangentes: também chamados de marca guarda-chuva ou marca-mãe: Exemplos: Heinz e General Electric, Campbell, Honda;
- c) nomes de família separados para todos os produtos: nomes diferentes para classes

diferentes de produtos. Exemplos: a Swift utiliza a marca Premium para presuntos e Vigoro para fertilizantes;

d) nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos. Exemplo: Kellog que utiliza Kellog's Korn Flakes, Kellog's Rice Krispies, etc⁶⁸.

Nesse contexto, deve-se decidir se haverá ou não uma extensão de marca que é o processo pelo qual uma empresa utiliza uma marca estabelecida para lançar um novo produto. Para Kotler e Keller (2007, 292), há dois tipos: extensão de linha - segmentação de mercado (mesma marca-mãe para mesma categoria de produtos em diferentes segmentos. Exemplos: diferenciar novos formatos, sabores, cores – profundidade; Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero); e extensão de categoria (a marca-mãe é usada para introduzir uma categoria diferente de produtos. Exemplo: Honda para carros, motos, etc.).

Cada decisão sobre a política de marca tem suas vantagens e desvantagens demonstradas no quadro 1.3.1.1:

⁶⁸ Kapferer (2004) também elenca diversas estratégias de marcas, tais como: marca-produto (semelhante a nomes individuais); marca-linha (vários produtos complementares sob um mesmo nome); marca-gama (semelhante ao nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos, pois um mesmo nome de marca designa um mesmo conjunto de produtos, que possuem um mesmo conceito, em um mesmo segmento, sendo que os produtos mantêm nomes correntes relacionados aos sabores ou aos princípios ativos, por exemplo); marca guarda-chuva (a mesma marca comporta diferentes produtos em diferentes mercados com um nome genérico); marca-fonte semelhante à marca guarda-chuva, porém os produtos não recebem mais um nome genérico, e sim um individual sempre ligado a sua fonte); marca-garantia (uma marca anterior garante as marcas diferentes aplicadas a classes diferentes de produtos, semelhante aos nomes de família separados para todos os produtos). A marca-fonte diferencia-se da marca-garantia por apresentar distinta proposição. A marca-fonte assinala a marca do produtor, enfatizando a procedência e a origem do produto, enquanto que a marca-garantia utiliza a marca do fabricante para estabelecer uma relação com o consumidor de credibilidade e respeitabilidade, a qual foi construída ao longo do tempo, fruto da reputação conquistada no mercado (aval de qualidade, segurança). Em ambos os casos, os produtos possuem marcas individuais, sendo revalidadas pela marca-fonte ou marca-garantia, dependendo da sua proposição. A marca-garantia pode ser entendida como a própria evolução da reputação da marca-fonte no mercado.

Quadro 1.3.1.1 Vantagens e desvantagens das estratégias de marcas

| Estratégia de marca | Vantagens | Desvantagens |
|--|--|--|
| Marca única para todos os itens da linha | <ul style="list-style-type: none"> • A marca é reforçada a cada adição de um item; • Os benefícios e qualidades percebidos pela marca são transferidos ao novo item; • Menores custos de <i>marketing</i>, pois busca transferir os benefícios de uma marca a diversas linhas. | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de o novo item possuir os mesmos padrões dos itens já existentes com mesma marca, para que o novo não possa prejudicá-los pela associação entre eles; • Grande risco se a empresa possuir apenas uma linha de produtos; • Em caso de insucesso, a marca pode ficar com a imagem prejudicada. |
| Marcas múltiplas – cada item da linha possui marcas diferentes | <ul style="list-style-type: none"> • Maior autonomia do item novo em relação aos outros produtos da linha; • Penetração em diferentes nichos de mercado sem incorrer em riscos de deterioração da marca ou da empresa; • Maior autonomia entre as linhas para atender a diferentes nichos e a padrões de qualidade. | <ul style="list-style-type: none"> • Risco de alguns itens da linha terem o seu ciclo de vida encurtado ou apresentar resultados abaixo dos esperados. Por isso a empresa deve despende os recursos destinados à promoção da linha de forma igual para todos os itens (maior custo para a promoção das linhas). |

Fonte: elaboração própria com base em Keller e Kotler (2007).

1.3.2 Estratégias genéricas de Porter e o porte da empresa

Porter elencou três estratégias genéricas para adquirir competitividade, ou seja, vantagem competitiva em custo, em diferenciação e em foco.

As firmas que concorrem num mercado cuja indústria forneça produtos homogêneos, ou com pouca diferenciação entre si, podem estabelecer um mercado de concorrência por preço e, nesse caso, o posicionamento da firma será buscar a liderança em custo. Com esta estratégia a

empresa busca obter um custo total menor que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa contra seus concorrentes, especialmente quanto à guerra de preços. A vantagem competitiva da liderança em custo baseia-se na diminuição dos custos obtida por meio de eficiência produtiva, ampliação do volume de produção, minimização de gastos em setores como *marketing* e logística, busca de economia de escala e escopo, tecnologia patenteada e acesso preferencial às matérias-primas (PORTER, 1986, p.9). O risco desta estratégia está ligado à concentração excessiva nos esforços de fabricação, deixando de lado qualquer diferenciação, e concedendo brechas de entrada no mercado aos concorrentes. Os produtos ofertados enquadram-se no contexto dos produtos de *commodities*, ou seja, sem nenhum ou pouco valor agregado.

Nesse caso, as firmas concorrem num mercado de preço, sendo fortemente influenciadas por fatores tecnológicos – alocação eficiente dos recursos (tolerância ao risco, gerenciamento, conhecimento, informação, etc.) em prol da produção e da organização tecnológica. Essa estratégia é utilizada por grandes firmas cujo porte lhes permite usufruir de infraestrutura, capacidade técnico-produtiva, acesso à tecnologia com ênfase na economia de escala/escopo e acesso ao crédito, de maneira que possam maximizar seus esforços na eficiência produtiva para obter redução de custo em seu processo produtivo e organizacional. Na economia de escala, a produtividade tende a aumentar com a redução do número de atividades, dado um elenco de recursos (YOU, 2005).

Geralmente as firmas estão condicionadas às estruturas de mercado dos tipos monopólios e oligopólios (YOU, 2005). Dessa forma, as empresas que participam de mercados de oligopólios tendem a estabelecer seus preços considerando o custo marginal⁶⁹: a participação

⁶⁹ Custo marginal: representa o valor do custo acrescido ao custo total, que se verifica quando é produzida uma unidade adicional do bem (SANDRONI, 1999, p. 489).

no mercado será maior, quanto mais baixos forem seus custos. Desse modo, o lucro é condicionado ao volume de produtos vendidos. Num mercado de produtos homogêneos, a competição no mercado de preço tende a se estabilizar em torno do preço da empresa líder do segmento do setor ou das poucas grandes empresas que participam desse oligopólio: maximização em conjunto dos lucros. Enquanto que no monopólio as empresas estão mais livres para praticarem seus preços, e impor uma política de preços altos.

Nessa estratégia, o alvo são bens de consumo de massa e a segmentação de mercado destina-se ao público sensível a tomada de preço. Os consumidores relacionam sua satisfação com os benefícios funcionais (qualidade, desempenho, resistência, características técnicas) do produto e o seu valor (preço). Nessa conjuntura, a marca serve puramente como indicador de procedência e identificação do produtor [AAKER (1998) e KAPFERER (2004)]. Os benefícios funcionais estão atrelados ao binômio custo-benefício com direcionamento da escolha do menor custo.

Apesar de aparentemente descontextualizadas as pequenas firmas podem sobreviver nesse tipo de mercado, “apesar dos seus altos custos e baixas taxas de lucros” (YOU, 2005, p.451). Geralmente elas posicionam seus preços em relação aos produtos dos concorrentes, ou seja, são tomadoras de preços. De fato, as pequenas firmas estabilizam os efeitos cíclicos da flutuação de mercado na demanda da indústria, daí a razão de sua existência nessa estrutura de mercado. Contudo, em época de recessão, as firmas dominantes enxugam seus gastos para manter o nível da saída de sua produção. Nesse caso, as micros e pequenas empresas são extintas do mercado, pois são incapazes de concorrer no mercado de preço, devido ao seu próprio porte, fatores tecnológicos e limitação no acesso ao crédito, (YOU, 2005).

Entretanto, as firmas que concorrem num mercado cuja indústria oferta produtos heterogêneos e diferenciados, ou seja, produtos variados condicionados às diversas preferências dos consumidores, não podem condicionar as suas estratégias somente à estratégia de custo. Nesse caso, optam pela estratégia de diferenciação, e, logicamente, o consumidor direciona sua escolha com base no binômio custo \times benefício. Entretanto, na estratégia de diferenciação o consumidor tende a estar disposto a pagar pela diferenciação.

No mercado de produtos heterogêneos, concorrentes num mesmo segmento industrial, a estratégia de preço deve estar aliada à estratégia de segmentação de mercado para canalizar os esforços da firma em torno de uma determinada demanda de segmento do mercado. A participação de mercado das firmas ocorre pela diferenciação de produto nesse mercado (YOU, 2005). É possível uma grande firma participar de vários segmentos no mercado, contudo firmas com produção de bens de consumo de massa tendem a ser maiores do que as firmas que produzem bens especializados (decorrentes do processo de especialização da firma).

Ainda segundo You (2005), nesse contexto, para as grandes firmas a flexibilização organizacional para captação da demanda especializada, assim como sua concretização na linha de produção, poderá ter custos proibitivos, devido aos entraves burocráticos organizacionais e à deseconomia de escala na organização tecnológica, fruto da própria dificuldade organizacional em implementar e tomar decisões (tamanho excessivamente grande da firma). Nota-se que o crescimento do aparato administrativo para o gerenciamento e o controle das atividades também eleva os custos, o que pode diminuir as margens de lucro das grandes empresas, quando implementam a estratégia de diferenciação.

A expansão da produção de uma firma rumo à diversificação relacional ou não relacional (respectivamente ligada à área de especialização da firma ou em direção a novos mercados) busca ampliar sua oportunidade de negócio em períodos de crises ou menos favoráveis. Contudo tal estratégia pode incorrer em altos custos (PENROSE, 1979).

Assim, a estratégia de diferenciação, cujo foco é o nicho de mercado, está condicionada a uma subdivisão do segmento mercadológico, ajustando-se mais às micros, pequenas e médias empresas, por apresentarem uma estrutura organizacional mais flexível e, portanto, com capacidade de adaptação às mudanças comportamentais dos consumidores, além de prestarem um atendimento mais personalizado. Além disso, as pequenas e médias empresas tendem a apresentar pequena escala de trabalho intensivo em tecnologia (YOU, 2005), sendo esse comportamento mais expressivo nos setores econômicos baseados no conhecimento e na tecnologia.

A vantagem competitiva com base na diferenciação está na obtenção de algo singular, mais valioso para os compradores, algo que dificilmente seria alcançado num mercado por concorrência em preço. Esta estratégia busca a melhoria constante dos produtos e serviços. A empresa seleciona um ou mais atributos amplamente valorizados pelos clientes, posicionando-se singularmente com um preço-prêmio. Isso pode ocorrer por meio de investimento em imagem (gerenciamento da marca), tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, ou seja, via diferenciação de produto e serviço, tal qual sugerido por Porter (1986, p.12).

No caso da vantagem competitiva estar realmente baseada na oferta de produtos diferenciados, um fator de sucesso da firma será a sua flexibilidade, vantagem significativa

das micros, pequenas e médias empresas, fruto de seu porte frente às grandes empresas⁷⁰. Assim, a flexibilidade das MPMEs é decisiva para a difusão da nova tecnologia. Nesse caso, a força direcionadora desse processo consiste na mudança da preferência dos consumidores em direção ao aumento da variedade ofertada, e a incerteza do mercado frente à outra quebra de paradigma (YOU, 2005).

Um dos riscos desta estratégia é o valor do preço-prêmio obtido em razão da diferenciação (melhoria contínua dos produtos e serviços, adaptações e busca por inovações). Nessa estratégia, o público-alvo deve reconhecer os benefícios emocionais atrelados à aquisição do produto. Entretanto, em alguns casos o preço final pode ser um empecilho para o consumidor.

Nesse contexto, o gerenciamento da marca pode ser construído proporcionando muito mais ênfase na satisfação dos benefícios emocionais dos consumidores (atendimento as suas preferências, tais como *design*, cores e outros) do que na satisfação dos benefícios funcionais dos produtos, já que essa condição passa a ser pré-requisito necessário para a participação do processo competitivo. You (2005, p.452) alerta que:

[...] enquanto a diferenciação de produtos pode refletir uma diversidade genuína de gostos e necessidades de consumidores e usuários, algumas dessas diferenciações são espúrias, criadas pelos produtores numa tentativa de obter maior participação no mercado através da publicidade e outras formas de competição de nomes de marcas. Se houver uma economia de escala em publicidade, a competição pela marca poderia conduzir a uma concentração. As pequenas firmas poderiam ter dificuldades quando submetidas a uma rigorosa competição de marcas.

⁷⁰ Além disso, as MPMEs, num ambiente inovativo, decorrente do deslocamento da quebra de paradigma técnico-econômico processam suas atividades econômicas e de serviços, adequando-as em torno das inovações decorrentes desse processo.

As micros, pequenas e médias empresas, devido ao acesso limitado ao mercado de crédito, em geral, dificilmente conseguem engendrar uma gestão de marcas e, simultaneamente, alocar recursos na produção de bens e serviços sem, no entanto, comprometer sua oferta de produtos diferenciados (variedade de cores, tamanhos, tipos e melhorias diversas).

Por último, a vantagem competitiva da estratégia de foco se baseia na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, ou seja, na subdivisão do mercado. A empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos, ou estabelece um nicho na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros grupos. Dessa forma, a empresa tende a oferecer um atendimento customizado de serviços e produtos ao seu cliente. A vantagem competitiva é buscada no seu segmento-alvo, havendo o risco da má escolha do nicho ou segmento.

Porter (1998, p.14) afirma, no entanto, que é possível que a empresa obtenha simultaneamente liderança com foco em custo e liderança com foco na diferenciação, desde que se destinem a segmentos-alvos diferentes. O grande porte da empresa tende a ser decisivo nessa estratégia.

A percepção da diferenciação pelo consumidor na estratégia de foco alinhada ao gerenciamento da marca tende a estabelecer uma relação que estará intimamente ligada à entrega da promessa veiculada pelo fabricante do produto e ao atendimento das expectativas do consumidor.

O gerenciamento da marca alinhado à estratégia de foco, quando direcionado às classes de poder aquisitivo mais elevado, tende a ir além da satisfação dos benefícios emocionais do consumidor. Ou seja, o gerenciamento da marca tende a trabalhar a satisfação dos benefícios

próprios⁷¹, ou de autoexpressão, podendo estar vinculado à projeção de um *status* social. Tal qual ocorre na estratégia de diferenciação “pura” (melhoria constante nos processos e produtos), os benefícios funcionais existem, mas já são incorporados como condição essencial básica para a competitividade, não constituindo um elemento de atributo de valor para diferenciação. O atributo de valor está relacionado com a expressão dos benefícios próprios, com a identificação do consumidor, com a marca do produto. Nesse caso, a marca passa a direcionar os processos de compra e não mais o produto, ou seja, o que se consome é a marca. A marca passa a ser um símbolo de pertencimento a um grupo. A marca extrapola o caráter de distinção do produto entre os demais concorrentes, passando a ter expressão própria. Dessa forma, a marca aposta a qualquer produto estará imbuída do significado que os gestores de marca quiserem veicular e sua imagem no mercado estará tão mais receptiva quanto maior for o comprometimento da firma no cumprimento da promessa da marca (promessa de sentido/significado).

Na realidade, tanto a estratégia de diferenciação “pura”, quanto a estratégia de foco, com ênfase na diferenciação, quando tendem a utilizar o discurso da marca, fazem-no com o intuito de estabelecer um elo forte com seus consumidores, ou seja, sua fidelização/lealdade à marca e, portanto, firmando uma posição de destaque na mente do consumidor (lembança e reconhecimento).

Essa posição consolidada pela estratégia de marca, pelas grandes firmas, possibilita a formação do preço-prêmio, baseada em todo um histórico de credibilidade, confiabilidade,

⁷¹ O atendimento aos benefícios próprios de um grupo de consumidor (*status* social, estilo de vida e outros) significa estabelecer um elo de identificação do jeito de ser e de pensar do consumidor, o que cria uma fidelização com o ente marca, que enquanto símbolo, expressaria um pertencimento a um dado grupo social [AAKER (1998) e KAPFERER (2003)].

segurança e respeito para com o consumidor, além de permitir estabelecer uma clientela fiel, constituindo uma barreira à entrada de concorrentes.

A construção de uma marca forte possibilita a extrapolação da relação simbólica marca/consumidor, cujos benefícios consolidados e incorporados na mente dos consumidores, podem proporcionar uma maior penetrabilidade dos produtos da marca em áreas afins ou não correlatas. Assim sendo, essa estrutura simbólica permite extrapolar essa relação (credibilidade, respeito, etc.) para outras áreas, o que possibilita uma significativa redução de custos em publicidade no lançamento de futuros produtos.

Porter prega a utilização das estratégias genéricas puras, mas admite que haja casos em que a introdução pioneira de uma inovação tecnológica importante pode conviver com as estratégias de diferenciação (inovação) e custo (escala), por exemplo. Porém, afirma que o pioneiro pode ficar em desvantagem se, na busca de baixo custo e de diferenciação, não tiver contemplado a possibilidade de proteção da sua inovação contra a imitação pelo mercado, seja através dos mecanismos jurídicos do sistema de propriedade intelectual, seja pela barreira ao acesso dos produtos imitativos ao mercado via gestão dos ativos complementares. No entanto o autor enfatiza que as empresas que buscam estratégias mistas, ou que não conseguem adotar nenhuma dessas três estratégias são denominadas *stuck-in-the middle* (“meio-termo”), sem um posicionamento definido perante o mercado e adotando, muitas vezes, atitudes conflitantes que prejudicariam o seu desempenho.

1.4 COMPETITIVIDADE

Não existe um consenso entre os autores a respeito do conceito de competitividade. Pode-se dizer que a competitividade abrange a relação existente entre uma indústria e seus concorrentes em um determinado mercado, sendo que cada indústria busca um posicionamento sustentável neste ambiente.

Para Ferraz *et al.* (1995, p.1) o conceito de competitividade está ligado à dinâmica do processo de concorrência, sendo definida como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Esse conceito leva em conta as estratégias adotadas pela empresa perante a concorrência, ou seja, a competitividade assume caráter extrínseco ligado ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Este padrão é definido como “o conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico” (FERRAZ *et al.*, 2005, p.3). Ou seja, cada mercado possui uma organização própria dos fatores que influem na competitividade e que devem conduzir a definição da melhor estratégia para uma determinada empresa.

Pavitt (1984) foi o precursor da satisfação da dinâmica setorial respectiva a cada setor econômico, sendo que as características peculiares de cada setor direcionavam certos padrões de comportamento.

Assim, é relevante para a empresa mapear qual é o padrão de concorrência vigente para o seu

setor específico, adotando estratégias que possam gerar vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Para isso, importa identificar quais são os fatores geradores de vantagem competitiva que influem nos processos de concorrência, tais como, esforços 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 considerados de forma adequada. (FERRAZ *et al.*, 2005, p.9)

Ferraz *et al.* (1995, p.8) definiram três grupos de fatores determinantes para o sucesso competitivo: os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria/complexo industrial) e os sistêmicos (fatores macroeconômicos).

Os fatores empresariais dizem respeito às capacitações e recursos que a empresa detém e sobre os quais tem poder de decisão: o posicionamento estratégico da empresa no mercado, a capacitação tecnológica em processos e produtos; a capacitação produtiva (equipamentos e instalações, métodos de organização da produção e controle da qualidade) e a produtividade dos recursos humanos, ligados à aprendizagem, à experiência e ao *know-how*.

Os fatores estruturais são aqueles referentes ao setor em que a empresa está inserida, sobre os quais a empresa possui influência parcial, estando relacionados ao padrão de concorrência dominante em cada indústria e abrangem, a saber: as características da demanda e da oferta, a influência de instituições públicas e não-públicas que definem o regime de incentivos e a regulação da concorrência prevalecente. Podem ser citados os seguintes exemplos: o nível da tecnologia envolvido e a relação com fornecedores, concorrentes e clientes.

Por último, os fatores sistêmicos constituem as externalidades *stricto sensu*, sobre os quais a empresa tem pouca influência. Dentre eles estão fatores macroeconômicos, político-institucionais, legais/regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais, que são essenciais para a compreensão do posicionamento da firma perante os fatores empresariais e estruturais.

Nesse sentido, assim como Pavitt identificou padrões setoriais para um conjunto de indústrias britânicas em 1984, Ferraz *et al.* (1995) identificaram, a partir da análise dos determinantes da competitividade, padrões concorrenciais para a indústria brasileira, e estudaram alguns setores e grupos industriais especificamente.

1.4.1 Dinâmica Setorial – Padrões Concorrenciais

Em 1984, Pavitt identificou três grupos de empresas em seu trabalho sobre padrões setoriais de mudança técnica, realizado a partir de dados coletados, desde 1945, de duas mil empresas inovadoras britânicas. O quadro 1.4.1.1 mostra os grupos vinculados as suas respectivas características e setores segundo a classificação de Pavitt.

Quadro 1.4.1.1 Classificação dos padrões setoriais de Pavitt (1984)

| Grupos | Características | Setores |
|-------------------------------------|--|---|
| Dominados pelos fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> Fontes de tecnologia, P&D e engenharia realizados pelos fornecedores e grandes consumidores no caso dos serviços (principalmente em processo); Avanço tecnológico em prol da redução de custos; Apropriabilidade: desenho industrial, marcas, publicidade e <i>marketing</i>; Dominância de inovações em processos. | <ul style="list-style-type: none"> Setores tradicionais de manufatura: têxteis; Construção civil; Serviços comerciais e financeiros. |
| Produção intensiva | <ul style="list-style-type: none"> Relação de complementaridade entre os intensivos em escala e os fornecedores especializados em equipamentos e ferramentas; As fontes de tecnologia para os intensivos em escala são oriundas da P&D realizada pelos fornecedores especializados; Inovações dos fornecedores especializados ocorrem para melhorar a performance dos produtos, mais do que para reduzir custos de processos, ao contrário dos intensivos em escala; inovação em capacitações específicas da firma, em concepção de produto, contando a confiabilidade do produto e a capacidade de responder rápido às necessidades dos usuários. Produtores de larga escala; Apropriabilidade: para os intensivos em escala - patentes, <i>know-how</i> e segredo de processo; para os fornecedores especializados - dificuldade de imitação, patentes, <i>know-how</i>, conhecimento dos usuários; | <ul style="list-style-type: none"> Produtos de consumo duráveis, veículos automotores, produtores de aço e vidro (intensivos em escala); Maquinário e instrumentos. |
| Baseados em Ciência | <ul style="list-style-type: none"> Principais fontes de tecnologia estão na P&D baseada no desenvolvimento público de ciência; Apropriabilidade: patentes, segredo, <i>know-how</i> decorrentes de inovações em produto e processo. | Setores químico e eletroeletrônico. |

Fonte: elaboração própria com base em Pavitt (1984).

Ferraz *et al* (1995, p.34 - 42), por sua vez, elencaram os seguintes grupos, de acordo com os fatores que influem na competitividade, e que foram citados acima: *commodities*, duráveis, tradicionais e difusores de progresso técnico.

O quadro 1.4.1.2 mostra a relação entre os grupos e as suas características.

Quadro 1.4.1.2. Fatores que influem na competitividade segundo Ferraz *et al.* (1995):

| Grupo | Características |
|--|---|
| <p><i>Commodities</i>: (Exemplos: insumos metálicos/ química básica/ celulose e papel)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Indústrias de processo contínuo; • Produtos homogêneos em grande tonelagem; • Preços determinados em bolsas internacionais de mercadorias; • Bens intermediários de fácil armazenagem e transporte (em geral); • Estrutura de mercado: intensivo em recursos naturais e energéticos (em geral); • Número reduzido de firmas no mercado configurando oligopólio⁷² homogêneo; • Tentativa de redução de custos: operação de processos tecnologicamente atualizados, excelência na gestão da produção, sistemas eficientes de abastecimento de matérias-primas e logística adequada; • Barreiras à entrada: antecipação do crescimento da demanda ou de resposta às oscilações de preço e quantidades, necessidade de adoção de estratégias de investimento em capacidade produtiva e em linhas de produtos complementares; • Possibilidade de novos entrantes: condicionada à ocorrência de um ritmo de expansão da demanda que seja superior à capacidade da indústria estabelecida de atendê-la; • Atração de clientes: atendimento a especificações técnicas—padronização—e preços baixos; • Porte empresarial e acesso a fontes de financiamento: ativos fundamentais para a competitividade; • Tendência ao acirramento da concorrência internacional - expresso na generalização de práticas de <i>dumping</i>⁷³, subsídios à produção doméstica e às exportações, medidas protecionistas com crescente ênfase em barreiras técnicas ambientais ou sanitárias, etc.; • Estratégias ofensivas para penetrar em novos mercados ou mesmo manter posições já conquistadas; • Trajetória de evolução da competitividade (<i>descommoditização</i>); • Atração de clientes: diferenciação pelo aumento do conteúdo tecnológico dos produtos, no atendimento a especificações particulares dos clientes, pela prestação de serviços suplementares, ou redução dos danos ambientais; • Desenvolvimento dos canais de comercialização no acesso aos mercados internacionais; • Tendência de aproximação entre produtor e cliente: realização de <i>joint ventures</i> ou outros acordos comerciais para viabilizar o acesso aos mercados locais. |

⁷² Oligopólio, como já mencionado, é o “tipo de estrutura de mercado, nas economias capitalistas, em que poucas empresas detêm o controle da maior parcela do mercado” (SANDRONI, 1999, p.431).

⁷³ Dumping: “prática comercial que consiste em vender produtos a preços inferiores aos custos, com a finalidade de eliminar concorrentes e/ou ganhar maiores fatias de mercado. No mercado internacional, o dumping pode ser persistente quando existem subsídios governamentais para o incremento das exportações e as condições de mercado permitem uma discriminação de preços tal que a maior parte dos lucros de uma empresa que o pratica seja obtida no mercado interno. O dumping temporário é utilizado para afastar concorrentes de determinados mercados quando um país necessita colocar neles excedentes de certos produtos, sem prejudicar os preços praticados em seu mercado interno. A Comunidade Econômica Europeia (agora União Europeia) proíbe o dumping. E o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt) — agora substituído pela Organização Mundial do Comércio (OMC) — permite a introdução de tarifas especiais ou sobretaxas de importação como forma de limitar os efeitos de tal política. Essas medidas, entre outras, são denominadas medidas antidumping” (SANDRONI, 1999, p.187).

| Grupo | Características |
|---|--|
| <p>Duráveis: produtores de bens de consumo duráveis (Exemplos: automóveis e eletrônicos de consumo).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grande densidade tecnológica; • Interdependência dos fatores de competitividade entre essas indústrias e os fornecedores de partes e peças: complementaridade entre indústria e fornecedores; • Entrosamento entre atividades de projeto, produção e vendas (âmbito da empresa e entre fornecedores) e entrosamento entre produtores (âmbito das relações interindustriais); • Intensa renovação dos produtos e contínua incorporação de conteúdo tecnológico; • Empresas líderes: aumento de economias de escala e de escopo e difusão de técnicas para redução de custos e aumento de conformidade dos produtos e insumos; • Potenciais geradoras de níveis de atividade e emprego/ difusoras de progresso técnico nas regiões receptoras; • Estrutura de mercado: poucas empresas disputando agressivamente mercados em escala mundial. Estrutura de mercado prevalecente: oligopólio diferenciado e concentrado; • Vantagens: produção em grandes volumes de produtos diferenciados; • Alta relação “<i>design</i>+componentes” sobre o valor da produção; • Atração de clientes: baseada no conjunto de atributos como preço, marca, tecnologia e assistência técnica, desenvolvimento de produtos e prestação de serviços pós-venda (redes de revendedores credenciados); • Exploração de amplos mercados para amortizar seus custos de desenvolvimento de produtos; • Processos de montagem em massa: benefícios substanciais de redução de custos unitários com o aumento das escalas de produção; • Barreiras à entrada: requerimentos mínimos de escala técnica e empresarial para manutenção de competitividade; • Modelo da produção “<i>enxuta</i>”: desenvolvimento de produtos com uso intensivo de equipamentos de base microeletrônica, organização da produção em células⁷⁴, automação da produção e uso intensivo de técnicas organizacionais orientadas à melhoria contínua dos processos produtivos, etc. • <i>Upgrading</i> dos níveis de qualificação de mão de obra, estruturas hierárquicas tendem à horizontalização⁷⁵, intensa comunicação e agilidade decisória; • Tendência à desverticalização⁷⁶, associada a novas formas de relacionamento econômico-produtivo com a rede de fornecedores. |

⁷⁴ Produção em célula ou célula de produção é “uma forma de organização que procura a integração como meio para alcançar um objetivo, a integração entre os operadores envolvidos diretamente com os postos produtivos e destes com os postos de apoio diretos e indiretos.” (ALMEIDA e MARTINS, 1997).

⁷⁵ Estrutura organizacional horizontalizada consiste numa estrutura ainda hierarquizada, mas com redução dos níveis hierárquicos. Dessa forma, o processo decisório e o fluxo de informação fluem com maior rapidez. Essa estrutura apresenta maior dinamismo em seus processos e procedimentos organizacionais do que a estrutura vertical.

⁷⁶ Desverticalização em contraposição a verticalização. Verticalização (ou integração vertical) significa “a atuação de uma empresa em mais de um estágio do processo produtivo, o que frequentemente ocorre por meio da fusão de várias empresas que atuam em estágios diferentes. O mais abrangente tipo de verticalização ou integração vertical é o da empresa que controla desde a produção de matérias-primas até a confecção final do produto. Assim, existem empresas que atuam, por exemplo, na extração do minério de ferro e do carvão, transportam esses produtos em seus próprios meios para suas fundições, produzem ali o ferro gusa, convertem-

| Grupo | Características |
|--|--|
| Duráveis: produtores de bens de consumo duráveis (Exemplos: automóveis e eletrônicos de consumo). | <ul style="list-style-type: none"> • Características de mercado: preços e conformidade técnica, contratos estáveis e previsíveis (visando diminuição dos custos de estoques e de desenvolvimento de componentes para as montadoras), inserção no sistema global de suprimentos (<i>global sourcing</i>) para a importação de partes e componentes |
| Tradicionalis: (Exemplos: produtores de alimentos/ têxteis e vestuário) | <ul style="list-style-type: none"> • Produtos manufaturados de menor conteúdo tecnológico: destinados ao consumo final (bens-salário); • Consumidores de inovações geradas nos demais setores da indústria (acesso aos bens de capital e insumos químicos como principais fontes de progresso técnico — não diferencia significativamente as empresas); • Grande variedade, extensa segmentação de mercados em termos de níveis de renda dos consumidores; • Competitividade: dependente dos atributos dos produtos (preço, marca e adequação ao uso) e da segmentação do mercado (renda); • Coexistência de empresas com atividades tecnicamente similares: busca por nicho de mercado (atuação em faixas de mercado completamente distintas); • Setores sensíveis aos movimentos na demanda; • Intensos esforços para as firmas se imporem no mercado: na esfera do <i>design</i> (indústria de confecções, sapatos ou móveis); atendimento aos prazos de entrega (sazonalidade: implica em picos temporais de produção); • Predomínio de atividades de montagem em lotes ou em massa; • Fator crítico de sucesso: capacidade empreendedora de seus dirigentes, grau de atualização das técnicas de gestão de matérias-primas, mão de obra e equipamentos; • Pequeno porte empresarial (embora competitivamente viável): dificuldade de atingir tamanho mínimo econômico que possibilite a incorporação das inovações geradas em outros setores; • Surgimento de formas de articulação horizontal entre empresas, em geral configuradas em pólos regionais de produção, geradores de economias de aglomeração⁷⁷ (APL – Arranjos Produtivos Locais); <ul style="list-style-type: none"> • Baixas barreiras à entrada de novos concorrentes: adoção de práticas produtivas de menor custo e adequação ao uso dos produtos (maior probabilidade de obter lucratividade e maior probabilidade de expansão em relação às demais); • Estrutura de mercado: oligopólio competitivo (reforçado pelas vantagens de custo, advindas da produção em altas escalas, por parte de empresas de maior porte), competitividade baseada na escolha de segmentos específicos (dependente da formação de hábitos de consumo sustentados pela imposição de marcas e significativos esforços de venda), na eficácia e na eficiência da gestão organizacional ; • Predomínio de variedade de produtos e de empresas. |

no em aço e o modelam em produtos semi-acabados ou mesmo em produtos finais que às vezes elas mesmas comercializam. Esse procedimento pode se tornar rentável, na medida em que resulte em economia de combustível, fretes, coordenação da produção e na eliminação de intermediários” (SANDRONI, 1999, p.634). Dessa forma, desverticalização é o processo pelo qual a firma rompe com a estrutura organizacional verticalizada, hierárquica, burocratizada para uma estrutura organizacional horizontal. Essa mudança altera a rotina de processos e procedimentos organizacionais, agilizando as tomadas de decisão como consequência direta da redução dos níveis hierárquicos, enxugamento de pessoal proporcionando uma redução de custo e ganho de escala.

⁷⁷ Economias de aglomeração se referem ao “caso especial de economias externas quando é possível reduzir custos pelo fato de várias empresas ou atividades estarem localizadas umas próximas das outras, o que permite reduzir despesas, por exemplo, com transportes (fretes) e o tempo de fornecimento de uma empresa a outra” (SANDRONI, 1999, p.193).

| Grupo | Características |
|--|---|
| <p>Difusores de progresso técnico: (Grupo formado por produtores de bens de capital eletromecânicos e microeletrônicos: fornecedores especializados da tipologia de Pavitt; e também por setores baseados em ciência: complexos eletrônico e químico)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Setores que constituem a base do novo paradigma técnico-industrial (fonte de progresso técnico para o restante da indústria): fornecimento de equipamentos ou insumos estratégicos de elevado conteúdo tecnológico; • Intensa segmentação tecnológica dos mercados: concorrência direta entre as poucas empresas existentes no mercado (produtos com aplicações muito definidas); • Elevados dispêndios em P&D (padrão de concorrência baseado na capacidade de inovar em produtos e atender segmentos de mercado); • Predomínio de atividades de montagem em lotes (característica genérica dos processos produtivos de bens de capital eletromecânicos ou eletrônicos), ou de montagem em massa (computadores pessoais e processos por encomenda tais como turbinas para geração de energia); • Conformidade técnica de partes e componentes; • Relações com a infraestrutura científica e tecnológica nacional (busca de conhecimentos junto ao sistema científico e tecnológico nacional): formas associativas de realização de pesquisa; • Setor estratégico apoiado pelas políticas industriais nacionais; • Estrutura de mercado: oligopólio diferenciado (poucas empresas disputam a preferência dos clientes: diferenciação de produto baseado na inovação tecnológica); • Barreiras à entrada: capacidade de diferenciação baseado em intensos esforços de P&D: inovação assegura posições competitivas de liderança, às vezes até monopolista; posições de competitividade ameaçadas pelo surgimento de produtos substitutos e imitativos. |

Fonte: elaboração própria com base em Ferraz *et al.* (1995).

Dessa forma, pode-se notar que existe uma diferença inter e intrasetorial (porte empresarial determina dinâmicas diferentes dentro do mesmo setor), o que torna a análise do padrão concorrencial complexo. Cada setor industrial possui características próprias, que levam a uma dinâmica específica e que constituem os padrões concorrenciais (diferença intersetorial). Estes padrões podem se diferenciar dentro de um mesmo setor industrial, caracterizando-o como mais ou menos heterogêneo (diferença intrasetorial); dependendo do porte empresarial e dos recursos de que a empresa dispõe.

A indústria química, por exemplo, de modo geral, é caracterizada por ser altamente heterogênea, sendo muito difícil tentar estabelecer pontos comuns entre suas divisões internas.

1.4.2 Porter: as cinco forças competitivas – a empresa e seus concorrentes

Na abordagem de Porter (1986), utilizada no estudo de caso, a competitividade é analisada em função da identificação dos fatores determinantes da atratividade de uma indústria (ou seja, do seu potencial de rentabilidade) e do posicionamento de uma empresa dentro dela. A capacidade de uma empresa de gerar retornos acima da média está relacionada às cinco forças competitivas da indústria. O conjunto das forças determina o potencial de lucro final da indústria, ou o retorno em longo prazo em relação ao capital investido. São as características estruturais básicas da indústria que determinam as forças competitivas, ou seja, a rentabilidade da indústria. O nível de concorrência da empresa será dependente de como a empresa se apresenta diante dos fatores que influenciam as cinco forças competitivas listadas a seguir:

- a) **poder de negociação dos fornecedores**, ou seja, a força com que os fornecedores podem influir no negócio da empresa por meio, por exemplo, da determinação do custo das matérias-primas e de outros insumos;
- b) **ameaça dos produtos substitutos**, ou seja, a força com que novas tecnologias podem afetar o negócio da empresa;
- c) **ameaça de entrada de novos concorrentes**, ou seja, novas empresas, ou unidades de negócios, que podem modificar a concorrência do mercado em que a empresa atua;

d) **poder de negociação dos compradores**, ou seja, qual a influência que o cliente tem para negociar com a empresa em vários aspectos dos produtos, como o custo e o investimento;

e) **rivalidade entre os concorrentes existentes**, ou seja, como a concorrência se comporta em determinado mercado onde a empresa atua.

Dessa forma, por exemplo, a **ameaça de entrada de novos concorrentes** em uma indústria depende das barreiras de entrada somadas à reação dos concorrentes existentes em relação ao novo entrante. Se os custos de entrada determinados pelas barreiras são superiores ao potencial de lucro para um entrante, não existe ameaça às indústrias pré-estabelecidas. Mas se os custos forem inferiores, haverá ameaça. São barreiras de entrada segundo o autor:

- economias de escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto na medida em que a escala de produção por período aumenta, podendo estar presentes em quase todas as funções de um negócio (produção, *marketing*, distribuição, etc.). Deve-se analisar cada componente dos custos isoladamente quanto à relação entre custo unitário e escala de produção. Uma possibilidade para diminuir os custos unitários seria a estratégia do custo conjunto, no caso de uma unidade da empresa que reparte ativos intangíveis com outra, como marca e *know-how*, pois o custo de criar um ativo intangível só ocorre uma vez, bastando a adaptação ou a modificação (PORTER, 1986, p.27), ao caso específico.
- diferenciação de produto: refere-se à diferenciação que pode ocorrer por meio de marca estabelecida (identidade de marca), tecnologia patenteada, lealdade dos clientes em relação à publicidade, serviço aos consumidores, pioneirismo, diferenciação do produto.
- exigências de capital: referem-se à necessidade de grandes investimentos financeiros em atividades irreversíveis como P&D e publicidade inicial, por exemplo.
- custo de mudança: refere-se à análise de quanto custará à empresa uma eventual mudança de fornecedor, um novo treinamento para empregados, um novo equipamento, por

exemplo.

- acesso à distribuição: refere-se ao poder da indústria sobre os canais, sendo que quanto maior o poder sobre os canais de distribuição pelos concorrentes, maior a barreira de entrada.
- vantagens de custo absoluto independentes de escala: dizem respeito às vantagens advindas, por exemplo, de uma tecnologia patenteada, do acesso favorável às matérias primas, de possuir localizações favoráveis, de subsídios oficiais, da curva de aprendizagem ou de experiência (que provoca declínio dos custos, melhor eficiência dos trabalhadores, maior produtividade do equipamento, ou desenvolvimento de equipamento e processos), de projetos de produtos de baixo custo.
- política governamental: refere-se aos programas de governo ou às diretrizes que podem influenciar a indústria como licenças de funcionamento e limites de acesso às matérias-primas, segurança e eficiência do produto, teste do produto.
- retaliação esperada: refere-se à reação dos concorrentes ao novo entrante por meio de preço de entrada dissuasivo, capacidade de desenvolver rapidamente uma tecnologia patenteada, experiência, cópia, contratação dos empregados de um concorrente, aquisição de maquinário mais moderno ou aquisição de *know-how* de outras firmas ou fornecedores. A experiência possui uma característica interessante, pois frequentemente não pode ser patenteada, e a pioneira inexperiente quase sempre pode ser ultrapassada pela segunda ou terceira entrantes, que adotaram uma estratégia de observação. Nesse caso a nova entrante adquire vantagem se detiver alguma experiência.

Outra força é a **intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes**, ou seja, a disputa por posição no mercado por meio de concorrência de preços, guerra de publicidade, oferecimento de garantias aos clientes, dentre outras formas. A intensidade da rivalidade dos concorrentes é influenciada pelos seguintes fatores:

- concentração e equilíbrio dos concorrentes: referem-se ao número e à diversidade de empresas na indústria ou grau de concentração. Por exemplo: quando há uma ou poucas líderes, estas tendem a controlar, coordenar e impor disciplina de preços, ou seja, são elas que ditam a política de preços (determinação de preços);
- tempo de crescimento da indústria: quer dizer que se o crescimento é lento, por exemplo, as empresas concorrerão por parcela de mercado, o que torna o ambiente competitivo mais instável do que no caso em que há um crescimento rápido, quando basta que as empresas se mantenham nas suas posições para aumentar seus resultados;
- custos fixos altos: referem-se ao valor dos custos fixos em relação ao valor adicionado. Por exemplo, se há custos de armazenamento altos a dificuldade de armazenamento do produto pode levar a baixar custos para assegurar as vendas;
- diferença dos produtos (produto considerado de primeira necessidade, ou quase, em que o preço e os serviços se tornam importantes fatores concorrenciais - grau de identidade da marca) (PORTER, 1986, p. 36);
- custo de mudança;
- excesso de capacidade crônica: diz respeito à ocorrência de economias de escala que determinam que a capacidade deva ser acrescentada em grandes incrementos, podendo romper com o equilíbrio entre oferta e procura, resultando em períodos alternados de supercapacidade e redução de preços;
- diversidade de concorrentes: quer dizer, a existência de concorrentes com perspectivas e estratégias diferentes que se chocam continuamente;
- grandes interesses estratégicos: referem-se a uma estratégia empresarial voltada para o sacrifício dos lucros com a finalidade de obter fatia de mercado em um determinado país, por exemplo;
- barreiras de saída elevadas: podem se referir a diversas situações, tais como: fatores

econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as organizações competindo em atividades em que estejam obtendo retornos baixos ou negativos sobre seus investimentos; ativos altamente especializados para uma atividade ou localização; valores baixos de liquidação ou altos custos de transferência; custos fixos de saída, como acordos trabalhistas, custos de restabelecimento e capacidade de manutenção de componentes sobressalentes; inter-relações estratégicas entre as unidades da empresa, quanto à imagem, capacidade de *marketing* e acesso aos mercados financeiros; barreiras emocionais, relutância da administração em justificar economicamente as decisões, lealdade com os empregados; restrições de ordem governamental e social como desencorajamento por parte do governo para saída do negócio pelo desemprego e efeitos econômicos regionais;

- complexidade informacional.

Quando surge uma inovação tecnológica em uma indústria, a intensidade da rivalidade pode ser alterada, restando para as outras a concentração nas atividades com menores custos, como por exemplo, assistência técnica, relacionamento com o cliente, etc.

A terceira força se refere à **ameaça de produtos substitutos**: os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria (PORTER, 1986, p. 39) e a propensão do comprador a substituir.

De fato, os novos entrantes, os rivais existentes no mercado e os produtos substitutos no mercado podem causar um impacto na política de preço da empresa, caso a situação de equilíbrio seja rompida entre esses agentes, ou seja, caso haja uma força direcionadora numa

direção específica, que será fruto da maior participação de um desses agentes no mercado.

Numa estrutura de um mercado competitivo, a distribuição do poder é assimétrica, o que gera uma estrutura de mercado imperfeito e o aparecimento dos monopólios, oligopólios e da competição monopolista⁷⁸. Nesse contexto, as micros, pequenas e médias empresas estão descontextualizadas em face às dificuldades inerentes ao seu próprio porte (infraestrutura), fatores tecnológicos (equipamentos, acesso à tecnologia de escala e escopo e organização tecnológica) e ao acesso limitado ao mercado de crédito, como já mencionado anteriormente.

A relação entre fornecedores e compradores também pode afetar a composição de preço da firma, o que poderá conduzir a uma perda de participação de mercado pela empresa, podendo ser revertida tão logo haja uma estabilização nas relações, contudo o monitoramento do mercado é a peça-chave para a adoção de estratégias de manutenção e avanço na participação do mercado.

Por último, é importante ressaltar que os custos de mudança do comprador em relação a um produto substituto e as vantagens adicionais oferecidas ao cliente também podem influenciar na intensidade da concorrência na indústria.

A quarta força é o **poder de negociação dos compradores**, pois estes podem forçar os preços para baixo, exigir maior qualidade e mais serviços, acirrando a rivalidade (PORTER, 1986, p. 41). São fatores que influem no poder dos compradores:

⁷⁸ Competição Monopolista: “situação de mercado caracterizada pela existência de duas ou mais empresas cujos produtos são muito semelhantes sem serem substitutos perfeitos um do outro, de forma tal que cada empresa pode manter certo grau de controle sobre os preços. Na concorrência monopolista — que é um caso de concorrência imperfeita —, existem elementos tanto da concorrência quanto do monopólio. Segundo E.H. Chamberlin, teórico do assunto, cada vendedor tem o monopólio do seu produto, mas fica sujeito à concorrência de produtos substitutos, mais ou menos imperfeitos. (SANDRONI, 1999, p. 119).

- concentração dos compradores e aquisição de grandes volumes da indústria, que podem alterar os lucros do comprador e os preços das compras totais;
- indústria caracterizada por custos fixos altos, e quando os produtos adquiridos pelos compradores representam uma fração significativa dos próprios custos ou compras, o que os torna menos sensíveis ao preço;
- diferença de produtos: se os produtos são padronizados ou diferenciados, se há identidade de marca, e se há produtos substitutos disponibilizados por fornecedores alternativos;
- custo de mudança;
- possibilidade de integração para trás⁷⁹, no caso, por exemplo, de ameaçar a autofabricação, alavancando seu poder de negociação;
- se o produto na indústria não é importante para a qualidade/desempenho dos produtos ou serviços do comprador, sendo este menos sensível aos preços, ou seja, se não forem especializados para uma determinada indústria;
- grau de informação dos compradores com domínio total da informação, obtendo maior poder de negociação;
- alavancagem de negociação dos compradores, que aumenta na medida em que podem influenciar o poder de decisão do consumidor.

A quinta força se refere ao **poder de negociação dos fornecedores** (inclusive de mão de obra). São fatores que influem no poder de negociação dos fornecedores:

⁷⁹ Ocorre a integração para trás (ou integração retrospectiva, conforme Penrose - 1979) quando a empresa resolve agregar estágios produtivos anteriores à sua atividade principal (controle na produção de seus *inputs*). Geralmente, ocorre quando a empresa apresenta problemas com fornecedores, ou seja, para correção e garantia de regularidade na entrega de insumos-chaves, ou para reduzir o poder do fornecedor e sua pressão sobre o preço final da mercadoria, no caso de haver poucos fornecedores no mercado. Por exemplo: a empresa domina a fase de produção do ferro gusa, e decide internalizar também as fases de extração do minério de ferro e do aço e o seu transporte até as suas instalações.

- concentração dos fornecedores;
- diferenciação de insumos e existência de produtos substitutos;
- custos de mudanças;
- importância para os fornecedores da aquisição de grandes volumes por uma indústria;
- importância dos insumos nos custos relativos a compras totais ou na diferenciação dos produtos para a indústria;
- ameaça concreta de integração para frente⁸⁰.

Às vezes, o Governo é comprador ou fornecedor e pode influenciar de acordo com as políticas adotadas, atos regulatórios, subsídios, padrões de segurança e poluição, afetando a concorrência por meio das cinco forças competitivas (PORTER, 1986, p.44).

As cinco forças e o resumo dos fatores que influem em cada uma delas são esquematizados no quadro 1.4.2.1:

⁸⁰ Ver verticalização (ou integração vertical) já mencionada (SANDRONI, p.634). A integração para frente ocorre quando uma empresa decide agregar estágios produtivos posteriores à sua atividade principal, operando na distribuição e comercialização do produto.

Quadro 1.4.2.1 Elementos das 5 Forças Competitivas de Porter

| FORÇAS | DETERMINANTES | ELEMENTOS |
|---|---|---|
| ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES | Barreiras de Entrada | <ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala; • Diferenças de produtos patenteados; • Identidade da marca; • Custo de mudança; • Exigências de capital; • Acesso à distribuição; • Vantagens de custo absoluto; • Curva de aprendizagem; • Acesso a insumos necessários; • Projeto de produtos de baixo custo; • Política governamental; • Retaliação esperada. |
| PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES | Determinantes do Poder dos Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação dos insumos; • Custos de mudanças dos fornecedores e das empresas na indústria; • Presença de insumos substitutos; • Concentração dos fornecedores; • Importância do volume para o fornecedor; • Custos relativos a compras totais na indústria; • Impacto dos insumos sobre custos ou diferenciação; • Ameaça de integração para frente. |
| AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS | Determinantes da Ameaça de Substitutos | <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho do preço relativo dos substitutos; • Custos de mudança; • Propensão do comprador a substituir; • Vantagens adicionais oferecidas ao cliente. |
| PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES | Determinantes do Poder dos Compradores | <ul style="list-style-type: none"> • Alavancagem de negociação; • Concentração compradores x empresas; • Volume do comprador; • Custo de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa; • Informação do comprador; • Possibilidade de integração para trás; • Produtos substitutos; • Sensibilidade ao preço; • Preço das compras totais; • Diferença dos produtos; • Identidade da marca; • Impacto sobre qualidade/desempenho; • Lucros do comprador; • Incentivos dos tomadores de decisão. |
| RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES | Determinantes da rivalidade | <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da indústria; • Custos fixos/valor adicionado; • Excesso de capacidade crônica; • Diferença de produtos; • Identidade da marca; • Custos de mudança; • Concentração e equilíbrio; • Complexidade informacional; • Diversidade de concorrentes; • Interesses empresariais; • Barreiras de saída. |

Fonte: elaboração própria com base no trabalho de Porter (1989, p.05).

Diante das cinco forças acima descritas, é possível localizar uma empresa perante a concorrência possibilitando a visualização do seu grau de competitividade.

O estudo de caso deste trabalho analisa como a empresa unidade de análise se insere nos padrões do setor, de acordo com as cinco forças de Porter, e quais vantagens competitivas ela utiliza para destacar-se.

2 A INDÚSTRIA QUÍMICA E A INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

2.1 SURGIMENTO DA INDÚSTRIA QUÍMICA NO BRASIL – VISÃO GERAL

Historicamente, conforme Suzigan (2000, p. 324-334), a produção em grande escala de produtos químicos pesados, no Brasil, começou a se desenvolver a partir de 1930, com a soda cáustica, os ácidos comerciais, os fertilizantes químicos, as anilinas, os corantes e as tintas, estes três últimos para abastecer a indústria têxtil. Quanto à indústria farmacêutica, já existiam alguns laboratórios no final da década de 20. Antes dessa época, existiam fábricas de produtos químicos baseados em recursos vegetais e animais, além do potencial representado pelos recursos minerais, mas que o país não tinha tecnologia para explorar, sendo a demanda por produtos químicos satisfeita, em sua maior parte, pela importação. Com a escassez proporcionada pela Primeira Guerra, o país notou a necessidade de desenvolver a indústria química, o que ocorreu por meio de concessões e isenções fiscais, e um pouco mais tarde, após a Segunda Guerra, especialmente no Governo de Juscelino Kubitschek, no período de 1956 a 1961, com o Plano de Metas e a criação do BNDE no início da década de 50. O rápido processo de industrialização brasileiro se deu via substituição dos importados, o que possibilitou as instalações de fábricas estrangeiras no Brasil.

Nos anos 50, o governo brasileiro cumpria o papel de provedor da infraestrutura de vários setores da indústria de base, de bens duráveis e não-duráveis, que geraram o crescimento econômico acelerado do país, com destaque para o setor energético, e a implantação de indústrias automobilísticas em vários estados. No entanto, esta política desenvolvimentista ficou circunscrita à região de São Paulo, que passou a fornecer diversos produtos

industrializados aos outros estados e a receber grandes fluxos migratórios do Nordeste (LOURENÇO, 2005, p.9).

De 1968 a 1974 foi a época do “milagre econômico”, em que houve um processo de industrialização pesada, viabilizada pela expansão do crédito, e pela política de desconcentração regional da indústria brasileira. Porém o “milagre” não durou muito tempo, sendo uma das razões para a derrocada do crescimento, a crise do petróleo, caracterizando também a retração dos investimentos estrangeiros. Na segunda metade dos anos 70, o Governo Geisel lançou o II Plano Nacional de Desenvolvimento, que objetivava a retomada do desenvolvimento econômico do país, priorizando as empresas estatais e o fortalecimento das empresas privadas nacionais, por meio de encomendas públicas e financiamentos subsidiados, e aumentando a participação do país no comércio internacional (MIGLIORINI, 2006, p.70).

No Paraná, a década de 70 foi caracterizada pela modernização agrícola e agroindustrial do Estado e pela instalação de um pólo cimenteiro na Região Metropolitana de Curitiba (RMC). No final desta década, houve a implantação da Cidade Industrial de Curitiba (CIC) e da Refinaria Presidente Getúlio Vargas (REPAR), fundada pela Petrobrás em 1977, localizada no município de Araucária, de acordo com as diretrizes nacionais de desconcentração industrial apresentadas pelo país. Nesse período também estabeleceram-se vários setores industriais, com destaque para a implantação do complexo metal-mecânico, centrado na região de Curitiba e que foi de extrema relevância para o processo de diversificação da estrutura produtiva paranaense, e do complexo químico, além da instalação de multinacionais como a Bosch (1978), a Volvo (1979) e a Siemens (1975).

A década de 80, no Brasil, foi marcada por forte recessão econômica, com o aumento da inflação e a queda dos investimentos estrangeiros. No final dessa década, com o bloqueio da desconcentração industrial e a paralisação dos investimentos produtivos, constatou-se a exaustão do modelo de substituição de importações e o início da dinâmica da inovação na política industrial brasileira, processo instalado após a abertura comercial no país. As indústrias nacionais foram forçadas a se modernizar para tornarem-se mais competitivas, e a aquisição de novos equipamentos e insumos importados também dinamizou a economia, deixando as firmas nacionais mais produtivas e modernas e proporcionando um ganho de escala⁸¹/escopo. O Paraná continuou com o processo de modernização agroindustrial, e a maturação dos investimentos em segmentos dinâmicos como a indústria de fertilizantes nitrogenados, caminhões, papel de imprensa, cigarros, micro e minicomponentes, siderurgia e refrigeradores.

Segundo Lourenço (2005, p.9), a partir da segunda metade da década de 90, houve o retorno da desconcentração inter-regional do setor manufatureiro, favorecendo a implantação de novas plantas produtivas fora de São Paulo e do Rio de Janeiro. Dessa forma, o Paraná foi favorecido pela proximidade geográfica de São Paulo e por possuir uma boa infraestrutura física, científica e tecnológica. Também o MERCOSUL propiciou a instalação de novas plantas em território paranaense, possibilitando que a indústria desse Estado se desvinculasse da complementaridade em relação a São Paulo e da especialização no agronegócio. O mesmo autor destaca que nesta época ocorreram no Paraná o Ciclo de Investimentos Estruturantes e o crescimento do pólo automobilístico [instalação da Renault (1997) juntando-se à Volkswagen (1999) e à Volvo]. Em razão do MERCOSUL, a participação relativa do estado no total de

⁸¹ Na realidade, esse ganho de escala deve-se também à modernização da estrutura organizacional da empresa que, para enfrentar a concorrência dos produtos importados, viu-se obrigada a informatizar seus processos, redistribuir suas tarefas e enxugar seu quadro de pessoal (*downsizing*) e redimensioná-lo (*rightsizing*). Uma tendência empresarial foi a questão de concentrar seus esforços nas atividades-fins, deixando a cargo da terceirização as atividades-meios.

exportações passou de 5,9% a 9,7%, quarta posição no país. Também ocorreu o avanço da indústria química, especialmente do setor de refino de petróleo, impulsionado pelo investimento da Petrobrás, e pela elevação da cotação do petróleo.

Em todo o Brasil ocorreram mudanças estruturais na indústria no que se refere principalmente às técnicas de gestão, aos métodos de produção do setor privado, à importação de equipamentos modernos e ao controle aprimorado de qualidade para sobrevivência no mercado aberto. A partir de 2000, ocorreu um processo de reestruturação industrial baseado no novo vetor de preços, concentrado nos segmentos de produtos intensivos em tecnologia, e, portanto, de valor agregado.

A indústria química brasileira sofreu os impactos da abertura econômica a partir dos anos 90, o que levou ao recrudescimento desse setor, nesta época, em razão da entrada dos produtos estrangeiros com os quais não podia competir. (WONGTSCHOWSKI, 2002, p. 10). O uso de tecnologia madura da indústria química mundial estagnou de certa forma a capacidade inovativa do setor. Essa acomodação tecnológica (uso de tecnologias estabelecidas com ênfase nos processos de produção para baratear custos) se deve em parte ao caráter de *commodities* apresentado pela maioria dos produtos químicos e, também, pela adoção da estratégia de internacionalização do setor, seguindo a tendência de desenvolvimento empresarial mundial. O processo de internacionalização recente das empresas do setor químico, assim como na maioria dos setores industriais, vem apresentando certa tendência para:

a) padronização dos produtos em âmbito mundial, o que tem levado as empresas à desconcentração geográfica de suas plantas e serviços (internacionalização da produção e dos processos);

b) concentração das empresas formando grandes conglomerados, com grande poder comercial (formação de cadeias extensivamente integradas – cadeia de suprimento global), contrapondo-se à especialização das empresas em determinados nichos de mercado, sendo esta prática mais comum às MPMEs.

Ocorre que o grande impulso inovativo do setor químico ocorreu até a década de 1970 e, nos últimos 10 anos, a sua expansão ocorre muito mais em função da demanda global de produtos químicos e do aumento da capacidade de produção, do que pela geração de inovações, segundo Galembeck *et al.* (2007). De uma maneira geral, nos últimos anos essa indústria tem intensificado a pesquisa de produtos baseados na fauna e na flora dos ecossistemas mundiais para viabilizar a existência de novos compostos de potencial valor. As novas tecnologias modernas (biotecnologia⁸² e nanotecnologia⁸³) são essenciais para a expansão da indústria química, promovendo a transformação da indústria química convencional, desenvolvendo inovações frutos de intensas pesquisas.

Nesse contexto, as decisões estratégicas da indústria química são tomadas levando-se em conta as opiniões dos investidores e dos demais *stakeholders*, como os fornecedores, os clientes e outros atores ligados a essa indústria, diante das vulnerabilidades do setor.

Segundo Wongtschowski (2002, p.64), fatores de vulnerabilidade ou risco externos à indústria química podem advir de três grandes causas:

a) incertezas na demanda como: fatores de natureza política, econômica e social;

⁸² Biotecnologia de processos, inclusive fermentativos, e genômicos – aplicação de conhecimentos científicos e de engenharia genética para processar materiais de agentes biológicos, que produzam enzimas derivadas de microorganismos vivos, modificando e adaptando esses organismos biológicos, processos, produtos e sistemas encontrados na natureza para o propósito de produção de bens e serviços (GALEMBECK *et al.*, 2007).

⁸³ Nanotecnologia – Área de investigação das estruturas, nos níveis micro e nano, que integra a química à ciência dos materiais e, em alguns casos, integra também a biologia para criação de novas e inéditas propriedades a serem exploradas por produtos eletrônicos, fotônicos, biomédicos, materiais de alto desempenho e produtos ao consumidor (GALEMBECK *et al.*, 2007).

substituições e mudanças no produto apresentando propriedades similares a preços mais vantajosos; razões ecológico-ambientais, como por exemplo, a proibição do CFC⁸⁴, mudanças de hábitos de consumo; mudanças nas normas que regulam o comércio exterior; questões regulatórias; variações climáticas; processos de reciclagens de materiais; desaparecimento do cliente em um determinado mercado;

b) incertezas tecnológicas: alterações de processo como mudanças de pressão, temperatura, tipos de fase na qual se dá a reação; alterações de rota tecnológica como mudança de matéria-prima; mudanças de catalisador; mudanças na concepção de equipamentos, mudanças na legislação ambiental; substituição ou mudanças no produto;

c) incertezas das margens em relação aos custos variáveis e aos custos desembolsados, que variam em razão do tempo de produção, do preço de cada produto químico e dos insumos para sua produção.

A seguir, são identificadas as principais classificações da indústria química.

2.2 INDÚSTRIA QUÍMICA E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Na indústria em geral, há o que pode se chamar de tentativa de divisão, ou caracterização de atividades industriais que possam ser agrupadas de acordo com algumas características comuns. No setor químico, essa caracterização é essencial, em virtude da abrangência e

⁸⁴ CFC: gás à base de clorofluorcarbono (estável, não inflamável, não tóxico, de evaporação rápida), amplamente utilizado nas indústrias de refrigeração (em equipamentos de refrigeração, ar condicionado, como propelentes de sprays), de solventes industriais, de espumas isolantes, etc. Considerado um gás inerte, quando lançado na atmosfera, contribui para a destruição da camada de ozônio (liberação do átomo dicloro que ataca as moléculas de ozônio) (CETESB, 1998).

heterogeneidade que esse setor exerce nas atividades humanas⁸⁵. Basicamente as classificações da indústria química se dividem entre as que se baseiam na atividade e as que se baseiam nos produtos.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) utiliza a CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – também adotada pela ABIQUIM⁸⁶ desde 1998, que abrange produtos farmacêuticos, fibras artificiais e sintéticas, tintas e vernizes, fertilizantes, sabões e cosméticos, não incluindo transformados plásticos e produtos da borracha, assim como a maioria das classificações as mantém em separado. Algumas classificações também isolam as fibras artificiais e sintéticas. Muitos especialistas consideram a *Patent International Classification* da WIPO (World Intellectual Property Organization) como sendo a única classificação universal.

Quanto à classificação da indústria química com base em produtos, pode-se citar a feita por Charles H. Kline, em 1976, (WONGTSCHOWSKI, 2002, p.46), com as devidas atualizações:

- **Commodities:** caracterizadas por compostos químicos produzidos em grande escala, padronizados e para poucos clientes. Exemplos: amônia, ácido sulfúrico, eteno, metanol e gases.
- **Pseudocommodities:** produtos que se diferenciam das *commodities* por serem vendidas por especificações de desempenho para uma ou várias finalidades, em vez de serem vendidas pela especificação de sua composição química. Exemplos: resinas termoplásticas, fibras artificiais e elastômeros.
- **Produtos de química fina:** são produtos produzidos de acordo com padrões

⁸⁵ A indústria química possui interfaces com diversas áreas industriais, desde o tratamento de água e esgotos até a produção e conservação dos alimentos (condição importante para sua distribuição e comercialização); a preservação da saúde e lazer; a construção civil; a produção metal-mecânica e as tecnologias de informação, sobretudo após a introdução das novas tecnologias (biotecnologia, nanotecnologia).

⁸⁶ Associação Brasileira das Indústrias Químicas.

determinados por algum órgão do ramo, vendidos em pequenos volumes. Exemplos: ácido acetilsalicílico, sacarina, aromatizantes e fármacos.

- **Especialidades químicas:** produtos diferenciados, produzidos em pequenas quantidades para um grande número de clientes, que os utilizam para fins específicos e os compram em pequenas quantidades. Exemplos: catalisadores, enzimas, corantes e aditivos.

Já a classificação do *American Chemistry Council (ACC)*⁸⁷ divide os produtos químicos em:

- **Produtos químicos básicos:** corresponderiam à classe de *commodities e pseudocommodities* de Kline (1976), acima citadas, caracterizados por apresentar, especificações padronizadas, produção em grande escala, baixas margens, dependentes dos níveis de utilização da capacidade instalada e dos custos da matéria-prima. Exemplos: produtos químicos inorgânicos, petroquímicos básicos, intermediários orgânicos, resinas plásticas, borracha sintética, fertilizantes.
- **Especialidades**⁸⁸: produtos caracterizados por escala moderada, que não influi tanto sobre a rentabilidade, e por especificações de desempenho, podendo disponibilizar produtos customizados, reduzindo custos e melhorando a qualidade da produção. Esses produtos são conhecidos como *performance chemicals*. Exemplos: adesivos e selantes, catalisadores, tintas, flavorizantes e fragrâncias, produtos químicos para a indústria eletrônica, aditivos para combustível e lubrificante.
- **Produtos das ciências da vida**⁸⁹: produtos diferenciados, baseados em substâncias químicas e biológicas que interagem com os seres vivos para produzir resultados específicos, exigindo grandes investimentos em P&D, que influem nos altos preços dos produtos. Operam por batelada, sob controle de qualidade e ambiental e encomenda a terceiros de matéria-prima

⁸⁷ WONGTSCHOWSKI (2002) e GUIDE TO THE BUSINESS OF CHEMISTRY (2008).

⁸⁸ Essa categoria apresenta uma interface com a classificação da Kline (1976), sob a denominação de especialidade química.

⁸⁹ Essa categoria apresenta uma equivalência aos produtos da química fina da classificação da Kline (1976).

e produtos intermediários. Exemplos: medicamentos, produtos biológicos, produtos para diagnósticos, produtos para a saúde animal, vitaminas, defensivos agrícolas.

- **Produtos químicos ao consumidor⁹⁰**: vendidos em embalagem com controle governamental moderado. Exemplos: sabões, detergentes, pastas de dentes, xampus, cosméticos, desodorantes, perfumes.

Para a pesquisa a ser realizada neste trabalho, será adotada a CNAE (IBGE) por duas razões. A primeira é a constatação de que esta é a classificação utilizada pela maioria das instituições ligadas ao setor, como associações e órgãos de classe. A segunda se refere à fonte de dados cadastrais utilizada por este trabalho no processo de seleção da empresa unidade de análise do estudo de caso, a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que também utiliza essa Classificação.

Diante do exposto, destaca-se a importância da realização de uma análise aprofundada sobre os padrões utilizados para uma indústria específica de produtos químicos com vistas a obter combinações mais adequadas ao conjunto dos ativos respectivos.

2.3 A INDÚSTRIA DE HPPC

2.3.1 Definição da Indústria de HPPC

A indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) é uma ramificação da

⁹⁰ Essa categoria abrange parte do grupo pertinente às especialidades químicas encontrados na classificação da Kline (1976).

indústria química que apresenta atividades que se vinculam à manipulação de fórmulas para a elaboração de produtos destinados à aplicação no corpo humano para limpeza, embelezamento ou para alterar a aparência sem afetar sua estrutura ou funções, constituindo-se numa inovação incremental (pela inclusão de outros princípios ativos e/ou essências, alterando cor, fragrância, textura, etc.).

Apesar dos produtos cosméticos serem categorizados em cinco classes principais, a saber: perfumes e fragrâncias, produtos para embelezamento, cuidados com a pele, tratamento de cabelo e cuidados pessoais, esta indústria se apresenta dividida em três segmentos (CAPANEMA *et al.*, 2007, p.135):

- a) Higiene pessoal, cujos produtos são agrupados em sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar e outros;
- b) Cosméticos, cujos produtos abrangem o grupo de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e moderadores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para a pele, depilatórios e outros;
- c) Perfumaria, cujos produtos incluem os perfumes e os extratos, águas de colônias, produtos pós-barba e outros.

Em virtude dessa divisão, a indústria de cosméticos é denominada também como Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Neste trabalho, utilizam-se as duas nomenclaturas para referenciar a indústria e seus produtos, HPPC e cosméticos, agregando-se a esta última o termo *stricto sensu* quando se tratar da indústria de cosméticos como segmento específico da indústria de HPPC.

As classificações de produtos e de setores industriais apresentam variações quanto à delimitação das suas fronteiras, devido à interface com outras áreas industriais. Na realidade, a indústria de cosméticos possui uma interface com as indústrias químico-farmacêuticas, no desenvolvimento e na pesquisa de princípios ativos, além de fitoterápicos ou medicamentos provenientes de material botânico e seus extratos, o que torna sua classificação complexa. Essas interfaces em diferentes áreas geram também uma interação com as atividades de serviços⁹¹, o que mobiliza um contingente ocupacional significativo, contribuindo para a geração de renda e, portanto, para o desenvolvimento econômico nacional de qualquer país.

Essas interações com áreas correlatas influenciam, de certa forma, nas estratégias empresariais do setor, sendo mais fortemente observadas nas estratégias das empresas líderes frente ao seu poderio econômico e predominância na cadeia de suprimento global, sobretudo na estratégia de internacionalização empresarial, como será visto no tópico sobre internacionalização e dinâmica setorial.

A indústria de HPPC pode ser classificada, segundo seus produtos, como pertencente às especialidades químicas da classificação de Kline (1976) e como pertencente ao grupo dos produtos químicos ao consumidor da classificação da ACC.

Pela CNAE, o setor de cosméticos possui o código específico 2473-2 - fabricação de artigos de perfumaria e cosméticos. Porém, deve-se atentar para as empresas multiprodutos⁹² e para

⁹¹ O setor de serviços vem crescendo paralelamente ao setor de HPPC, devido à evolução do conceito de beleza, gerando o aparecimento de sofisticados salões e clínicas de estética. Estudos apontam para o crescimento da produção das indústrias farmacêuticas e de material elétrico como decorrência da complexidade de serviços nessa área.

⁹² As informações declaradas são pertinentes à atividade principal da empresa e que, muitas vezes, não correspondem à de fabricação de cosméticos. Essa situação é decorrente da interface desse setor com outras áreas.

as multiplantas⁹³, cujos enquadramentos podem comportar mais de uma classificação.

Para Garcia e Salomão (2008, p.3), o que define o setor é o objetivo de utilização de seus principais produtos, que de forma geral estão ligados à melhoria da aparência do consumidor (produtos de limpeza com aplicação corpórea: higiene pessoal; embelezamento ou alteração da aparência, sem causar modificação na estrutura ou nas funções: cosméticos e perfumaria).

A definição de cosméticos⁹⁴, dada pela ANVISA⁹⁵, na Resolução RDC 211, de 14 de julho de 2005, favoreceu a exportação dos produtos brasileiros, pois a normatização adotada encontra-se em consonância com a adotada internacionalmente, que tende à flexibilização das normas, a fim de reduzir custos e acelerar o lançamento de novos produtos no mercado. Na realidade, a dinâmica do padrão do comércio internacional, e do sistema de regulação do setor de HPPC, reflete o padrão de competitividade dos grandes atores dessa indústria: países desenvolvidos como grandes importadores e exportadores.

A adesão do Brasil às normas internacionais facilitou as relações comerciais do setor, tanto no MERCOSUL quanto na União Europeia. Estas normas visam regulamentar a incorporação dos princípios ativos na indústria de cosméticos (produtos cosmecêuticos), acompanhando a tendência mundial da regulamentação do setor. Os produtos cosmecêuticos têm aumentado significativamente sua participação no mercado da indústria de cosméticos. Os produtos de HPPC são classificados pela ANVISA conforme o risco oferecido à saúde do usuário: nível 1

⁹³ Tendência à concentração dos esforços em pesquisa e desenvolvimento na matriz, o que, de certa forma, dificulta a delimitação industrial do setor ou até mesmo prejudica a análise de tendência de deslocamento da produção.

⁹⁴ De acordo com a ANVISA, “[...] 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 ou perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou para protegê-los ou mantê-los em bom estado”.

⁹⁵ Órgão destinado ao controle e regulação da saúde pública no Brasil. Cabe ressaltar que, nos EUA, o órgão responsável pela saúde pública é *Food and Drugs Administration* (FDA).

(produtos de propriedades básicas sem restrição de uso, ou seja, sem a necessidade de comprovação de características específicas: de baixa peculiaridade) e nível 2 (produtos com modo e restrição de uso, com risco em potencial: produtos cosmecêuticos⁹⁶). Os produtos de nível 2 estão sujeitos a cumprir requisitos técnicos mais severos. No entanto, essa medida não resultou *a priori* numa barreira técnica à entrada de concorrência, já que não se verificam nos grandes mercados consumidores internacionais restrições comerciais mais importantes na área de regulamentação (GARCIA e FURTADO 2002, p. 20). De fato, embora a indústria química seja considerada, segundo os padrões concorrenciais de classificação de Ferraz *et al.* (1995), como pertencente ao grupo das difusoras de progresso técnico; a indústria de cosméticos, porém, apresenta peculiaridades distintas da indústria química, e na realidade não lhe cabe ser classificada como intensiva em tecnologia. De fato, a indústria de HPPC se beneficia dos avanços tecnológicos de fronteira do conhecimento, de áreas correlatas (como alimentos e fármacos) para gerar pesquisas e desenvolvimento em seu campo específico e, assim, lançar novos produtos, sofrendo muito mais os efeitos de transbordamento dos avanços tecnológicos criados em outras áreas.

2.3.2 Origem das Indústrias de HPPC brasileiras

A indústria de HPPC brasileira se originou das farmácias de manipulação, o que de certa forma conduziu ao surgimento de várias MPMEs nesse setor, que cresceu e se diversificou muito em razão do imenso mercado consumidor brasileiro. De fato, a indústria de cosméticos surgiu a partir do desenvolvimento dos conhecimentos na área da bioquímica.

⁹⁶ Produtos decorrentes da fusão de práticas farmacêuticas de cosméticos.

Como já mencionado, a indústria química brasileira começou a despontar no país a partir das décadas de 20 e 30. As primeiras indústrias químicas internacionais chegaram ao Brasil após a Primeira Guerra, com a diminuição das importações causadas pela recessão do pós-guerra. A Unilever⁹⁷, por exemplo, uma das maiores do mundo na área de alimentos, higiene e beleza, chegou ao Brasil em 1929, com a fundação da Irmãos Lever na cidade de São Paulo, de onde era coordenada a distribuição e venda de seus primeiros produtos, importados da matriz na Inglaterra. A quebra da Bolsa de Nova York impôs dificuldades para a importação e as empresas internacionais começaram a providenciar suas primeiras fábricas locais. Nessa época, os produtos de higiene e beleza não faziam muito sucesso no Brasil, pois o brasileiro não tinha o costume de consumir produtos industrializados, que eram importados e considerados caros e supérfluos. Por isso, mesmo com a queda dos preços e com a implantação de plantas locais, era necessário mudar os hábitos dos brasileiros. As grandes indústrias internacionais começam a investir pesado em publicidade nas rádios e, mais tarde, na TV, por meio da demonstração de produtos. Outra estratégia utilizada para a entrada no mercado nacional pelas grandes empresas internacionais de HPPC era a aquisição ou a fusão de empresas do setor de higiene pessoal, conhecidas localmente, agregando à nova empresa o *know-how* multinacional e a experiência e a popularidade no mercado brasileiro.

A partir da década de 60, as grandes empresas consolidadas começam a diversificar suas linhas de produtos e a adquirir marcas com grande penetração e tradição no Brasil. Nessa época, as grandes empresas adotaram a estratégia da segmentação de mercado⁹⁸ (tendência mundial) com o objetivo de suprir as necessidades dos grupos de consumidores, para aumentar suas vendas diversificando sua produção.

⁹⁷ Informações contidas no *site* da empresa Unilever.

⁹⁸ Segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamento de compras semelhantes.

De maneira geral, as grandes empresas de HPPC multinacionais estabeleceram-se no Brasil com suas linhas de produtos, por meio do fortalecimento das marcas, criação de raízes fortes nos mercados locais, grande conhecimento das culturas regionais e *expertise* empresarial de classe mundial. Outro fator importante foi o trabalho de *marketing* para a mudança dos hábitos dos consumidores, aliado a um trabalho de segmentação de mercado, para direcionar as ofertas dos produtos à demanda dos consumidores.

As grandes empresas nacionais do setor de perfumaria e cosméticos, Natura (São Paulo, 1969), O Boticário (Curitiba, 1977), Água de Cheiro (Belo Horizonte, 1976) e L'Acqua di Fiori (Belo Horizonte, 1980) começaram com operações muito pequenas para consumidores de poder aquisitivo de médio a alto, e se fortaleceram durante o período de recessão dos anos 80, graças às políticas governamentais de proibição de importações e altas taxas alfandegárias. O Boticário, por exemplo, desenvolveu-se a partir de uma farmácia de manipulação no centro de Curitiba, Paraná, e hoje é uma das grandes empresas de cosméticos do Brasil e a maior rede de franquias do setor em todo o mundo. Nesse mesmo período, algumas empresas multinacionais do setor atuantes no país, como Revlon e Yardley, decidiram abandonar o mercado brasileiro, abrindo mais espaço para as empresas nacionais. Assim como O Boticário, a Água de Cheiro e a L'Acqua di Fiori também utilizaram como estratégia de expansão de mercado o sistema de franquias⁹⁹. As franquias eram vantajosas, dado o alto custo dos produtos de perfumaria e cosméticos e o baixo capital de giro de que as empresas dispunham (FREIRE, 2002). Já a Natura, seguindo o exemplo da empresa americana Avon, optou, em 1974, pela estratégia de vendas por meio do consultor de negócio (venda porta a porta). No Brasil, ao contrário dos Estados Unidos, essa estratégia era

⁹⁹ Franquia ou *franchise*: “método de comercialização de produtos ou serviços no qual o franqueado obtém o direito de uso de uma marca (geralmente nome comercial), com ou sem exclusividade, e opera de acordo com m padrão de qualidade estabelecido pelo franqueador, em troca do pagamento de um determinado montante em dinheiro (franquia)” (SANDRONI, 1999, p.252).

direcionada para as classes de poder aquisitivo elevado, e, portanto, agregava valor ao produto (diferenciação pelo serviço de consultoras além de diferenciação de produto).

O início dos anos 90 representou para o setor de franquias de perfumaria e cosméticos um período de reestruturação com enxugamento das redes, redução de custos e margens de lucros, modernização tecnológica, aumento da capacidade produtiva entre outras mudanças. Apesar de nos anos 80 ter havido uma rápida expansão do setor, essa expansão havia sido pouco planejada e com um sistema de controle ineficiente. Portanto, a reestruturação, decorrente da abertura da economia brasileira, foi essencial para suportar a entrada dos produtos concorrentes de baixo custo oriundos do mercado norte-americano.

Na realidade, essa súbita expansão da indústria de HPPC brasileira, na década de 1980, deve-se à migração da farmácia de manipulação de pequeno porte para a firma de pequeno porte de HPPC¹⁰⁰, (devido à proximidade da base produtiva de ambas) na tentativa de captar um nicho de mercado demandante desses produtos (resultante da mudança de hábitos dos brasileiros), e das medidas protecionistas implementadas pelo governo durante a recessão na década de 80 (favorecendo as médias e grandes empresas nacionais).

2.3.3 Perfil da Indústria de HPPC – Visão Geral

Embora, os setores de higiene pessoal, de perfumaria e de cosméticos sejam englobados dentro de uma única indústria, sob o nome de HPPC, ela apresenta duas dinâmicas distintas e podem ser categorizadas em dois grupos: o grupo de higiene pessoal e o outro de perfumaria e

¹⁰⁰ Na realidade, na época de recessão, muitas MPMEs de HPPC se lançaram na informalidade para sobreviverem no mercado.

cosméticos. O grupo de higiene pessoal tende a uma atuação mais diversificada, orientada para um mercado de massa e, portanto necessitando uma infra-estrutura de grande porte com economia de escala/escopo. Esse grupo tende a atuar numa estratégia de *marketing* indiferenciado¹⁰¹ à uma *marketing* diferenciado¹⁰². Em ambos os casos, o mercado é visado de maneira integral, mas superficialmente. Entretanto, o grupo de perfumaria e de cosméticos tende a uma atuação mais especializada, sendo mais adequada a estruturas de pequeno porte. Esse grupo tende a atuar numa estratégia de *marketing* diferenciado à uma estratégia de *marketing* concentrado¹⁰³. Entretanto, esses grupos foram inseridos num único setor industrial na CNAE. De fato, a diferença entre esses grupos ocorre devido à diversidade e à heterogeneidade respectivo a cada grupo. Além disso, há ainda dentro dessa indústria uma diferença de estratégia competitiva em virtude do porte empresarial e suas características intrínsecas para melhor adequação à área de atuação de HPPC.

Essa heterogeneidade também se manifesta na maneira pela qual as firmas atuam no mercado. Grandes empresas internacionais e nacionais, cuja organização da produção apresenta plantas especializadas (também chamadas de concentradas) ou diversificadas (com economia de escala e de escopo) dividem espaço com as micros, pequenas e médias empresas do setor que apresentam uma atuação focalizada, onde a especialização e o posicionamento em nicho de mercado são essenciais para a sobrevivência .

¹⁰¹ O *marketing* indiferenciado é defendido pela economia de custo, e se caracteriza pela padronização e fabricação em massa da indústria, ou seja, não há uma estratégia de segmentação de mercado para uma diferenciação de produtos. Essa estratégia visa o segmento mais amplo do mercado e os produtos se assemelham as *commodities* e, portanto, é um mercado extremamente sensível ao preço.

¹⁰² O *marketing* diferenciado tende a uma oferta de múltiplos produtos e variações de produtos, implicando necessariamente em maiores custos e combinações de compostos mercadológicos (os 4 pês: preço, produto, praça e promoção – programas de marketing para satisfazer diferentes necessidades) distintos voltados para públicos distintos. Essa estratégia pressupõe o uso da segmentação de mercado.

¹⁰³ O *marketing* concentrado busca uma atuação mais incisiva dentro do segmento, ou seja é uma atuação mais focada a demanda de um determinado grupo de um segmento. Essa estratégia incorre em maiores riscos pois é bem direcionada a um grupo de consumidores, com gostos e preferências específicas. O crescimento futuro da empresa está diretamente relacionado com o atendimento de gostos, preferências e hábitos desse segmento.

A opção por uma determinada organização produtiva depende de uma série de fatores (porte da firma, competências tecnológicas, capacidade de aprendizagem, capacidade técnico-administrativa e econômico-financeira e desenvolvimento em P&D), que influenciarão sua estratégia de crescimento, comercialização, distribuição e logística, assim como também o uso estratégico de ativos de propriedade intelectual.

Nesse sentido, as empresas do setor podem ser classificadas quanto à natureza de sua atuação em: diversificadas (fabricantes de produtos de HPPC, medicamentos e alimentos, com aproveitamento das economias de escala e de escopo na fabricação e na comercialização), tendo o caso da indústria de higiene pessoal; empresas especializadas ou concentradas (fabricantes de produtos de cosméticos *stricto sensu* e de perfumaria, com soluções inovadoras, produtos mais sofisticados e diferenciados) (MARINHO, 2004, p. 2).

Dessa forma, pode-se dizer que o padrão competitivo do setor se apresenta sob dois grupos: de um lado, grandes empresas, geralmente internacionais, com grande capacidade técnico-produtiva e de mercado; e de outro, empresas menores especializadas. Conforme afirmam Garcia e Furtado (2002, p. 55-56):

[...] o grupo das grandes empresas produz, mistura e embala, abastece o mercado local, importa e exporta, realiza pesquisa e certificações, cria marcas e aproveita as existentes segundo estratégias cada vez mais integradas de forma global, mesmo que localmente segmentadas.

A partir daí, tem-se, então:

a) as grandes empresas, sobretudo as empresas transnacionais, em que, de acordo com o nicho de mercado, haverá:

- uma tendência à internacionalização da produção com estabelecimento de uma planta no país hospedeiro, quando se tratar de atuação em segmentos populares de mercado, cujo tamanho e interesse em explorar o mercado local e regional justifiquem tal ação (estratégia do tipo *market seeking*¹⁰⁴). Podem também serem consideradas as fusões e aquisições de empresas locais para uma internacionalização mais rápida, para aproveitamento da clientela local, no caso da marca não ser conhecida no mercado doméstico. Nessa forma, serão mais utilizados os canais de comercialização tradicionais (grandes redes de supermercado, farmácias e outros). Geralmente esse tipo de comportamento está vinculado ao setor de higiene pessoal (Unilever, Colgate-Palmolive, Jonhson e Jonhson);

- uma tendência à importação de produtos, quando se tratar de produtos mais sofisticados, direcionados a classes mais altas e, portanto, com volume de vendas significativamente menores. Geralmente esse tipo de comportamento condiciona-se aos setores de cosméticos *stricto sensu* e perfumaria, onde os produtos possuem maior valor agregado (L’Oreal, Shiseido, Revlon), caracterizando empresas especializadas. Nesse caso, as empresas almejam “melhorar seu posicionamento através da diferenciação e da qualidade dos produtos” (CAPANEMA *et al.*, 2007), onde a capacitação inovativa se manifesta via incorporação de novas essências e fragrâncias, além de novas embalagens (mudanças de *design* de produto e embalagem) as quais podem ser categorizadas como inovações de *marketing*, segundo o manual de Oslo (edição de 2006);

¹⁰⁴Terminologia utilizada por Dunning (1993) para classificar os tipos de estratégias de filiais de empresas estrangeiras nos mercados-destino, decorrentes de investimento direto do exterior (IED): *market seeking* (motivação voltada ao acesso ao mercado doméstico do país hospedeiro, relacionada às atividades de produção de serviços não-comercializáveis, tais como serviços de utilidade pública, transportes e diversos, e setores de comércio varejista, atacado e comércio, construção civil, higiene, limpeza e cosméticos); enquanto que *resource seeking* diz respeito à motivação relacionada com a existência de fontes de matéria-prima e ligada aos setores primário e industrial com atividades intensivas em recursos naturais.

- uma tendência à subcontratação da produção de um produtor local quando o objetivo da empresa transnacional for redução de custos, ou quando se tratar de sua fase inicial no processo de internacionalização (Mary Kay, Clairol). Entretanto, grandes empresas nacionais também utilizam a subcontratação em suas estratégias, tanto em operações no mercado doméstico, quanto quando procuram sua internacionalização (Natura, O Boticário).

b) No caso das empresas especializadas, sobretudo as MPMEs, elas se apresentam segundo dois grupos:

- empresas formais, cujos ativos intangíveis complementares (*marketing*, canais de comercialização e distribuição, relacionamento com o cliente e fornecedores, etc.) e a marca são fatores críticos de sucesso e sobrevivência no mercado. Os fatores tecnológicos, tais como capacidade técnico-produtiva das economias de escala e de escopo, têm importância questionável, pois a vantagem competitiva da firma está na flexibilização da produção num ambiente inovativo. Nesse caso, a característica flexível da produção lhe confere suporte para atender à variação da demanda na preferência dos consumidores – capacidade de resposta rápida face ao fornecimento de produtos diferenciados no nicho de mercado, implicando numa estratégia de *marketing* diferenciado ou *marketing* concentrado. Observa-se que essas empresas não possuem gastos em P&D, sendo obrigadas a incorporar rapidamente os desenvolvimentos dos lançamentos do setor. Segundo Garcia e Furtado (2002, p.56), trata-se de:

[...] um grande número de empresas especializadas no segmento de cosméticos, com reduzidas ou inexistentes capacidades industriais sobrevivendo, sobretudo graças as suas capacidades mercadológicas. [...] É nesse grupo que devem ser inseridas algumas das empresas brasileiras que possuem participações importantes (em alguns casos muito importantes) no mercado doméstico e apresentam elevado potencial para a internacionalização.

Dentro das empresas formais apresentam-se as empresas subcontratadas para adaptação da tecnologia às características do país destinatário ou para a política de redução de custos das

empresas contratantes.

- empresas informais, que atuam no mercado de concorrência em preços, e expõem as empresas de pequeno porte à influência de práticas de *dumping*, podendo acarretar às empresas formais mais organizadas, o abandono de segmentos básicos e a fabricação de produtos de menor qualidade.

No caso das micros, pequenas e médias empresas, os fatores de limitação de crescimento são a dificuldade de estabelecer-se uma rede de distribuição e comercialização dos produtos, ou seja, ativos comerciais, bem como o acesso ao crédito limitado para investimento e capital de giro (GARCIA e FURTADO, 2002, p.4). Mais adiante, tratar-se-á de descrever as características das MPMEs do setor.

De modo geral, a indústria de HPPC está baseada num padrão de competição cujo cerne é o lançamento de novos produtos, desde produtos com novas funcionalidades (inovação incremental) até pequenas mudanças de cor e fragrância (inovação de *marketing*).

O lançamento e a diversificação de produtos são frutos da estratégia de segmentação de mercado¹⁰⁵, em que as principais formas de segmentações adotadas estão relacionadas à faixa etária, gênero, raça e poder aquisitivo. Essa estratégia contribui para o constante lançamento de novidades, quer seja na manufatura de novos produtos, quer seja na manufatura de embalagens (*design* e novos materiais: papelão, plástico ou vidro).

Cabe ressaltar que as inovações na embalagem que confirmam nova funcionalidade ou utilidade podem ser consideradas como inovação de produto, enquanto que inovações na aparência do

¹⁰⁵ O declínio da lucratividade do mercado existente, quer seja pelo aparecimento de novas oportunidades, quer seja pelo declínio de velhas oportunidades, é um dos fatores para segmentação de mercado. As novas oportunidades podem estar relacionadas com alteração de preços, gostos e outros, assim como velhas oportunidades podem estar ligadas às saturações de mercado.

objeto caracterizam inovações de *marketing*, na conquista pela preferência dos consumidores. Em ambos os casos, o setor se mostra extremamente sensível a essas inovações.

A busca por novas matérias-primas é fundamental para o setor de cosméticos tendo em vista que esta indústria apresenta como um de seus pilares a inovação. Por isso, as grandes empresas procuram manter-se próximas dos seus fornecedores da indústria de química fina.

Atualmente, a tendência do setor está voltada para a busca de matérias-primas de fontes naturais, o que favorece o Brasil, tendo em vista o potencial da sua biodiversidade. Dessa forma, as grandes empresas brasileiras têm marcado uma participação mais ofensiva em lançamentos de novos produtos com a utilização de plantas medicinais e fitoterápicos, baseados na biodiversidade das regiões da Amazônia e da Mata Atlântica, com investimento em P&D (Natura, O Boticário e Chamma da Amazônia, entre outras).

De acordo com MAIMON (2000, p. 84), o consumidor globalizado está mais preocupado com os impactos ambientais do processo de produção e consumo, sendo as principais características desses produtos: a substituição de matérias-primas sintéticas por naturais e renováveis, a não utilização de cobaias para testes, a substituição de óleos graxos de origem animal por de origem vegetal, utilização de embalagens ecologicamente corretas, utilização de óleos essenciais com base na aromaterapia e diminuição da poluição da unidade fabril. Esse comportamento começa a se intensificar entre os consumidores brasileiros.

No mercado de cosméticos com base em produtos naturais, distinguem-se dois grupos de empresas, segundo a mesma autora: um especializado em produtos naturais, utilizando apenas insumos naturais e recorrendo à ética ambiental na sua política de *marketing*, como Yves

Rocher, The Body Shop, Biotherm, Clarins; e outro, formado pelas empresas tradicionais do ramo de cosméticos que buscam aumentar suas vendas diversificando a produção com linhas específicas para cosméticos naturais, ou com a adição de aromas, corantes e vitaminas naturais, como a L'Óreal, a Esthée Lauder, a Clinique (MAIMON, 2000, p. 83).

Na tendência dos produtos naturais, podem-se citar os óleos essenciais¹⁰⁶, cuja produção é característica dos países em desenvolvimento, devido à simples tecnologia para sua destilação. O Brasil exporta óleos essenciais para os países desenvolvidos, que agregam valor à matéria-prima por métodos químicos como purificação, destilação fracionada e outros (MAIMON, 2000, p.76).

Já no caso dos alcoóis¹⁰⁷, matérias-primas básicas do setor, o Brasil é bastante dependente de importações. Segundo Garcia e Furtado (2002, p. 43), os principais componentes de custo das empresas são influenciados pelos produtos fabricados ou pelas linhas de produtos. Um fato que pode influir nesses custos é que as empresas brasileiras de cosméticos ainda dependem de importações no que tange, por exemplo, a embalagens de vidro utilizadas em produtos mais sofisticados, e como já dito, as matérias-primas básicas, como os alcoóis.

Quanto à importação dos alcoóis, ela pode ocorrer diretamente pelas empresas brasileiras que são responsáveis por todas as fases desse processo, como trâmites de embarque e desembarque, pagamento de tributos e outras. Porém, há uma tendência iniciada pelas grandes empresas com filiais situadas no Brasil (Johnson e Johnson, Procter e Gamble e Unilever) de

¹⁰⁶ Os óleos essenciais são misturas de substâncias orgânicas voláteis, formados por uma mistura de componentes, de consistência semelhante ao óleo, que são encontradas em diversas partes das plantas, principalmente folhas e flores. A maioria destes óleos possui cheiro ou aroma agradável e por isso são utilizados na composição de fragrâncias (MAIMON, 2000, p.74).

¹⁰⁷ Os alcoóis utilizados nesta indústria são os alcoóis graxos, que são produtos derivados de gorduras e óleos vegetais, principalmente do óleo de coco e do sebo, podendo também ser extraídos do óleo de palma e do óleo de palmiste oriundos do dendê (ALLINGER *et al.*, 1985).

terceirizar esses serviços, devido à exposição destas filiais ao mercado internacional e a desvantagem que elas obtêm por causa do ambiente institucional brasileiro (deficiências como baixo grau de institucionalização das atividades de coordenação e controle, e regulamentação precária da atividade empresarial) (MOTTA, 2008, p. 62). Essas empresas subcontratadas são responsáveis por todo o trâmite de importação, desde o pedido ao fornecedor, até o processo de transporte entre os países, passando pela legalização dos produtos, proporcionando às empresas-clientes redução de custos e segurança de estoque, o que lhes permite se dedicarem mais ao seu negócio principal.

Segundo Motta (2008, p. 65), o fluxo de importação dos alcoóis é o seguinte: emissão do pedido pela indústria de cosméticos ao fornecedor → o fornecedor manda o pedido ao aeroporto ou porto para embarque → a mercadoria chega ao porto ou aeroporto de destino → estoque da mercadoria em armazéns alfandegários onde ocorrem a conferência da documentação e os procedimentos aduaneiros → com a chegada dos documentos originais inicia-se o desembaraço alfandegário → pagamento de impostos e taxas e emissão de novos documentos → a mercadoria é desembaraçada e pode ser entregue ao cliente → armazém da empresa terceirizada ou da própria indústria solicitante.

Os ativos comerciais, quais sejam, marca, canais de comercialização e distribuição também assumem papel relevante nesse setor (GARCIA e FURTADO, 2002; CAPANEMA *et al.*, 2007; GARCIA e SALOMÃO, 2008).

Segundo MAIMON (2000, p. 80), o *core business* de uma empresa de cosméticos e perfumes brasileiros é o *marketing* de sua marca. Isso ocorre porque a grande maioria das empresas do setor não realiza pesquisa e desenvolvimento, e sim novas roupagens para produtos já

existentes, isto é, trabalha a apresentação do produto ao consumidor final (diferenciação na embalagem). Quando há diferenciação de texturas, fragrâncias e essências, resultando na oferta de novos produtos com características próprias, ocorre a geração de inovações de *marketing*, podendo em alguns casos até se configurar em uma inovação incremental de fato.

A heterogeneidade do setor também está presente na utilização dos canais de comercialização e distribuição dos produtos cosméticos. O porte empresarial, a natureza da estrutura produtiva da empresa e o nicho de mercado entre outros fatores (financeiros, econômicos e gerenciais) condicionam os comportamentos desses canais.

Segundo Capanema *et al.* (2007, p.141), os canais de comercialização utilizados no país pelas empresas de HPPC são: vendas diretas (porta a porta), redes de lojas franquizadas, e os canais tradicionais (supermercados, farmácias, lojas de departamento, lojas especializadas em cosméticos).

A estratégia de vendas porta a porta tem crescido no país em virtude da possibilidade de complementação da renda familiar. De uma maneira geral os produtos de higiene pessoal com pouco valor agregado são vendidos nos canais de distribuição tradicionais (supermercados, lojas especializadas ou drogarias). Enquanto que os produtos diferenciados, geralmente cosméticos *stricto sensu* e perfumaria, dependendo da estratégia de *marketing* da empresa, podem ser veiculados através das vendas diretas, com as consultoras de beleza ou revendedoras, estreitando o relacionamento com os consumidores, ou por intermédio das redes franquizadas, ou seja, em lojas de venda exclusiva dos produtos de marca. Há também outras formas de venda citadas pelos autores: pela *internet*, por correio e meios que não envolvam as formas convencionais do setor, inclusive estabelecendo um canal direto para

distribuição do produto via mala direta.

Quanto à distribuição de produtos cosméticos, ela pode ocorrer de forma direta ou indireta. Na distribuição direta, não há uso de intermediários entre o fabricante e o consumidor final e, por isso, a tendência é um maior controle das atividades. No caso da distribuição indireta há os intermediários, que encarecem o processo, entretanto possibilitam uma cobertura territorial maior dos produtos pela empresa. Assim, o distribuidor fica responsável, na maioria dos casos, pela montagem, pelo armazenamento e pelo transporte dos produtos aos representantes comerciais. Para a distribuição feita por representantes comerciais no exterior, acrescenta-se a fase do desembaraço alfandegário dos produtos, que pode ser feito por um parceiro local ou por um distribuidor local. A tendência atual, como já mencionado, é que ocorra a especialização desses serviços logísticos para que a indústria possa se concentrar nas competências centrais da empresa (MOTTA, 2008, p. 64).

Assim, esquematicamente, as seguintes formas de distribuição podem ser apresentadas, no ramo de cosméticos:

a) distribuição direta: indústria → revendedor pessoa física/pequenos e grandes varejistas e atacadistas/*franchise* → consumidor final;

Neste caso, a estocagem dos produtos é feita pela indústria ou pelos representantes comerciais.

b) distribuição indireta: indústria → distribuidor (que distribui para várias empresas do mesmo ramo) → revendedor pessoa física/pequenos e grandes varejistas e atacadistas/*franchise* → consumidor final;

Em caso de exportação, as figuras dos agentes logísticos e dos distribuidores locais são inseridos no processo. Assim, a distribuição indireta ocorre da seguinte forma:

c) distribuição indireta: indústria → distribuidor brasileiro (que distribui para várias empresas do mesmo ramo)/agente de serviços logísticos/distribuidor local → revendedor pessoa física/pequenos e grandes varejistas e atacadistas/*franchise* → consumidor final;

No Brasil, o setor de cosméticos, quanto aos canais de distribuição, apresenta dificuldades de infraestrutura dos sistemas de transporte e de comunicação, principalmente devido a sua grandeza territorial e a heterogeneidade regional.

Por último, nesse panorama geral da indústria de HPPC, é importante mencionar que o setor é bastante influenciado pela renda da população, cujo aumento tem como consequência direta um aumento das vendas de produtos cosméticos (GARCIA e FURTADO, 2002, p.30). Isso pode ocorrer pelo fato de grande parte dos produtos de HPPC, especialmente cosméticos *stricto sensu* e de perfumaria ser considerada supérflua.

As novas oportunidades para a indústria de cosméticos são a mudança de hábito da cultura do homem brasileiro, que passou a ser mais zeloso com sua aparência (associação dos cuidados da indústria de HPPC com a boa aparência é uma necessidade dos tempos contemporâneos), o nicho de mercado para pele negra e a maior participação da mulher na economia e na renda familiar.

2.3.4 Uso da propriedade intelectual como estratégia para as empresas de cosméticos

A propriedade intelectual¹⁰⁸ na indústria de HPPC assume o papel tanto de difusão pela transferência de tecnologia, via licenciamento (permissão de uso por terceiros), cessão (venda de direitos), *franchise* (modelo de negócio estruturado, sob regras contratuais restritas de uso), etc., como de direito de exclusividade de exploração, mostrando-se apta a ser utilizada como elemento de barreira de mercado. O viés adotado dependerá da política implementada por cada firma na geração de produtos inovadores e do seu porte (fator restritivo para acesso ao crédito, capacidade de expansão técnico-produtiva ou acesso à P&D e ao sistema de propriedade intelectual, dentre outros), além da natureza legal ou ilegal de atuação das micros, pequenas e médias empresas do setor.

2.3.4.1 Aspectos econômicos e jurídicos da propriedade intelectual

Economicamente, a propriedade intelectual representa uma expectativa de ganho futuro, na medida em que o conhecimento intangível possa ser apropriado. Assim, o conhecimento protegido torna-se um ativo intangível e passível de comercialização entre agentes econômicos no mercado. Essa perspectiva permite um aumento de opções de negócios e de posicionamentos empresariais, além do aumento de competitividade entre os agentes econômicos.

¹⁰⁸ Os direitos de propriedade intelectual têm o intuito de recompensar o esforço inovativo e os investimentos econômicos, em troca da disponibilidade do novo produto no mercado e da descrição detalhada da invenção para a sua reprodutibilidade (após a extinção do direito de exclusividade), como benefícios sociais e econômicos à sociedade que os concede. Assim, a descrição da tecnologia embutida na invenção concede à propriedade intelectual o caráter de instrumento de transferência de tecnologia, o que tende a contribuir para o desenvolvimento econômico do país que a concede. Em contrapartida, a exploração econômica exclusiva temporária da invenção permite, além do ressarcimento de investimento, a subvenção de pesquisas e desenvolvimentos (P&D) futuros. Na realidade, o sistema de propriedade intelectual encerra em seu bojo duas proposições, a princípio antagônicas, cuja alternância dependerá do enfoque estratégico de seu articulador.

Juridicamente, a propriedade intelectual confere ao seu detentor o direito de exclusividade da exploração econômica, num determinado mercado. Esse direito de propriedade intelectual temporal confere aos agentes econômicos a segurança jurídica para realizar as associações, e as parcerias para o desenvolvimento de novos conhecimentos, e o aperfeiçoamento dos já existentes, mediante cláusulas contratuais definidas e claras, tanto para os deveres quanto para as obrigações entre as partes. Os ativos baseados no conhecimento ganham suporte jurídico nas relações econômicas.

O escopo de proteção de propriedade intelectual é demasiadamente amplo, compreendendo os ramos dos direitos autorais, da propriedade industrial e de proteções *sui generis*. Para o estudo do setor de HPPC, utilizar-se-á somente o enfoque do direito de propriedade industrial e, somente os instrumentos mais utilizados pela indústria de HPPC serão mencionados e definidos, de acordo com a Lei de Propriedade Industrial n.º. 9279/96. O direito de propriedade industrial também apresenta a mesma dualidade quanto aos seus propósitos, ou seja, seu uso pode ser tanto restritivo, quanto cooperativo, sendo dependente da estratégia de seus articuladores.

Nesse sentido, em termos de propriedade industrial, o direito de exclusividade pode se constituir em um verdadeiro instrumento de barreira e de limitação da concorrência. Assim, o exercício desse direito tende a proporcionar a proteção da inovação no mercado, e a gerar a maior possibilidade de retorno para os seus titulares em caso de sucesso, impedindo que a concorrência parasitária, via cópia do esforço criativo dos titulares, ascenda ao mercado sem punição.

Entretanto, a propriedade industrial também possui um viés de cooperação e de difusão da tecnologia entre os agentes econômicos, na medida em que fornece o aparato jurídico às relações entre as partes para promover parcerias no desenvolvimento de novos produtos com a participação da iniciativa privada, centros de pesquisa, universidades e outros agentes. Além disso, há instrumentos em lei que asseguram a permissão de uso para a exploração de tecnologia por terceiros, mediante pagamento de *royalties* e termos contratuais.

2.3.4.2 Escopo da propriedade industrial

Os instrumentos de propriedade industrial mais utilizados pela indústria de HPPC são: patente de invenção (PI), patente de modelo de utilidade (MU), desenho industrial (DI) e marcas, enquanto que as relações contratuais mais comuns pertinentes aos contratos de transferência de tecnologia são os licenciamentos de direitos, a saber: patente, marca e desenho industrial. Nos contratos de aquisição de tecnologia, a modalidade mais comum é a franquia.

As patentes de invenção são títulos de propriedade outorgados pelo Estado para garantir o direito exclusivo de exploração econômica da invenção, sendo sua concessão dependente do atendimento dos critérios de patenteabilidade¹⁰⁹, que são: novidade, atividade inventiva e aplicação industrial (Lei de Propriedade Industrial – LPI - 9279/ 96, art. 8º). A duração de exclusividade de direito extingue-se após o prazo de 20 anos. Esse instrumento é utilizado pela maioria das indústrias manufaturadas e destina-se à proteção de produtos e processos industriais. Às vezes, algumas dessas indústrias optam por não protegerem seus processos industriais por direitos de patentes e, assim, utilizam o *trade secret*, ou seja, o sigilo industrial,

¹⁰⁹ O critério de novidade pressupõe matéria não revelada no estado da técnica, ou seja, matéria inteiramente nova em âmbito mundial. A atividade inventiva destina-se à qualificação da matéria nova, ou seja, a matéria não poderá ser óbvia e evidente para um técnico no assunto, pressupondo a interferência intelectual significativa para obtenção de efeito técnico novo. A aplicação industrial significa que a invenção deve ser reproduzível industrialmente.

sendo o contrato de confidencialidade, a prática no mercado. Nesse caso, o sigilo é dependente da capacidade da firma de preservá-lo sob essa condição. No caso dos estudos concorrentes desvendarem tal processo, eles podem utilizá-lo, sem nenhum impedimento legal no mercado, já que o *trade secret* não goza das restrições legais referentes aos direitos de propriedade industrial.

Os modelos de utilidade aplicam-se somente aos produtos e estão condicionados também aos critérios de patenteabilidade¹¹⁰, a saber: novidade, ato inventivo e aplicação industrial (LPI 9279/ 96, art. 9º). Esse instrumento de proteção destina-se às inovações incrementais, ou seja, está relacionado às melhorias funcionais dos objetos. Para o modelo de utilidade, o prazo de proteção é de quinze anos.

A proteção por desenho industrial somente abrange as características ornamentais dos objetos – forma plástica distintiva, não contemplando modificações técnicas ou funcionais. Segundo a LPI 9279/96, art. 95, o DI - Desenho Industrial é “a forma plástica ornamental de um objeto ou conjunto ornamental de linhas e cores aplicado a um produto, proporcionando resultado visual novo e original configuração externa, que sirva de tipo de fabricação industrial”. O registro de DI concede proteção de 10 anos, sendo admitidas três prorrogações de cinco anos, totalizando um tempo máximo de proteção de 25 anos. Esse instrumento (DI) é utilizado para conferir diferenciação ao produto, ou seja, proporciona uma infinidade de propostas (estilos pessoais, culturais de adequação às necessidades estéticas de diversos indivíduos em suas respectivas sociedades) aplicadas aos *designs* dos objetos, de acordo com os anseios e gostos dos diferentes grupos de consumidores.

¹¹⁰ Esses critérios são semelhantes aos critérios de patenteabilidade de invenção, exceto pelo ato inventivo. O ato inventivo inviabiliza a concessão de direito exclusivo a matéria comum e vulgar para um técnico no assunto, ou seja, não pode ser uma combinação direta entre fatos. Deve haver a intervenção do esforço inventivo, criativo e próprio do proponente.

As marcas são signos destinados a identificar a origem e/ ou conferir distintividade entre os demais concorrentes do mercado aos produtos a que são apostas. Assim, as marcas podem ser palavras, signos ou símbolos que identificam e diferenciam um produto e/ ou serviço. Segundo a LPI 9279/96, art. 122 “são suscetíveis de registro como marca os sinais distintivos visualmente perceptíveis não compreendidos nas proibições legais”. As proibições legais são descritas pelo artigo 124 e se destinam, basicamente, ao uso de brasão, armas, medalhas, bandeiras, monumentos oficiais, públicos, nacionais e estrangeiros, além de qualquer sinal contrário à moral e aos bons costumes, designação ou siglas de entidades públicas e outros. A proteção é restrita ao signo visual. Quanto ao tempo de proteção, a marca é o único instrumento da propriedade industrial que mediante uma renovação de 10 em 10 anos apresenta proteção atemporal, ou seja, se perpetua ao longo do tempo desde que haja prova de seu uso. Essa proteção atemporal vincula-se ao tempo de uso da marca no mercado e, também ao fato desse signo identificar um agente responsável pelo seu uso e, portanto, se constituir num elemento de reputação de mercado, cuja reputação é construída ao longo do tempo em decorrência do relacionamento com os consumidores, fornecedores, distribuidores, parceiros enfim com a sociedade.

A Lei de Propriedade Industrial 9279/96 estabelece certos instrumentos para viabilizar o mercado de transferência de tecnologia e de comercialização dos ativos de propriedade industrial, sendo os mais comuns na indústria de HPPC, no que tange aos direitos: a cessão (venda dos direitos de exploração econômica) e o licenciamento (permissão de uso), podendo ser aplicados em patentes (PI e MU), marcas e desenhos industriais (DI). Quanto à aquisição de conhecimento, a franquia é o instrumento mais usado, mas há também as modalidades de

fornecimento de tecnologia¹¹¹ (FT) e prestação de serviços de assistência técnica e científica¹¹² (SAT).

A franquia implica o pagamento de *royalties* pela concessão temporária de direito de uso de marcas, além de outras formas de pagamento, acertadas entre as partes, para a prestação de serviços de assistência técnica. Os serviços de assistência técnica podem vir ou não acompanhados de outra modalidade de transferência de tecnologia necessária à execução do objetivo.

2.3.4.3 O uso da propriedade industrial e as empresas de HHPC

Geralmente, empresas que adotam estratégias ofensivas, almejando a liderança de mercado, utilizam o Sistema de Propriedade Intelectual, tanto como barreira (patenteamento), quanto como difusão tecnológica e transferência de tecnologia (licenciamento), e ainda como banco de dados estruturado da evolução tecnológica para pesquisa e observação estratégica dos movimentos dos seus concorrentes no mercado, via monitoramento dos depósitos dos pedidos de patente.

O investimento em um instrumento de proteção à propriedade intelectual necessita de recursos e de gerenciamento, o que onera o pequeno empresário com orçamento limitado para investir

¹¹¹ O FT é destinado a conhecimentos e técnicas não amparados por direitos de propriedade industrial, destinados à produção de bens industriais e serviços.

¹¹² O SAT é destinado à obtenção de técnicas, métodos de planejamento e programação, pesquisas, estudos e projetos relacionados à execução ou à prestação de serviços especializados. Esses serviços de prestação de assistência técnica e científica, desde que relacionados com a atividade-fim da empresa ou com a prestação de serviços em equipamentos e/ ou máquinas no exterior, acompanhados por técnico brasileiro, e/ ou desde que gerem qualquer tipo de documento, podem ser passíveis de registro no INPI.

em capacidade técnico-produtiva e, ao mesmo tempo, empreender uma política de marcas, patentes, pesquisas e outros. Dessa forma, esse empresário vê-se obrigado a trabalhar com um público sensível a preço e influenciável pelos benefícios financeiros dos produtos ofertados. Geralmente, o pequeno empresário tende a se posicionar no mercado de concorrência por preço, sem ou com pouca diferenciação, ofertando produtos tipo *commodity*. Por isso, os ativos complementares para as MPMEs são decisivos para sua sobrevivência, assim como empreender uma gestão operacional enxuta no setor de HPPC.

Na realidade os âmbitos da difusão e da exclusividade da propriedade intelectual estão diretamente relacionados às abordagens jurídica e econômica, e à forma de atuação da empresa no mercado. Correa (2007)¹¹³ trata das duas eficiências econômicas proporcionadas pelos direitos de propriedade intelectual: a eficiência estática, relacionada à disponibilização do conhecimento à sociedade com o mais baixo custo, e a eficiência dinâmica, referente à geração de novos produtos e processos, baseados em grandes investimentos que precisam ser recompensados e incentivados, e que geram também benefícios à sociedade.

As grandes empresas do setor de HPPC utilizam frequentemente os ativos de propriedade intelectual, patenteando seus produtos (novas fórmulas) e processos inovadores, bem como registrando suas marcas e os desenhos industriais das embalagens. Além disso, utilizam segredos industriais para guardar suas fórmulas químicas e processos mais estratégicos. Realizam todo tipo de contrato de transferência de tecnologia como licenciamento de uso de marca e de patente, assim como aquisição desses ativos de outras empresas, principalmente de

¹¹³ A grande questão colocada pelo autor é como conciliar a geração de inovação que demanda altos investimentos e a disseminação a longo prazo (após um tempo de exclusividade do inventor), com a disseminação desse conhecimento para a sociedade em curto prazo, com baixo custo. O autor afirma, ainda, que os direitos de propriedade intelectual são apenas uma forma de apropriação dos resultados da P&D, pois dependendo da tecnologia e do setor envolvidos, outros métodos podem ser mais relevantes para os inovadores.

compostos químicos sintetizados e princípios ativos. Dessa forma, as grandes empresas conseguem articular mais facilmente seus ativos, ao mesmo tempo em que possuem mais condições de investir na proteção da propriedade intelectual.

As MPMEs, entretanto, tendem a realizar inovações de *marketing* (logística, distribuição, comercialização, ações de *marketing*, relacionamento com cliente, fornecedor e outros). As alterações no produto se configuram a partir da tecnologia madura, em torno de bases pré-existentes com adição de algumas fragrâncias, essências e princípios ativos, tendendo a uma nova apresentação visual do mesmo produto. Nesse sentido, não há a preocupação, *a priori*, com desenvolvimento, nem com melhoramentos funcionais nos produtos. Algumas pequenas e médias empresas desse setor tendem a operar com melhorias funcionais e adaptabilidade dos produtos, de acordo com aspectos climáticos e demográficos, caracterizando um viés de inovação incremental.

Conforme Capanema *et al.* (2007, p.146-147), ao contrário da indústria farmacêutica, o patenteamento de produtos na indústria de HPPC, limita-se a poucas empresas, as maiores, que têm condições de colocar no mercado um cosmético com uma nova funcionalidade, composto por um novo princípio ativo sintetizado artificialmente, ou originado de um novo processo que possibilite a utilização de um extrato vegetal ou animal novos, ou mesmo uma nova embalagem com uma nova funcionalidade. O desenho industrial de embalagens também se restringe às grandes empresas internacionalizadas com raras exceções entre as MPMEs. Segundo esses autores, a maioria das empresas busca a diferenciação da embalagem para se inserir na dinâmica inovativa de lançamentos de novos produtos, buscando a fixação de identidade de marca.

Quanto à gestão de marcas, as grandes empresas adotam políticas de extensões de marcas, licenciamentos e variedades de marcas próprias. Especificamente no Brasil, as empresas do setor de HPPC utilizam a “monomarca”, principalmente as MPMEs do setor, o que dificulta a penetração dessas firmas no mercado internacional. Estas empresas menores não procuram investir em política de marcas, tendo em vista que o seu público visa qualidade/preço, por desconhecimento do grau de retorno no mercado que tal política pode lhe conceder, e por falta de recursos para investir.

De maneira geral, as MPMEs têm tanta dificuldade com a proteção dos ativos de propriedade intelectual, quanto com os investimentos, além de pouco conhecimento sobre o assunto. No levantamento com as MPMEs do setor de cosméticos do Paraná para este trabalho, foram realizadas as buscas de patentes, marcas e desenhos industriais nos Bancos do INPI, e constatou-se que o depósito de patentes é quase inexistente. Há maior quantidade de marcas e de desenhos industriais registrados. Esse resultado corrobora a ideia de que as MPMEs brasileiras pouco realizam pesquisa e desenvolvimento tecnológico. A sua atividade de criação estaria limitada a novas formulações com compostos sintetizados e bases já existentes, assim como à adaptação de produtos ao consumo local. A marca e o desenho industrial das embalagens seriam formas de auferir diferenciação de seus produtos, perante o público consumidor, sendo estratégias mais voltadas as indústrias de médio porte.

Cabe ressaltar, dessa forma, que em razão das empresas líderes transnacionais lançarem tendências e serem detentoras de patentes, elas seguem uma estratégia também de encurtamento do ciclo de vida dos produtos. Assim, no momento em que são imitadas ou ameaçadas por produtos substitutos, mesmo que, nos locais de comercialização, não tenham protegidos seus produtos por meio de instrumentos de propriedade intelectual, estarão sempre

à frente no mercado.

2.3.5 Mercado Internacional e Dinâmica Setorial Global

A internacionalização da indústria de HPPC segue a lógica engendrada pela indústria química. Como essa indústria se beneficia dos avanços de fronteira dos outros ramos da indústria química e de áreas correlatas, o aporte de capital vinculado à produção, no que tange à pesquisa e ao desenvolvimento, é menos expressivo do que na indústria química. Como já dito anteriormente, a indústria de HPPC é um caso típico do efeito de transbordamento (irradiação horizontal da inovação).

No cenário internacional, a indústria de HPPC é caracterizada por um mercado ditado pela dinâmica empreendida pelas empresas transnacionais, originárias de países desenvolvidos, decorrentes de infraestrutura básica consolidada, elevada capacidade técnico-produtiva, *know-how*, capacidade tecnológica e de desenvolvimento, dinâmica inovativa e domínio dos ativos comerciais, tais como marcas próprias, canais de distribuição e logística. Dentre os anteriormente expostos, os ativos intangíveis¹¹⁴ são os fatores críticos de sucesso, ou seja, os principais fatores de competitividade. Dessa forma, esses conjuntos de competência e capacitação específicas asseguram a sustentabilidade do processo competitivo.

Segundo Garcia e Salomão (2008, p. 8), essas grandes empresas transnacionais de HPPC são

¹¹⁴ Os ativos intangíveis podem ser os passíveis de proteção por instrumentos de propriedade intelectual e os não passíveis de proteção por esses instrumentos (exemplo: segredo industrial, comercialização, logística e *marketing*, relacionamento cliente, fornecedores e outros), sendo a vantagem competitiva decorrente da articulação desses ativos intangíveis.

os principais atores internacionais e atuam em geral nos segmentos de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, e podem ser alvos de uma estratégia de diversificação das atividades de firmas de indústrias correlatas, e de outras áreas da indústria química, tais como farmacêutica e alimentícia. Essa estratégia de diversificação permite o aproveitamento das economias de escala e de escopo, assim como dos canais de comercialização, distribuição e pesquisa. Isso se deve à proximidade da base técnico-produtiva, ocasionada pela forte interface entre essas áreas. Muitas vezes o fator de competitividade reside em resultados obtidos em áreas correlatas (indústria farmacêutica e de cosméticos).

Outra característica é a manutenção dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento nos respectivos países de origem, ou seja, concentrados na matriz, o que indica que essa indústria raramente adota estratégia de desconcentração dos esforços de desenvolvimento de produto. Na verdade, a concentração das atividades inovativas na matriz constitui uma forma de proteção do padrão inovativo agressivo, traduzido por lançamentos de novos produtos, corroborando para uma estratégia de segmentação de mercado e, também, num reforço da identidade da marca¹¹⁵ (como fator visível e aglutinante de todas as ações da empresa e como fator de penetração de seus produtos no mercado). Nessa indústria, a origem do capital da empresa dita a direção da estratégia do esforço inovativo em direção ao país de origem, ampliando e reforçando a ideia de proteção do seu ativo intangível, também ligada às competências específicas dessa indústria, assim como a capacidade de geração de emprego e renda desse setor.

Na realidade, e segundo Gonçalves (2002), o processo de internacionalização da produção e

¹¹⁵ Identidade da marca é um conjunto único de associações que um estrategista de marca almeja criar e manter. As associações representam o que a marca quer dizer e implicam uma promessa dos membros da organização ao cliente. A identidade de marca estabelece uma relação entre a marca e o cliente, dando origem a valores baseados em benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão do cliente (Aaker, 1998, p. 68).

de outras atividades pode ocorrer de três maneiras: exportação de bens, licenciamento de ativos e investimento direto do exterior (IDE).

No caso das exportações de bens, as grandes empresas internacionais abastecem os mercados-destinos por intermédio de unidades produtoras concentradas nos países desenvolvidos, situadas em seus respectivos países de origem. Esse é o típico caso dos produtos mais sofisticados de menor expressão no mercado doméstico.

No caso do licenciamento, trata-se de uma estratégia de difusão/cooperação e de penetração de uma dada tecnologia, produto ou serviço no mercado. Nesse caso, os ativos intangíveis de propriedade industrial são os frutos do objeto de comercialização e geram o pagamento de *royalties* do licenciado ao licenciante, por meio de uma relação contratual entre as partes.

Já o processo de internacionalização caracterizado pelo IDE é uma estratégia tipo *market seeking*, cuja forte motivação é o acesso aos mercados locais e regionais, desde que a demanda local ou regional esteja dentro de níveis economicamente viáveis. Nesse sentido, a desconcentração produtiva só ocorre na presença de escala de produção no mercado-destino. Uma das estratégias de penetração no mercado doméstico ocorre por intermédio de fusões e aquisições de empresas já instaladas no país hospedeiro, a fim de consolidar posições e se beneficiar da marca e de canais de comercialização/distribuição já constituídos. Outra opção é a implantação de uma unidade produtiva própria, ou seja, uma filial. Nessa lógica, as empresas tentam primeiramente estabelecer, nos mercados-destino, suas marcas próprias e canais de distribuição e de comercialização dos produtos. A estratégia de internacionalização da produção e articulação dos ativos de comercialização, distribuição e logística maximizam as vantagens competitivas nos países hospedeiros e são determinantes para o sucesso. Nesse caso, uma característica desse processo é o baixo nível de exportação da produção, já que o

foco era o acesso ao mercado interno e/ ou regional. Caso o nível de demanda não justifique uma implantação de uma unidade produtiva, então a internacionalização far-se-á por exportação de bens e/ou licenciamento.

No caso ainda de IDE, a internacionalização das grandes empresas pode se dar ou não via estabelecimento de um centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos nos países hospedeiros, mas, em regra geral, as atividades destinam-se à adaptação dos produtos desenvolvidos na matriz, uma vez que o uso desses artigos é fortemente influenciado por fatores climáticos, tipo de pele e padrões culturais locais, incrementando, dessa forma, a competitividade de seus produtos no mercado doméstico. Geralmente a implantação de uma planta produtiva em países hospedeiros encontra-se vinculada a um centro de pesquisa e é caracterizada por concessão de licenciamento ou *joint venture*¹¹⁶. No Brasil, as empresas transnacionais não realizam pesquisas e nem gastos significativos no desenvolvimento de novos produtos. Segundo Garcia e Salomão (2008, p.15), nem mesmo há a adaptação de produtos globais ao mercado local e praticamente inexistem empresas com laboratórios corporativos voltados para atividades de desenvolvimento.

A dinâmica setorial global retratada acima está de acordo com os quatro estágios de internacionalização da firma apontados por Andersen (1993):

- a) primeiro estágio: caracterizado por movimentos de expansão esporádicos, ou seja, de caráter eventual e não regular;
- b) segundo estágio: caracterizado por exportações por intermédio de contratação de

¹¹⁶ *Joint Venture*: “expressão em inglês que significa ‘união de risco’ e designa o processo mediante o qual pessoas, ou, o que é mais frequente, empresas, se associam para o desenvolvimento e execução de um projeto específico no âmbito econômico e/ou financeiro. Uma *joint venture* pode ocorrer entre empresas privadas, entre empresas públicas e privadas, e entre empresas públicas e privadas nacionais e estrangeiras. Durante a vigência da *joint-venture*, cada empresa participante é responsável pela totalidade do projeto. No caso brasileiro, esta modalidade foi estimulada especialmente durante os anos 70, envolvendo empresas privadas nacionais, empresas estatais e empresas estrangeiras” (SANDRONI, 1999, p. 315).

representantes nos mercados-destino, onde a empresa tem interesse em atuar;

c) terceiro estágio: caracterizado por coordenação de atividades de comercialização e logística de distribuição via estabelecimento de uma subsidiária; e

d) quarto estágio: caracterizado pela implantação de uma unidade produtiva, seguida ou não de laboratório de desenvolvimento de produto.

As grandes empresas, por meio de IDE, introduzem suas plantas no Brasil para terem acesso ao mercado local/doméstico e ao regional/MERCOSUL¹¹⁷, com produtos de uso generalizado de HPPC (praticando economia de escala e escopo, geralmente relacionados com produtos de higiene pessoal); enquanto que os produtos mais sofisticados são providos via importação da matriz, como é verificado nas estratégias das empresas L'Oreal e Shiseido entre outras. Cabe destacar que a Shiseido e a Mary Kay não possuem unidades produtivas no Brasil, e somente realizam atividades comerciais: escritório de representação e promoção. Essas duas empresas de pequeno porte são especializadas nos segmentos mais sofisticados do mercado, utilizando uma estratégia de foco e diferenciação.

As grandes empresas transnacionais na indústria de cosméticos apresentam sua organização produtiva de duas formas:

a) ação concentrada/especializada: Revlon, L'Oreal e Shiseido. Essas empresas possuem atuação expressiva em produtos cosméticos *stricto sensu* e perfumaria, com complementaridade em segmentos onde haja sinergia relevante com a atividade principal (ênfase na atividade produtiva e tecnológica na indústria de cosméticos, ou seja, os produtos tendem a ser mais sofisticados – escala de produção com importância relativa inferior aos

¹¹⁷ Nesse caso, o Estado do Paraná foi privilegiado por sua posição geográfica (proximidade com os demais países que compõem o MERCOSUL).

atributos de diferenciação (capacidade de inovação): *design* de embalagem, incorporação de novas fragrâncias, essências e outros;

b) ação diversificada: Unilever, Procter e Gamble e Colgate-Palmolive. Essas empresas atuam em atividades de higiene pessoal, perfumaria, farmacêutica e alimentos. Dessa forma, elas podem se beneficiar das economias de escala e de escopo de áreas correlatas tanto na manufatura quanto na comercialização.

De fato, essas grandes empresas, sobretudo as produtoras de produtos de higiene pessoal, tais como Unilever, Procter e Gamble e Johnson e Johnson, ofertam produtos de uso generalizado de HPPC, cujo volume de produção seja expressivo. Há economia de escala de produção e de comercialização, pois são produtos situados nos segmentos finais da demanda, os quais proporcionam maior competitividade à firma. Este fato indica que essas empresas transferem para o Brasil seus processos produtivos mais simples, e concentram a fabricação de seus produtos diferenciados e esforços de pesquisa e desenvolvimento nos países de origem, onde se encontram instaladas suas matrizes (GARCIA e FURTADO, 2002, p.23). Os produtos que apresentam elevada escala de produção são xampus e condicionadores (produtos para cabelos); cremes dentais e escovas (higiene oral), fraldas e absorventes, entre outros.

Como já mencionado, o padrão de competitividade empreendido pelas grandes empresas transnacionais do setor, e mesmo as grandes nacionais, baseia-se no tripé: densa estrutura técnico-produtiva, investimento em P&D (desenvolvimento e lançamento de novos produtos) na matriz, e ativos comerciais (marca, canais de distribuição e de comercialização), os quais lhes permitem estabelecer tendências em fragrâncias e estilos. Geralmente essas grandes empresas transnacionais adotam estratégias ofensivas que são caracterizadas por se antecipar às ações dos concorrentes, ou seja, investem significativamente em pesquisa e

desenvolvimento para introduzir novos produtos no mercado, tendendo a um padrão de inovação radical.

As indústrias nacionais de HPPC, dos países em desenvolvimento, assumem o papel de coadjuvantes, ou seja, destinam-se ao atendimento dos mercados locais, sobretudo as MPMEs. Conforme o exposto acima, em geral, as MPMEs¹¹⁸ nacionais tendem a adotar as estratégias de foco e de diferenciação, ou seja, de especialização em determinado nicho de mercado, como decorrência da estratégia global de economia de escala de produção empreendida pelas empresas transnacionais, cuja introdução de uma unidade produtora no país hospedeiro está vinculada à manufatura de produtos de uso mais generalizados (interesse no tamanho do mercado doméstico). Na realidade, a estratégia de diferenciação encontra-se, geralmente, relacionada à manufatura de produtos mais elaborados, onde a construção de uma marca é um ativo que poderá agregar maior valor ao produto. Nesse sentido, a capacidade da escala de produção não é tão determinante para a formação do fator de competitividade na estratégia de diferenciação. Nesse caso, as MPMEs, com sua estrutura flexível, podem se adaptar mais rapidamente às preferências dos consumidores e estabelecer uma relação mais intensa com um determinado nicho de mercado.

Uma trajetória de crescimento de firma bem-sucedida culmina com sua introdução no comércio internacional. Em função da restrição econômica verificada nas MPMEs, essa inserção é uma tarefa árdua. Assim, as MPMEs, com um viés de especialização, são impelidas a participarem da cadeia global de suprimento para terem acesso ao mercado externo, de

¹¹⁸ Caso as MPMEs queiram se estabelecer num mercado de concorrência em preço, será por intermédio da flutuação cíclica de mercado, ficando extremamente vulneráveis em momentos de crise. Nesse caso, não há a preocupação com a diferenciação do produto e, devido ao seu porte, não podem desenvolver uma capacidade técnico-produtiva baseada em fatores tecnológicos (importantes para fabricação em massa e barateamento dos custos).

forma mais imediata, enquanto que as grandes empresas transnacionais podem atuar com maior proximidade do mercado-destino sem, no entanto, mobilizar significativos volumes de investimentos (redução de custo devido a inserção da MPMEs na cadeia de suprimento global).

Tendo em vista essa dinâmica setorial, a cadeia global apresenta-se sob duas dinâmicas distintas: cadeia comandada pelos produtores e pelos compradores, cujas características são dependentes da base técnica do setor em que a empresa atua, assim como das forças competitivas respectivas a esse setor. Dessa forma, o modo de configuração da cadeia produtiva global é designado segundo o comando da empresa sobre as etapas do processo produtivo: à montante (atividades subcontratadas vinculadas as etapas de produção) significa o comando pelos produtores, enquanto à jusante (atividades vinculadas a distribuição/logística e comercialização) significa o comando pelos compradores. A inserção na cadeia global, de qualquer forma, prejudicará a capacidade da firma em impor e criar suas vantagens concorrenciais, que correspondem exatamente à aquisição, aprendizagem de ativos específicos de diversas naturezas (fatores organizacionais tecnológicos, administrativos, comerciais e outros), que corroboram com a diferenciação no processo de concorrência.

Na realidade, a subcontratação pelas grandes empresas de HPPC está se tornando cada vez mais comum, segundo Garcia e Salomão (2008, p.7), o que indica uma tendência à inserção nas cadeias produtivas globais. Apesar da indústria de HPPC ser caracterizada por sua baixa barreira à entrada, tentar-se-á classificá-la como uma cadeia produtiva global comandada pelo produtor em função de suas demais características, tais como: setor com viés tecnológico, com P&D, e com a participação de grandes empresas industriais integradas, geralmente transnacionais (detentoras de ativos produtivos e tecnológicos diferenciados), sobretudo no

caso dessa subcontratação internacional ocorrer nas etapas mais intensivas em mão de obra.

A vantagem competitiva dessa cadeia comandada pelo produtor consiste em sua atividade inovativa e em sua capacidade de manejar e administrar diversas ligações com fornecedores de matéria-prima, distribuidores e vendedores, o que, de certa forma, demonstra que as formas de organização e de comando da cadeia de valor são fundamentais. Nesse sentido, essas características podem ser relacionadas ao gerenciamento dos ativos comerciais, tão importantes para a indústria de HPPC, o que indicaria uma maior afinidade com a cadeia comandada pelo produtor, apesar dessas características serem fortemente gerenciadas pela cadeia comandada pelos compradores. Na realidade, essa subcontratação irá aproveitar a capacidade técnico-produtiva das MPMEs e sua falta de recursos e inaptidão para estabelecer ativos comerciais fortes que subsidiem o crescimento da firma (GARCIA e SALOMÃO, 2008, p. 7).

No caso brasileiro, exemplos de subcontratação empreendidos por transnacionais são:

- a) o caso da empresa Clairol¹¹⁹, braço mundial da Procter e Gamble, que atua no mercado brasileiro via importações que corroboram com 2/3 do faturamento, enquanto que as unidades produtivas subcontratadas nacionais participam com 1/3 das vendas (VALOR, 29 maio de 2009);
- b) o caso da New Dana Corporation¹²⁰, atuante no mercado nacional via subcontratação de empresas que fabricam as linhas de produtos Herbíssimo e Tabu;

¹¹⁹ A Clairol foi fundada em 1930 pelo casal Lawrence M. Gelb e Joan Clair, comercializando produtos de coloração de cabelos, que foram, inicialmente oferecidos nos salões de cabeleireiros nos EUA e posteriormente por venda direta. Em 1957, a família Gelb vendeu a firma para a empresa farmacêutica Bristol-Myers Squibb, baseada em Nova York. Em 2001, a multinacional Procter e Gamble adquiriu a Clairol e empreendeu uma estratégia de expansão para novos mercados com um aumento do portfólio de produtos, sendo atualmente reconhecida como a marca de produtos capilares da Procter & Gamble. No mercado americano, o sistema de venda direta é destinado ao alvo das classes de renda de poder aquisitivo baixo, bem diferente da situação do mercado brasileiro, onde o sistema de venda direta privilegia as classes mais elevadas.

¹²⁰ A empresa iniciou suas atividades em território brasileiro em 1956, na cidade de São Paulo, iniciando seu

c) o caso da Mary Kay¹²¹, empresa norte-americana que tem procurado flexibilizar (desverticalizar) sua produção via contratação de algumas linhas de produtos junto a empresas produtoras especializadas.

A subcontratação penaliza a empresa subcontratada, no processo inovativo, uma vez que os produtos devem ser manufaturados a partir da definição e orientação dada pela subcontratante e, portanto, aniquilando os esforços de desenvolvimento de produtos. Entretanto, o espaço para o processo inovativo nas empresas subcontratadas, se ocorrer, far-se-á por seu empenho tecnológico na busca pela melhoria de processo, já que todos os seus esforços estarão voltados para eficiência na produção. De qualquer forma, esses esforços são considerados pouco relevantes em relação à geração de P&D.

2.3.6 Mercado Nacional e Dinâmica Setorial Local

O mercado interno brasileiro¹²² é o terceiro maior consumidor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo (atrás somente dos EUA, e do Japão), e já ocupa o primeiro lugar no

processo de venda com a marca Tabu e, em seguida, com as marcas Herbíssimo e Canoe. A partir de 2005, após o processo de cisão das subsidiárias, a Perfumes Dana do Brasil apresenta diretrizes próprias. Apesar da cisão, o contato entre as demais filiais tem o objetivo de manter a identidade da marca (VALOR, 1º. jul 2002).

¹²¹ É uma empresa americana fundada por Mary Kay Ash, em Dalas, no Texas (EUA), em 1963, com um sistema de venda direta de cosméticos. Atualmente, encontra-se presente em mais de 30 países e ocupa lugar de destaque no cenário internacional. No Brasil, essa empresa iniciou sua atividade a partir de 1998, sendo um dos grandes *players* do mercado nacional. A empresa ainda apresenta um sistema de venda direta de consultoras de beleza independentes, com um plano de desenvolvimento estruturado, privilegiando o desenvolvimento profissional e financeiro. A empresa possui um programa de incentivos que contempla materiais educacionais, bonificações, prêmios em joias, viagens e outros.

¹²² O primeiro e o segundo lugares no consumo mundial são EUA e Japão, seguidos por Brasil, França, Alemanha, Reino Unido, China, Itália, Rússia e Espanha. Trabalho realizado por Garcia e Salomão (2008, p. 4) informa que a indústria de cosméticos representa juntamente com perfumaria, higiene pessoal e limpeza, 1/8 da produção da indústria química mundial. O Brasil responde por 6,7% da indústria mundial, ocupando o 3º lugar, devido especialmente à presença das principais grandes empresas internacionais no país.

consumo mundial de desodorantes; segundo mercado em produtos infantis, produtos masculinos, higiene pessoal e oral, produtos para cabelos, proteção solar, perfumaria e banho; quarto em cosméticos de cores; sexto em pele e oitavo em depilatórios¹²³. Na Tabela 2.3.6.1, onde são apresentados os maiores mercados mundiais.

Tabela 2.3.6.1 Maiores mercados mundiais de produtos de HPPC

| Países | 2008 US\$ Bilhões (preço ao consumidor) | Percentual (%) | |
|--------------------------|---|----------------|--------------|
| | | Crescimento | Participação |
| Mundo | 333,50 | 9,13 | - |
| 1. Estados Unidos | 52,14 | -0,05 | 15,6 |
| 2. Japão | 33,75 | 11,92 | 10,1 |
| 3. Brasil | 28,77 | 27,46 | 8,6 |
| 4. China | 17,73 | 22,10 | 5,3 |
| 5. Alemanha | 16,86 | 8,04 | 5,1 |
| 6. França | 16,23 | 6,80 | 4,9 |
| 7. Reino Unido | 15,72 | -3,54 | 4,7 |
| 8. Rússia | 12,38 | 14,51 | 3,7 |
| 9. Itália | 12,25 | 7,97 | 3,7 |
| 10. Espanha | 10,64 | 10,69 | 3,2 |
| Top Ten* | 216,47 | 9,17 | 64,9 |

Fonte: Euromonitor, 2008

*Os valores desta linha da tabela são a soma dos valores dos dez maiores mercados mundiais.

Globalmente, os países desenvolvidos (EUA, Reino Unido, Alemanha, Japão, França, e Itália) são os maiores exportadores e importadores de produtos de HPPC, entretanto esses países apresentam um saldo positivo na balança comercial nesse setor. Isso indica que a dinâmica do setor de HPPC engendrada pelos países desenvolvidos, é baseada num intenso fluxo comercial (importação – exportação), o que acelera o lançamento de mais produtos no mercado.

¹²³ ABIHPEC (2009).

O Brasil já consegue apresentar um saldo positivo entre as importações e exportações de produtos de HPPC na balança comercial (CAPANEMA *et al.*, 2007, p. 137 e 147), contrastando com a realidade do setor químico, como um todo, que apresenta balança comercial negativa (GALEMBECK *et al.*, 2007, p.1414).

Ressalte-se que a análise da balança da indústria de cosméticos não considera em seu cômputo os insumos e substâncias químicas importadas e nem o volume de embalagens de vidro que são adquiridas no mercado externo, e muitas vezes essas compras ocorrem intrafirma, ou seja, da empresa matriz no exterior, para a filial brasileira. Assim sendo, o saldo da balança comercial de cosméticos brasileira pode não representar fidedignamente sua realidade, mascarando a análise dos dados (GARCIA e FURTADO, 2002, p. 43).

Tabela 2.3.6.2 Balança Comercial da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil

| Ano | Importação | Exportação | Saldo |
|-------------|-------------------|-------------------|--------------|
| 1998 | 57,8 | 51,1 | -6,6 |
| 1999 | 49,3 | 48,0 | -1,3 |
| 2000 | 55,9 | 55,1 | -0,7 |
| 2001 | 55,6 | 58,3 | 2,7 |
| 2002 | 47,2 | 60,4 | 13,2 |
| 2003 | 48,3 | 73,2 | 24,9 |
| 2004 | 62,8 | 96,7 | 33,8 |
| 2005 | 73,6 | 118,5 | 44,9 |
| 2006 | 91,4 | 137,8 | 46,5 |
| 2007 | 120,6 | 160,6 | 40,0 |
| 2008 | 173,2 | 197,9 | 24,8 |

Fonte: SECEX, 2009.

Segundo o quadro 2.3.6.2 onde é demonstrado o saldo da balança comercial brasileira, nota-se que o setor de HPPC obteve crescimento acumulado de 357,6%, nas exportações entre 1999 e 2008, segundo a ABIHPEC (2009). Nesse período, as importações cresceram 65,6%.

Segundo dados do IBGE, Banco Central e ABIHPEC¹²⁴, de 1996 a 2008, apresentados na Tabela 2.3.6.3, o PIB cresceu 3%. A indústria em geral cresceu 2,9%, enquanto o crescimento médio da indústria de cosméticos e de higiene pessoal foi de 10,6%, constituindo-se em um dos setores que mais cresce no país. Os motivos elencados foram: a boa fase da economia nacional, a melhor distribuição de renda no país, a participação crescente da mulher no mercado de trabalho brasileiro, a redução dos preços dos produtos pelo aumento da produtividade conferida pela utilização de tecnologia, lançamentos constantes de novos produtos, o aumento da expectativa de vida, e as mudanças de hábito dos brasileiros em associar os produtos de HPPC com a boa aparência.

Tabela 2.3.6.3 Evolução do Crescimento do PIB brasileiro, Indústria Geral e da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

| ANO | 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 | 10,0 |
| 2002 | 2,7 | 2,7 | 10,4 |
| 2003 | 1,1 | 0,1 | 5,0 |
| 2004 | 5,7 | 8,3 | 15,0 |
| 2005 | 2,9 | 3,1 | 13,5 |
| 2006 | 3,7 | 2,8 | 15,0 |
| 2007 | 5,7 | 4,9 | 9,7 |
| 2008 | 5,1 | 4,3 | 7,1 |
| Acumulado últimos 13 anos | 47,3 | 45,7 | 270,0 |
| Médio Composto últimos 13 anos | 3,0 | 2,9 | 10,6 |

Fonte: IBGE – Banco Central – ABIHPEC * Deflator Índice IPC FIPE Higiene e Beleza, 2009.

O Brasil não aparece no *ranking* dos países que mais exportam produtos cosméticos. Isso

¹²⁴ ABIHPEC (2009).

decorre do pouco interesse das grandes empresas transnacionais presentes no país em exportar, já que seu alvo é o abastecimento do mercado doméstico de produtos de caráter mais generalizados e de produtos diferenciados, via importação desses artigos da matriz. Esses produtos de linhas mais sofisticadas e de escala de produção reduzida tendem a se concentrar na matriz.

Como conseqüência da dinâmica do comércio internacional, ditado pelas empresas transnacionais, e da configuração da cadeia produtiva brasileira (pequeno número de grandes empresas no setor e vasto número de MPMEs), o Brasil tende a exportar seus produtos de HPPC para os países da América Latina, que não possuem padrões técnico-produtivos tão elevados, podendo obter competitividade e estabelecer o amadurecimento de competências gerenciais e comerciais que consolidem a sua estratégia de internacionalização.

A tabela 2.3.6.4 apresenta os principais importadores de produtos cosméticos brasileiros que são: Argentina, Chile, Venezuela, Peru, Paraguai, México, Colômbia, Uruguai, Cuba e Angola¹²⁵. Em 2008, cerca de 70% das exportações brasileiras foram destinadas à América do Sul, o que demonstra uma possibilidade de expansão para outros mercados (ABIHPEC, 2009).

¹²⁵ ABIHPEC (2009).

Tabela 2.3.6.4 Principais importadores de produtos de HPPC do Brasil

| Países | Acumulado 2007 – 2008 | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|
| | US\$ | % Crescimento s/2007 | % Participação No total |
| 1. Argentina | 171,322 | 22,6 | 26,4 |
| 2. Chile | 81,308 | 31,0 | 12,5 |
| 3. Venezuela | 57,383 | 31,9 | 8,9 |
| 4. Peru | 36,991 | 53,2 | 5,7 |
| 5. Paraguai | 34,955 | 21,6 | 5,4 |
| 6. México | 31,016 | 37,2 | 4,8 |
| 7. Colômbia | 25,141 | 49,5 | 3,9 |
| 8. Uruguai | 22,152 | 30,4 | 3,4 |
| 9. Cuba | 17,490 | 13,6 | 2,7 |
| 10. Angola | 17,055 | 38,4 | 2,6 |
| Total Top Tem | 494,813 | | 76,4 |
| Total 2008 | 647,885 | 20,5 | |
| Total Am. Sul | 453,680 | 27,8 | 70,0 |
| % Part 2007 | | | 66,1 |
| % Part 2008 | | | 70,0 |
| Total Países 2007 | 135 | | |
| Total Países 2008 | 140 | | |

Fonte: Top Ten Exportações, ABIHPEC, 2009.

O fato do Brasil não ser um grande exportador de produtos de HPPC, não decorre, no entanto, de barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos, pois estes não utilizam barreiras tarifárias, nem não-tarifárias (regulatórias) para impedir a entrada de produtos brasileiros (GARCIA e FURTADO 2002, p. 20), ao contrário de muitos países em desenvolvimento, com exceção do Brasil, que tendem a proteger seus produtos de HPPC via imposição de barreiras não-tarifárias (padrões técnicos específicos para regulamentação do produto – normas sanitárias), tais como as praticadas pelos países da América Latina. Os EUA e a Europa exigem apenas fiscalização dos produtos cosmeceuticos no país, que não é

considerada complexa pelas empresas brasileiras que procuram obedecer às regras da ANVISA, as quais se assemelham às regras internacionais.

Certamente, são as barreiras econômicas que restringem a participação do Brasil nesse *ranking*. As empresas multinacionais impõem um padrão de competitividade¹²⁶ em níveis bem elevados, o que dificulta a penetração das empresas brasileiras, em geral de menor porte, a concorrerem nesse mercado externo. No entanto, importantes empresas e marcas nacionais (O Boticário e Natura) adquirem cada vez mais competências técnico-produtivas e comerciais, tornando-as fortes concorrentes no mercado doméstico, em relação às firmas internacionalizadas atuantes nesse mercado, dinamizando a competitividade no setor (GARCIA e FURTADO, 2002, p. 16). Essas grandes empresas nacionais tendem a se internacionalizar para se inserirem nos grandes mercados consumidores, os quais também são dominados pelos países desenvolvidos. Entretanto, esse processo de internacionalização das empresas nacionais é árduo, devido ao alto grau de competitividade imposto pelas grandes empresas transnacionais no mercado internacional (fatores críticos de sucesso consolidados: capacidade técnico-produtiva, *know-how*, capacidade de desenvolvimento, dinâmica inovativa sustentável baseada em P&D nos laboratórios implantados nos países de origem, marca, canais de comercialização, logística e distribuição) e as restrições econômicas das empresas nacionais para subsidiar esses fatores críticos de sucesso.

Essas barreiras econômicas dificultam a penetração dos produtos brasileiros tendo em vista que a maioria das empresas nacionais são MPMEs que não possuem condições de competir nesse nível. Como já mencionado, as pequenas e médias empresas possuem limitações quanto aos ativos comerciais (comercialização, distribuição, logística e marca), bem como

¹²⁶ O padrão de competitividade consiste em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento (P&D) com lançamentos de sucessivas inovações, além do pleno domínio dos canais de comercialização e distribuição nesse setor.

dificuldade de acesso a crédito para investimento em pesquisa e desenvolvimento, e limitação na capacidade produtiva para obtenção de ganhos de escala. Apenas as grandes empresas brasileiras do setor, no caso, O Boticário e Natura, conseguem algum grau de internacionalização por possuírem ativos comerciais mais desenvolvidos referentes a canais de distribuição, comercialização e logística.

Entretanto, a vantagem das MPMEs reside na flexibilização de sua estrutura produtiva, podendo mais facilmente acompanhar as tendências e as mudanças dos gostos dos consumidores do que as grandes empresas, em vista da maior rigidez dos seus procedimentos na prática das economias de escala e de escopo.

A inserção ativa das empresas brasileiras depende do desenvolvimento de capacitações técnico-produtivas articuladas com a promoção comercial dos produtos nos diversos mercados internacionais, inclusive com uma gestão estratégica de marca. A gestão da marca tem o objetivo de conferir ao produto reconhecimento de qualidade e bom desempenho, satisfazer os anseios psicológicos e emocionais do usuário até a satisfação de seus benefícios próprios, e assim construir uma barreira à entrada dos concorrentes no mercado pela fidelização da clientela, corroborando para a formação do preço-prêmio na oferta de um produto diferenciado. Para isso a segmentação de mercado é extremamente importante para o conhecimento profundo do público-alvo a atingir.

Nesse aspecto, uma das deficiências na internacionalização das empresas nacionais é a “monomarca” que enrijece a gestão estratégica da marca. Esta situação é decorrente da restrição econômica da firma, em função de seu porte e capacidade econômico-financeira para investir nas ações de *marketing* como um todo (produção, comercialização, distribuição,

logística e promoção/ divulgação). As estratégias de internacionalização das grandes empresas transnacionais apontam para uma gestão de marcas com diversas marcas próprias e licenciadas, o que facilita a penetração e o lançamento de novos produtos no mercado internacional. O vasto portfólio de produtos manufaturados das empresas corroborará para uma política de marcas mais independente, sem a necessidade de manter uma unicidade da marca, o que facilita a exploração da segmentação de mercado e a sua respectiva oferta de produtos, assim como na proposta da promessa associada à marca.

Apesar do padrão competitivo do setor estar baseado no desenvolvimento de capacitação técnico-produtiva e na promoção comercial dos produtos, uma iniciativa importante é o dedicado esforço das empresas brasileiras em manufaturar produtos utilizando a biodiversidade brasileira para o desenvolvimento e aplicações de novos produtos, inclusive princípios ativos, essências e novas substâncias incorporadas aos cosméticos (produtos cosmeceuticos). Caso essa tendência se mantenha e seja bem articulada com os demais ativos, pode conferir diferenciação aos produtos brasileiros e constituir fator de competitividade no mercado.

2.3.7 Os Grandes *Players* e as MPMEs no Brasil

O enorme mercado brasileiro atraiu as grandes empresas transnacionais de HPPC, de atuação diversificada e especializada, detentoras de atividades produtivas e comerciais, e simultaneamente foi um criadouro para MPMEs, que se dedicaram a atender nichos de mercado, os quais não eram alvos da estratégia das grandes empresas. As MPMEs surgiram

da necessidade apontada pelo mercado em prover necessidades de determinados segmentos de mercado, o que de certa forma, explica a incorporação das farmácias de manipulação à indústria de HPPC.

A ABIHPEC realizou um estudo em 2008 que contabilizou 1.694 empresas no Brasil, sendo apenas 15 de grande porte (com faturamento anual líquido acima de R\$ 100 milhões), ou seja, micros e pequenas empresas são maioria nesta indústria que gerou por volta de três milhões de postos de trabalho no país, em 2006. A Região Sudeste possui a maior quantidade de empresas de cosméticos (1.079), seguida pela Região Sul (336), Nordeste (145), Centro-Oeste (111) e Norte (23)¹²⁷.

O alto número de MPMEs no setor de HPPC, que têm como prioridade a atuação nos mercados locais, pode ser explicado por sua base técnica, caracterizada pela manipulação de fórmulas relativamente simples. Isso explica o fato de muitas firmas de HPPC se desenvolverem a partir de uma unidade de farmácia de manipulação, no caso brasileiro. Na realidade, segundo Garcia e Salomão (2008), o que vai diferenciar e permitir a passagem da farmácia de manipulação para as MPMEs da indústria de HPPC é sua capacidade de estabelecer ativos comerciais (canais de comercialização, marca).

Outra característica dessas MPMEs reside no fato de serem seguidoras da inovação, atuando de forma reativa, ou seja, atendendo às demandas de mercado e seguindo a evolução do setor, engendradas pelas grandes empresas de HPPC. Essas firmas devem possuir boa capacidade de resposta para suportar as mudanças do setor e para absorver as inovações lançadas pelos concorrentes. Nesse sentido, essas empresas podem ser enquadradas num perfil de produtos

¹²⁷ ABIHPEC (2009).

imitativos ou de produtos adaptativos, quando introduzem melhoramentos nesses produtos e, portanto, nesse caso em específico, apresentam um padrão de inovação incremental. Esse padrão de concorrência é decorrente da restrição econômica das MPMEs, que as impede de arcar com o desenvolvimento e os riscos decorrentes de um produto pioneiro no mercado. Na realidade, essas firmas incorrem em menores riscos e menores custos, entretanto também apresentam menor lucratividade.

Como já mencionado, apesar de algumas MPMEs apresentarem capacidades técnico-produtivas, por causa das restrições econômicas têm dificuldades de consolidar seus ativos comerciais. A forma de expansão das MPMEs é dependente da articulação desses ativos comerciais com suas demais competências e, portanto, como forma de sobrevivência, atuam muitas vezes, na clandestinidade, com evasão de impostos e encargos sociais, utilizando práticas predatórias de concorrência.

Em razão do grande número de empresas que atuam na informalidade no setor de cosméticos, houve um intenso esforço de regularização sanitária por meio de um convênio, que vigora desde 2006, firmado entre SEBRAE, ABIHPEC e ABDI¹²⁸. A regularização sanitária ocorre com o registro na ANVISA e a adoção de procedimentos e determinações baixados por esse órgão em portarias, normas e resoluções publicadas no Diário Oficial da União, possibilitando que as empresas comercializem seus produtos em todo o país, sem temer fiscalizações sanitárias, e participem de concorrências públicas. Além disso, permite que estas empresas ampliem seus mercados, pela qualidade e adequação de seus produtos, e pela consolidação do setor na economia nacional. E ainda, as normas da ANVISA são bem próximas das normas de

¹²⁸ BRITO (2008).

vigilância sanitária internacionais, o que facilita a inserção das empresas brasileiras no mercado internacional.

De qualquer forma, segundo Garcia e Salomão (2008, p. 12), essas empresas informais foram importantes para a dinâmica setorial nacional, pois permaneceram no processo, o que, de certa forma contribuiu para a não desnacionalização do setor.

Outra tendência do setor já citada seria a subcontratação das MPMEs, ou seja, a terceirização de suas atividades manufatureiras, decorrente do caráter de especialização do processo produtivo da firma. As grandes empresas detentoras de produtos, marcas próprias e canais comerciais consolidados, muitas vezes, em busca de redução do custo de seus processos de manufatura, e de maior flexibilização da produção (desverticalização), terceirizam parte de sua produção, se beneficiando da capacidade técnico-produtiva das MPMEs.

No caso das grandes empresas nacionais, a Natura e O Boticário apresentam-se em consonância com a estratégia setorial, ditada pela dinâmica das empresas transnacionais, e utilizam estratégias de internacionalização de suas atividades semelhantes às adotadas pelas transnacionais, no que tange à formação de seus ativos comerciais.

A Natura¹²⁹ começou a consolidar seu processo de internacionalização com a abertura da Casa Natura, em Paris, em 2005, e hoje está presente em sete países da América Latina e na França, inclusive com a implantação de um laboratório de desenvolvimento de produtos nesse país. Essa empresa é líder no mercado brasileiro de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal, assim como no setor de venda direta (porta a porta). A empresa busca a inovação radical e

¹²⁹ Informações contidas no *site* da Empresa Natura.

todos os seus projetos de novos produtos passam pela metodologia do funil da inovação, em que há fases de desenvolvimento do produto até chegar ao seu lançamento no mercado. A empresa empreende projetos de pesquisa próprios e desenvolvidos em Instituições de Ciência e Tecnologia, a partir do estabelecimento de redes de pesquisa no Brasil e no exterior, e inclusive estabelecendo P&D na biodiversidade brasileira e nos conhecimentos tradicionais, principalmente da região amazônica. Essa linha de produtos pode lhe auferir diferenciação no mercado interno e externo e a formação de preço-prêmio.

O Boticário¹³⁰, outro grande *player* nacional, sempre buscou criar, produzir, distribuir e vender seus produtos, cuja integração é reflexo do trabalho de todos os colaboradores, fornecedores e franqueados. O Boticário é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, com mais de 2.500 lojas no Brasil e presença em mil pontos de venda e lojas exclusivas em outros países como Japão, Estados Unidos, Arábia Saudita, Portugal, Uruguai, Cabo Verde, Peru, Venezuela, Colômbia, Paraguai, África do Sul, Angola, Moçambique, República Dominicana, Namíbia. A rede gera cerca de 14 mil empregos no Brasil, entre diretos e indiretos. Anualmente, O Boticário realiza seu plano de expansão, pesquisando o potencial de cada mercado e identificando as oportunidades de negócios, para determinar a abertura de novas franquias, focando na atuação internacional, na consolidação dos mercados, no fortalecimento da marca e no reconhecimento da qualidade dos produtos brasileiros no exterior, o que aumenta sua participação e penetração no mercado.

Estas duas empresas nacionais, Natura e O Boticário, conseguem competir internacionalmente, mesmo que em menor escala, em razão do investimento em inovação e em diferenciação de seus produtos com foco na flora e na fauna brasileiras. A questão é que a

¹³⁰ Informações contidas no *site* da empresa O Boticário.

globalização impõe desafios às áreas de desenvolvimento de produtos das empresas, pois os consumidores têm acesso ao que é oferecido no mundo todo, criando expectativas de consumo com base no que já se encontra disponível em outros mercados.

No Brasil, há empresas que obtêm grande sucesso na venda de seus produtos em mercados locais, mas não conseguem atingir novos consumidores e conquistar maior participação de mercado. Esse fato ocorre devido aos altos custos de implantação de pontos de distribuição, sob a gerência da matriz. Com isso, uma estratégia tomada para ampliar os canais de distribuição é a concessão de franquias, que permite alcançar vários pontos de venda, pelo licenciamento de alguns ativos da empresa a terceiros, proporcionando economia e conservando a P&D na matriz, o que contribui para uma estratégia de difusão da tecnologia dos produtos.

2.3.8 Matriz SWOT do Setor de Cosméticos no Brasil

O Quadro 2.3.8.1 apresenta a análise SWOT para o setor de HPPC brasileiro, em função do anteriormente exposto sobre o panorama da indústria de cosméticos brasileiro.

Quadro 2.3.8.1 Análise SWOT do Setor de HPPC Brasileiro

| Forças | Fraquezas | Oportunidades | Ameaças |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente institucional favorável – SEBRAE Nacional com o programa para regularização do setor, e SEBRAEs estaduais com programas para formação de APLs. • Geração de emprego, trabalho e renda. | <ul style="list-style-type: none"> • Dependência de capacidade técnico-produtiva e de insumos e embalagens do exterior; • Falta de mão de obra capacitada – alta rotatividade; • Alto grau de informalidade; • Barreiras de entrada baixas; • Falta de vínculo entre as indústrias de HPPC e a indústria química; • Concorrência desleal de pequenas empresas informais; • Falta de desenvolvimento dos produtos (diferenciação, <i>design</i>, embalagem, etc.) para adequá-los às exigências dos mercados externos, em matéria de qualidade, normas técnicas e padrões; • Deficiência de comercialização no exterior; • Falta de fluxo de informação entre universidades e indústrias de HPPC. | <ul style="list-style-type: none"> • A crise econômica não atingiu o setor; • Biodiversidade brasileira à disposição para renovação de insumos; • Mercado brasileiro em expansão. | <ul style="list-style-type: none"> • Desarticulação e sinergia entre as empresas do setor; • Logística de transporte inadequada e outros problemas de infraestrutura como na área de telecomunicações; • Falta de investimento em marcas brasileiras para internacionalização; • Falta de formas de financiamento adequadas para a geração de inovação (exemplos: capitalização empresarial, reequipamento, financiamento à exportação); • MPMEs com dificuldades de acesso a crédito e pagamentos tributários, que dificultam a aquisição de diferenciais do mercado. |

Fonte: elaboração própria.

É importante ressaltar que o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) apresentou em 2007 um Programa de Desenvolvimento Produtivo, com envolvimento dos Ministérios da Fazenda, Ciência e Tecnologia, Casa Civil e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para o setor de HPPC com objetivo de aumentar a inserção externa, a associação da marca Brasil aos biomas brasileiros, a competitividade das empresas de pequeno porte e alcançar US\$ 700 milhões de exportações até 2010¹³¹.

¹³¹ BRUNACCI (2008).

Além disso, um sistema de parceria entre firmas estabelece uma rede de cooperação o que proporciona ganhos a ambos os atores no desenvolvimento de P&D, e visa o lançamento de novos produtos e processos, e de outros ativos, como acesso a canais de comercialização e distribuição. Na Bahia, a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o SEBRAE e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL-BA), desenvolvem o Programa de Apoio à Competitividade das Micros e Pequenas Indústrias (PROCOMPI), desde 2007, para aumentar a competitividade dessas empresas, estimular a cooperação e a organização no setor de HPPC. Esse programa ainda prevê a melhoria da qualidade e da produtividade, a inserção do *design*, a absorção de tecnologias e o respeito ao meio ambiente. Um dos maiores avanços do programa foi o fortalecimento do Arranjo Produtivo Local (APL) de cosméticos da Bahia¹³².

O SEBRAE/PR, em parceria com outras instituições como ABIHPEC e ABDI, também tem buscado iniciativas semelhantes ao PROCOMPI, com vistas a estabelecer o APL de cosméticos do Paraná como será demonstrado a seguir.

2.4 INDÚSTRIA DE HPPC NO PARANÁ

Não foram encontrados estudos aprofundados sobre a indústria de HPPC paranaense. A maioria das informações está disponível em artigos de revistas e em algumas teses e dissertações, onde também foram expostas as dificuldades em encontrar dados do setor no estado do Paraná.

¹³² PATROCÍNIO (2008).

O trabalho encontrado com mais informações sobre a indústria de cosméticos paranaense foi elaborado pelo SEBRAE/PR, em parceria com a ABIHPEC e com a ABDI, a partir de um grupo de trabalho que visa aumentar os níveis de competitividade do setor de cosméticos paranaense. A intenção é que futuramente esse grupo se transforme em um Arranjo Produtivo Local (APL). Esse trabalho, intitulado Estudo da Competitividade da Indústria de Perfumes e Cosméticos do Paraná, foi realizado no período de 26/01/2007 a 15/03/2007 e levantou dados importantes sobre a indústria de cosméticos paranaense, sem, no entanto, realizar uma análise aprofundada. O Estudo¹³³ apresenta uma compilação de dados, especialmente gráficos, tirados de entrevistas quantitativas realizadas com 40 empresas de cosméticos sobre temas que abrangem toda a cadeia produtiva do setor. As 40 empresas de cosméticos paranaenses que responderam à pesquisa faziam parte de uma lista de empresas constantes em cadastros fornecidos pelo SEBRAE/PR, ABDI, ABIHPEC e ANVISA. Dessa lista, houve contatos negativos, erros de cadastro e empresas duplicadas, até se chegar ao resultado final de 40 empresas de cosméticos paranaenses.

Diante da dificuldade de encontrar informações para fundamentar o estudo de caso objeto deste trabalho, pretende-se fazer uma análise dos dados coletados pelo Estudo do SEBRAE/PR, com o objetivo de estudar o cenário da indústria de cosméticos paranaense.

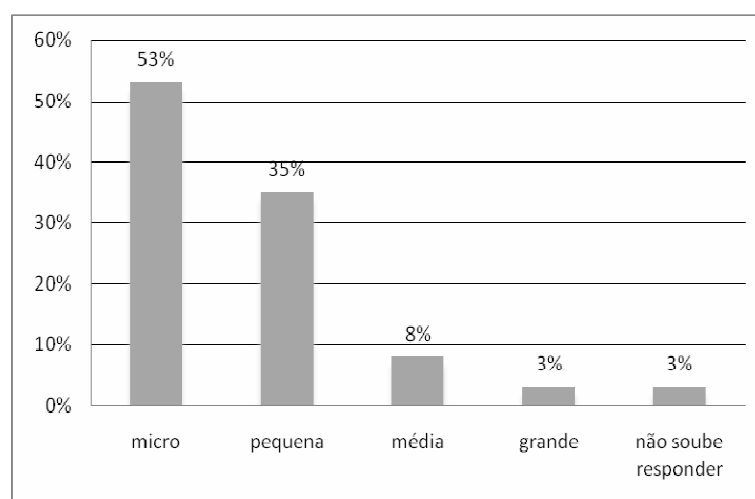
Essa pesquisa foi baseada em um questionário, o qual foi respondido por telefone, por profissionais estratégicos das empresas pesquisadas, sendo que, dentre as perguntas, havia as de múltipla escolha e as que comportavam respostas livres.

¹³³ O Estudo original também traz separadamente a mesma pesquisa feita com 10 empresas da cidade paulista de Diadema, para comparação, mas que não será demonstrada neste trabalho.

Nem todas as perguntas foram respondidas por todas as empresas, razão pela qual, abaixo de cada gráfico analisado, há a base das empresas que responderam em relação às 40 empresas que participaram da pesquisa.

O Gráfico 2.4.1 apresenta a participação, por porte, das empresas pesquisadas, no Estudo do SEBRAE/PR, podendo-se notar que, das 40 empresas pesquisadas, a maioria foi categorizada em microempresa, segundo os critérios do SEBRAE/PR¹³⁴:

Gráfico 2.4.1 Porte das Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR – Base de 40 empresas em 40 pesquisadas.

Cem por cento (100%) das empresas pesquisadas possuíam registro na ANVISA, e 98% delas estão familiarizadas com as normas de boas práticas de manufatura da Portaria n^o. 348 da ANVISA. A seguir são apresentados os principais resultados do Estudo do SEBRAE/PR.

¹³⁴ Classificação do SEBRAE para indústria e construção: microempresas: até 19 funcionários; pequenas: de 20 a 99 funcionários; médias: de 100 a 499 funcionários; grandes: + de 500 funcionários. A pesquisa não adota a mesma classificação do IBGE, que baseia a sua classificação no porte da empresa e no número de pessoal ocupado, ou seja, há diferença em relação ao número de funcionários para a designação do porte empresarial.

2.4.1 Perfil das empresas de cosméticos paranaenses, de acordo com os dados coletados pelo SEBRAE/PR

Quanto ao segmento das empresas industriais de HPPC paranaenses, nota-se, pelo Gráfico 2.4.1.1, que a maioria delas apareceu no período entre 1996 e 2005, o que provavelmente tem relação com a retomada do crescimento da economia brasileira e com a estabilização do real. Já no período anterior, de 1991 a 1995, houve uma queda no surgimento das empresas de cosméticos paranaenses, demonstrando a influência da abertura do mercado brasileiro¹³⁵ que possibilitou a diminuição das tarifas de importação, facilitando a entrada no país de produtos estrangeiros para competir com os nacionais.

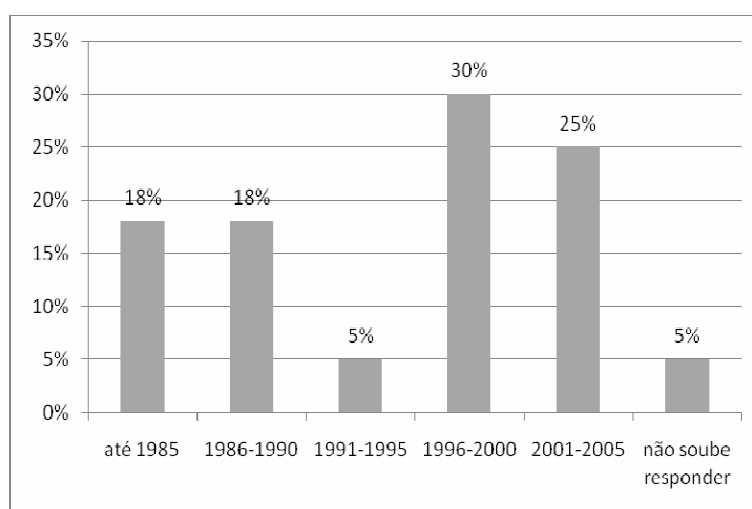
Sobre o número de estabelecimentos por mesorregião¹³⁶, a grande maioria das empresas de HPPC do Paraná se concentra em torno dos grandes centros urbanos paranaenses. Segundo dados da RAIS/MTE (2005), tem-se: na Região Metropolitana de Curitiba, 98 estabelecimentos; na Mesorregião Norte-Central, 33, no Norte Pioneiro, 7. Outras mesorregiões: Oeste, 6, Centro-Oriental, 4, Noroeste, 3, Sudoeste, 2, Centro-Occidental, 1. Esses números corroboram a hipótese das firmas de HPPC do estado do Paraná terem surgido

¹³⁵ De uma maneira geral, houve a falência de várias empresas nacionais, inclusive aquelas que apresentavam capacidade técnico-produtiva consolidada, em função da concorrência externa. Nota-se que, a taxa de surgimento de empresas de HPPC estava sendo mantida num patamar de 18% e, após a abertura comercial, houve uma queda expressiva nesse número, contrapondo-se ao período seguinte da estabilização da economia brasileira, em que houve um salto de 30% na taxa de surgimento empresarial nesse setor. Isso pode indicar também que as empresas nascentes optaram pela informalidade para continuarem atuantes no mercado, em face da concorrência estrangeira e dos pesados tributos requeridos para a empresa formal, o que inviabilizaria sua existência. De fato, o setor ainda hoje apresenta uma elevada participação de empresas informais.

¹³⁶ Mesorregião geográfica é um recorte territorial definido pelo IBGE em 1976, que adota como critério definidor a estrutura produtiva. Este tipo de recorte, de acordo com o IBGE, visa retratar as diferenças na organização do território nacional, de forma sintética, as questões sociais e políticas. O Paraná tem seus municípios organizados em 10 mesorregiões geográficas (IPARDES, 2004).

das farmácias de manipulação (orientadas para comércio de bairro), que a partir de 1996 se lançaram no setor de HPPC em razão das melhores oportunidades econômicas brasileiras¹³⁷.

Gráfico 2.4.1.1 Data de Surgimento das Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR – Base de 40 empresas em 40 pesquisadas.

Uma das características da farmácia de manipulação é sua proximidade com o “comércio do bairro”, por seu raio de ação limitado entre o produtor e o consumidor, o que levaria essas empresas a apresentar dificuldades na consolidação dos canais comerciais quando se transformam em empresas de HPPC. Isso, de certa forma, explicaria a concentração das empresas de HPPC em torno dos centros urbanos.

De uma forma geral, as MPMEs de HPPC apresentam essa dificuldade de consolidação dos

¹³⁷ Porém, este salto no surgimento das empresas de cosméticos paranaenses, de 5% para 30%, pode não ser fruto exclusivamente da migração da farmácia de manipulação para as empresas de HPPC, ocorrida em função da proximidade de suas bases produtivas, que viram na estabilização da economia uma nova oportunidade de negócio, mas também da própria estabilização da economia brasileira, como afirmado anteriormente. A estabilização da economia pode ter incentivado as micros e pequenas empresas de HPPC a saírem da ilegalidade para a legalidade.

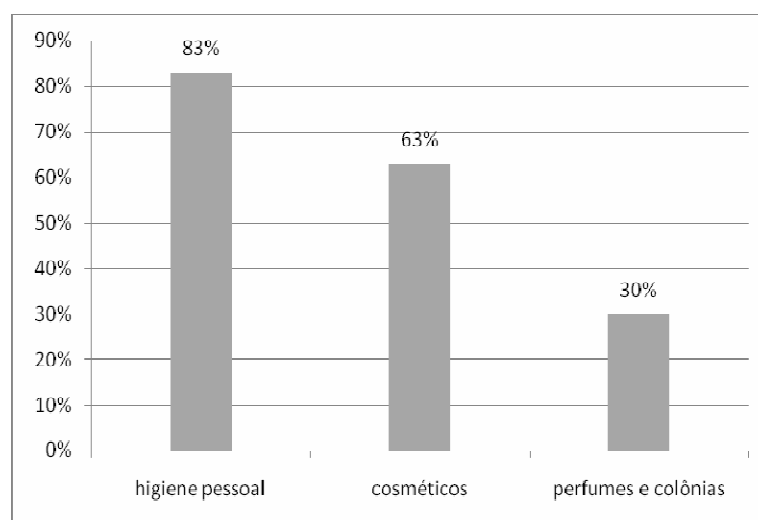
canais de comercialização, como é apontado na literatura (GARCIA E FURTADO, 2002), pelas dificuldades inerente ao porte para acesso ao crédito. Essa dificuldade é demonstrada na falta de articulação com a estrutura de distribuição e logística, e pela falta de estreitamento do laço entre produtor e consumidor gerada pela ausência de divulgação e de visibilidade da marca para assinalar a presença do produto em outros locais, ou seja, pela carência das ações de *marketing*. De certa forma, esse cenário das MPMEs do setor de cosméticos corrobora a hipótese de sua origem ser decorrente da migração da farmácia de manipulação para o setor de HPPC. De fato, o padrão de competitividade da farmácia de manipulação não se apoia nos ativos comerciais, mas numa relação de confiabilidade, na customização das fórmulas aos usuários, e num local de fácil acesso.

O setor de cosméticos também se mostra bastante heterogêneo quanto aos tipos de produtos que fabrica, conforme é apontado pelo Gráfico 2.4.1.2, o qual indica os principais segmentos de produtos produzidos pelas empresas de HPPC do Paraná. O setor de HPPC apresenta uma concentração na área de higiene pessoal com a participação de 83% das empresas pesquisadas, seguida pela área de cosméticos, com participação de 63% entre as empresas pesquisadas. A área de perfumes e colônias participa com 30%. Geralmente as empresas de HPPC atuam em mais de uma área, o que explica os percentuais apresentados no Gráfico 2.4.1.2. Há uma complementaridade entre as empresas de cosméticos e as empresas de perfumaria (GARCIA e FURTADO, 2002) devido à sinergia e à otimização das estratégias de foco e de diferenciação (canais de distribuição e logística, ativos comerciais e gerenciamento da marca).

A maior participação da área de higiene pessoal pode estar associado a essa área trabalhar com produtos mais padronizados com pouca diferenciação, o que estaria fortemente

influenciada pela grande participação das micro e pequenas empresas na amostra da pesquisa. Isto poderia indicar uma forte participação desse estrato empresarial no mercado de concorrência por preço.

Gráfico 2.4.1.2 Principais Segmentos de Produtos Produzidos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná que responderam ao Estudo do SEBRAE/PR



Fonte: SEBRAE/PR – Base de 40 empresas respondentes em 40.

Também foi apurado pelo SEBRAE/PR que, das empresas que produzem produtos de higiene pessoal, 53% produzem xampus, 35%, condicionadores, e 28%, sabonetes em barra. Das empresas que produzem cosméticos, 25% produzem hidratantes para o corpo, 13%, géis para cabelos, 10%, cremes faciais, e 8%, protetores solares e bronzeadores.

O mercado de HPPC paranaense reflete também a tendência do setor nacional para a maior participação no setor de produtos para cabelos. Os produtos de higiene pessoal são considerados os mais estáveis em relação à venda, já que os cuidados pessoais básicos fazem

parte do costume brasileiro em todas as classes sociais¹³⁸, sendo também reflexo do aumento da preocupação com a aparência, além do aumento da demanda de produtos de HPPC no mercado para os homens e para os consumidores de pele negra.

Dados da ABIHPEC (2009) mostram que os produtos voltados para a higiene pessoal são os que geram maior faturamento em todo o país, o que pode ser comprovado pela soma das percentagens individuais dos produtos por seu grupo de pertencimento, conforme apresentado no Gráfico 2.4.1.3, com as informações relativas à composição do faturamento da indústria de HPPC, em 2007. O total do faturamento dos produtos de higiene pessoal nesse gráfico é de 57,7%, seguidos por cosméticos (cuidados com a pele, maquiagens, bronzeador e protetor solar) com 19,1% e perfumaria com 14,2%.

Gráfico 2.4.1.3 Composição do Faturamento da Indústria de HPPC Nacional em 2007



Fonte: ABIHPEC, 2009.

¹³⁸ Cosméticos: Beleza em números (17 março de 2009).

É importante observar que o item fragrâncias no Gráfico 2.4.1.3 se refere a produtos de perfumaria, pois uma fragrância, de maneira geral, é considerada um insumo intermediário para a indústria de HPPC, podendo ser obtida a partir de extratos e óleos, e outras matérias-primas, que não são, em geral, vendidas como produto final.

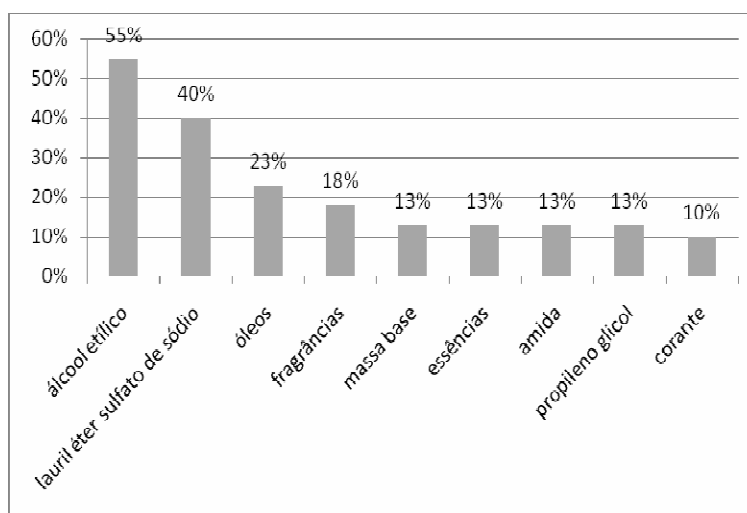
2.4.2 Aquisição de insumos

Quanto à aquisição de insumos pelas empresas paranaenses, foi feita a apuração pelo SEBRAE/PR dos principais insumos utilizados pelas empresas pesquisadas, tanto para as formulações de seus produtos, quanto para os materiais utilizados nas suas embalagens. Essa análise em separado deve-se ao fato da embalagem ser um importante ativo estratégico para as empresas de cosméticos como forma de apresentação do produto ao público. Nesse sentido, a roupagem diferente do produto pode vir ou não acompanhada de um novo produto, corroborando com uma estratégia de *marketing* para chamar a atenção do consumidor. No mercado em que o padrão de competitividade é ditado pela dinâmica de lançamento de novos produtos, a nova roupagem do produto serve para captar ou manter a clientela numa estratégia de diferenciação, com uma melhor adequação às preferências e gostos dos consumidores, ou até mesmo, para seguir uma simples tendência do setor na apresentação do produto.

Os principais insumos utilizados entre as empresas pesquisadas no Paraná são apresentados pelo Gráfico 2.4.2.1, que indica uma elevada participação do álcool etílico e do lauril éter sulfato de sódio na amostra pesquisada.

Os insumos mais citados pelas empresas pesquisadas são o álcool etílico, com a participação entre as empresas entrevistadas de 55%, o lauril éter sulfato de sódio, com participação de 40%, os óleos com a participação de 23 % e as fragrâncias, com o percentual de atuação de 18%. Os demais insumos possuem sua participação diluída no setor e se situam no patamar em torno de 13 %.

Gráfico 2.4.2.1 Principais Matérias-Primas Utilizadas na Produção pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR – Base de 40 empresas respondentes em 40.

O álcool etílico, conhecido como etanol, é o álcool utilizado na maioria dos produtos de perfumaria e também nos xampus e cremes para cuidados com os cabelos, porque a participação dele é elevada (55%), e somente 30% das empresas pesquisadas encontram-se na área de perfumaria e colônias. O lauril éter sulfato de sódio¹³⁹ é utilizado principalmente em

¹³⁹ O lauril éter sulfato de sódio vem sendo usado ao longo dos anos para diferentes finalidades e usos distintos, a saber: banhos de espuma, cremes emolientes, cremes depilatórios, loções para mãos, xampus, dentifrícios, além de produtos saneantes (detergentes domissanitários). Este uso tem sido motivado pelas suas propriedades

sabonetes e xampus, e os óleos são utilizados nas essências e nas fragrâncias. Os demais insumos são utilizados ao longo da cadeia produtiva de HPPC, de maneira geral, no mesmo patamar, com poucas variações. No caso das fragrâncias, a concentração de 18% expressa a sua participação um pouco mais acentuada em relação aos demais insumos diluídos na cadeia de HPPC, devido ao seu uso versátil na produção de produtos nas áreas de higiene pessoal e de perfumaria. O segmento de higiene pessoal é o mais expressivo na participação da pesquisa (83%), o que explicaria o percentual um pouco mais elevado das fragrâncias em relação aos demais, como pode ser verificado no Gráfico 2.4.1.2.

A Tabela 2.4.2.1 apresenta a origem das principais matérias-primas elencadas pelas empresas pesquisadas no setor de HPPC.

Tabela 2.4.2.1 Proveniência das principais matérias-primas do setor de HPPC paranaense

| Local/Matéria-Prima | Álcool Etilico – base de empresas que responderam: 24 em 40 | Lauril Éter Sulfato de Sódio – base de empresas: 16 em 40 | Óleo – base de empresas: 9 em 40 |
|---|---|---|----------------------------------|
| Região Metropolitana de Curitiba | 3 | 1 | 0 |
| Paraná | 4 | 1 | 1 |
| Fora do Estado | 14 | 12 | 7 |
| Importadas | 3 | 2 | 1 |

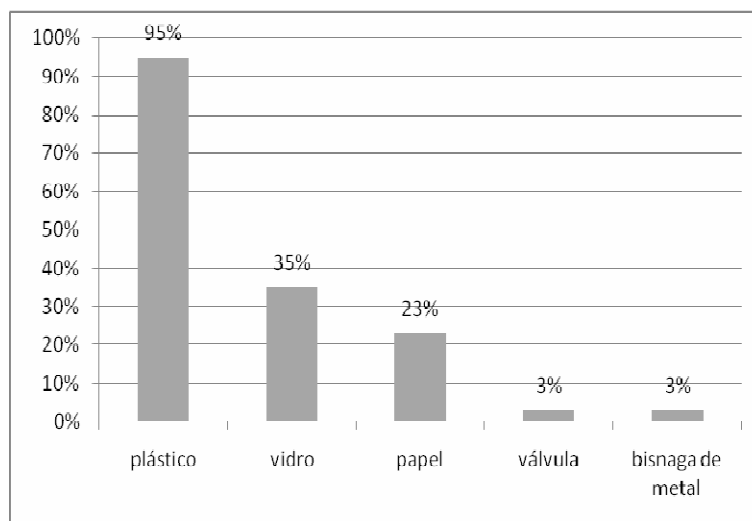
Fonte: SEBRAE/PR

Nota-se que as empresas pesquisadas compram matérias-primas de outros estados, na sua maioria. A baixa porcentagem de matérias-primas importadas, provavelmente não se deve a problemas no cômputo das importações intrafirma, pois, nesse caso, pode-se auferir a baixa participação dos produtos importados à elevada concentração das MPMEs na amostra

detergente, molhante, espumógena, emulsificante e solubilizante. (site da ANVISA, Disponível em: http://www.anvisa.gov.br/cosmeticos/informa/parecer_lauril.htm Acesso em: 18/06/2009). De certa forma, isso explica a sua expressiva participação (40%) entre os insumos mais citados pelas empresas de HPPC no Paraná.

pesquisada, devido às dificuldades já mencionadas (problemas de acesso a crédito, ativos comerciais, etc.), que fazem com que pouco realize-se a importação de insumos. Isso pode indicar que as MPMEs tendem a ofertar produtos pouco diferenciados às classes mais populares. O baixo percentual dos insumos importados é uma tendência entre as empresas pesquisadas, podendo-se atribuir o maior peso na importação de matéria-prima às grandes empresas nacionais, que trabalham na segmentação de mercado com as classes sociais de maior poder aquisitivo. De qualquer forma, embora haja dependência ainda da importação de insumos básicos para elaboração dos produtos de HPPC, as relações entre as indústrias de base química e HPPC estão se reconstituindo, conforme apontado pelo estudo de Garcia e Furtado (2002, p. iii), em âmbito nacional. Contudo, o estado do Paraná ainda se apresenta bastante frágil quanto à produção de insumos para o setor de HPPC, pois, segundo a Tabela 2.4.2.1, há forte dependência dos insumos de fora do estado. O mesmo comportamento é observado na aquisição de insumos destinados às embalagens.

O Gráfico 2.4.2.2 demonstra quais são os materiais utilizados nas embalagens dos produtos de HPPC do Paraná. Segundo o Gráfico 2.4.2.2, há um predomínio do plástico entre as indústrias pesquisadas, o que de certa forma pode indicar pouca agregação de valor aos produtos. O estado do Paraná também apresenta dependência externa na aquisição de insumos para embalagens, como será visto a seguir.

Gráfico 2.4.2.2 Materiais Utilizados nas Embalagens pelas Empresas de Cosméticos do Paraná

Fonte: SEBRAE/PR Base de 40 empresas respondentes em 40.

De acordo com os dados levantados, o setor de embalagens apresenta uma predominância entre as empresas entrevistadas de 95% de suas embalagens produzidas a partir de insumos plásticos. Esse número pode ser justificado porque 83% das empresas entrevistadas fabricam produtos de higiene pessoal, conforme o Gráfico 2.4.2.1, além de 53% e de 35% desses produtos serem, respectivamente, destinados à produção de xampus e condicionadores, em que o plástico é tido como embalagem padrão. No setor de higiene pessoal, a embalagem de plástico apresenta grande aceitação no mercado por ser versátil e inquebrável, podendo ser direcionada às diversas classes sociais. A agregação do valor à embalagem de plástico far-se-á pelo *design* incorporado na sua produção.

As embalagens de vidro também são bastante utilizadas porque agregam valor ao produto final, porém as mais arrojadas geralmente são importadas, e destinam-se aos artigos de perfumaria, representando 35% do total dos insumos para embalagens no estado do Paraná. Isso indica que, provavelmente, o vidro para esse segmento é um insumo padrão, já que de

acordo com o Gráfico 2.4.1.2, o setor de perfumaria responde por 30 % do total das empresas entrevistadas. Provavelmente, os produtos mais sofisticados de perfumaria, destinados às classes mais altas, sejam diferenciados por intermédio de embalagens importadas de vidro e pelo uso de válvulas, o que expressa sua baixa participação entre os materiais usados nas embalagens.

As válvulas e bisnagas de metal encontram-se distribuídas entre os setores de cosméticos, higiene pessoal e perfumaria (somente o uso de válvulas), sendo que a baixa participação desses elementos entre os insumos de embalagem é explicada por serem elementos que conferem maior valor agregado ao produto. Outro fator expressivo e que corrobora para a contextualização desses dados é o fato de que as MPMEs correspondem a 96% do total das empresas pesquisadas, cujo público-alvo é, geralmente, sensível ao preço e, como consequência, os produtos possuem menor valor agregado. Numa estratégia em que as empresas concorrem num mercado de preço, a redução de custo de produção é decisiva para a competitividade no mercado e, portanto, não existe espaço para a diferenciação (GARCIA e FURTADO, 2002; GARCIA e SALOMÃO, 2008). Isso justificaria a pequena expressão da cifra de válvulas e bisnagas de alumínio. As válvulas utilizadas em embalagens de *spray* e perfumes conferem uma melhor apresentação ao produto, diferenciando-os dos demais produtos padrão do mercado, sendo destinados à classe social de poder aquisitivo mais elevado, o que justificaria um maior valor agregado ao produto.

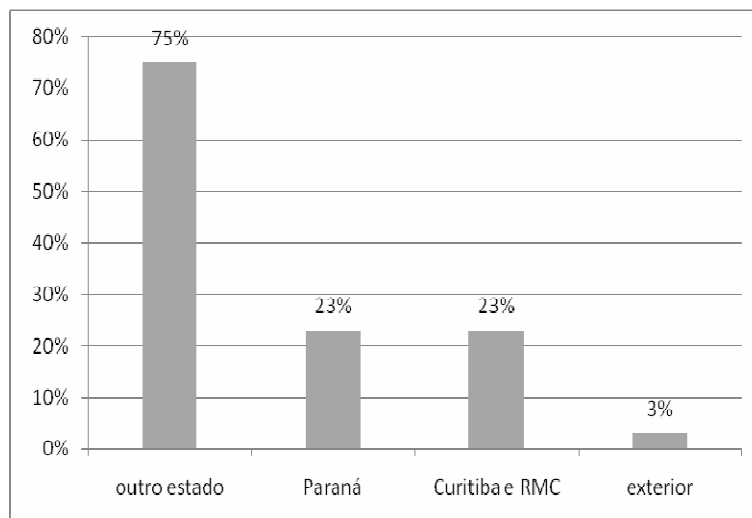
A participação de insumos para embalagens feitas de papel também é expressiva, pois podem ser utilizadas indiscriminadamente pelos três setores (higiene pessoal, cosméticos e perfumaria). A embalagem de papel pode sinalizar produtos com maior valor agregado, já que, de uma maneira geral, a indústria de HPPC demonstra uma preocupação em aparentar

higiene e cuidado na apresentação do próprio produto, sendo o papel utilizado, em sua maioria, como uma segunda embalagem, como caixas, por exemplo. O *design* associado à embalagem de papel também é uma forma de conferir diferenciação e maior valor agregado ao produto, sendo destinados à segmentação de mercado de classes de poder aquisitivo mais elevado. Essas formas de apresentação do produto ao mercado estão mais relacionadas com a inovação de *marketing*, ou seja, com a roupagem que se pode dar ao mesmo produto, marcando presença no mercado.

A dinâmica setorial dos produtos de HPPC é ditada internacionalmente pela capacidade de geração de produtos inovadores, quer sejam inovações radicais ou incrementais e, assim sendo, as inovações de *marketing*, de certa forma, forneceriam o dinamismo de lançamentos de novos produtos ao mercado nacional, principalmente entre as MPMEs que desejem direcionar seus esforços a nichos de mercado com maior valor agregado. Entretanto, no geral, de acordo com o Gráfico 2.4.2.2, no estado do Paraná, a estratégia de diferenciação via embalagem encontra-se distante das micros e pequenas empresas que representam 88% das empresas entrevistadas, não demonstrando significativo uso de elementos de maior valor agregado (baixo índice).

O Gráfico 2.4.2.3 apresenta a distribuição de fornecedores de insumos de embalagem para produtos de HPPC paranaense, indicando sua origem. Os dados revelam, tal como ocorre com os insumos ligados à produção, uma dependência excessiva dos insumos para embalagens provenientes de outros estados.

Gráfico 2.4.2.3 Procedência dos Materiais Utilizados nas Embalagens pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

A pesquisa revela que 75% dos insumos para embalagens provêm de outros estados. sendo que desse total, 93% são provenientes de São Paulo, 33% são provenientes de Santa Catarina, e 20% são provenientes do Rio Grande do Sul. Pode-se dizer, então, que quanto às matérias-primas para embalagens, o Paraná se mostra muito dependente de São Paulo. Essa expressiva dependência do estado de São Paulo pode ter uma relação com a elevada concentração do insumo de plástico na fabricação de embalagens, em decorrência da grande concentração das indústrias de produtos petroquímicos estarem situadas nesse estado.

Quanto ao alto índice da utilização de papel nas embalagens (23%), é possível que se deva ao fato do Paraná ser um grande produtor de celulose, nas regiões Oeste e Sudoeste do estado, o que serviria de fonte de matéria-prima direta para as indústrias de HPPC paranaense.

Mesmo para a aquisição de embalagens prontas, dados do mesmo Estudo do SEBRAE/PR informam que 33% das empresas entrevistadas apresentam dificuldades quanto à distância

dos fornecedores, quantidade mínima de lote de aquisição, preços elevados, variação de preços, valor do frete, rede de fornecedores e demora no prazo da entrega, constituindo-se, dessa forma, em um gargalo para a indústria de HPPC, auferindo-lhe menos vantagens competitivas.

2.4.3 Capacidade produtiva

Quanto à capacidade produtiva, ou seja, a distribuição das indústrias por nível de capacidade de produção utilizada, o Estudo do SEBRAE/PR estima que as empresas apresentam uma ociosidade elevada em relação à capacidade total produtiva¹⁴⁰. A Tabela 2.4.3.1 apresenta o trabalho que o SEBRAE/PR realizou de projeção da capacidade produtiva de cada empresa, sendo que os resultados foram classificados segundo as faixas de capacidade produtiva. Porém, o Estudo ressalta que se trata de uma aproximação, pois a quantificação do volume de produção de cada empresa varia: umas utilizam frascos, outras, litros ou kilogramas.

Tabela 2.4.3.1 Percentual da capacidade produtiva do setor de HPPC paranaense

| Percentagem de Capacidade produtiva Utilizada/ Principais Produtos | Xampu – base de empresas: 18 em 40 | Condicionador – base de empresas: 12 em 40 | Perfume e Colônia - base de empresas: 11 em 40 |
|---|---|---|---|
| Até 25% | 10 | 7 | 4 |
| 25 a 50% | 4 | 3 | 6 |
| 50% a 75% | 1 | 1 | 1 |
| + 75% | 3 | 2 | 0 |

Fonte: SEBRAE/PR

¹⁴⁰ Se uma empresa produz 30 frascos de perfume, por exemplo, e a sua capacidade de produção é de 60 frascos, a empresa utiliza 50% da sua capacidade produtiva.

O referido Estudo aponta que a capacidade média utilizada pelas empresas pesquisadas apresenta as seguintes cifras: 37% para a produção de xampu e condicionador, separadamente, e 36% para a produção de perfumes e colônias. Esses dados mostram que a indústria de HPPC paranaense não demonstra estar no limite da sua capacidade produtiva instalada, possuindo grande potencial de crescimento em relação à sua capacidade ociosa.

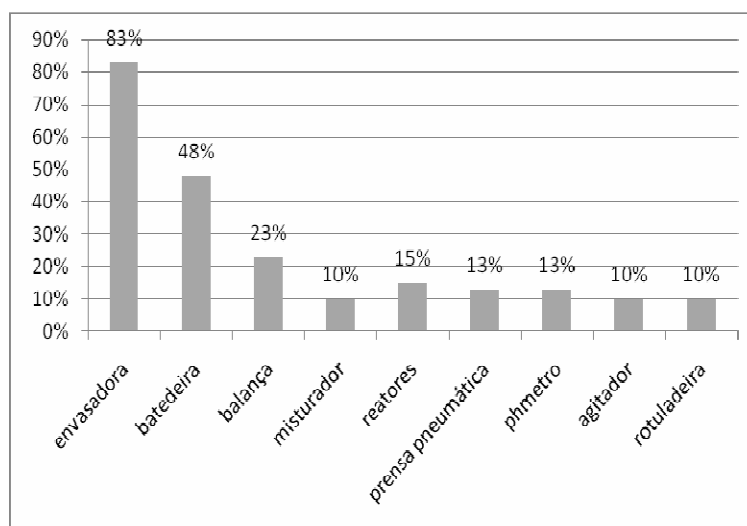
2.4.4 Aquisição de máquinas e equipamentos

O Gráfico 2.4.4.1 mostra que o setor de HPPC paranaense utiliza grande variedade de máquinas e equipamentos. Entretanto, a envasadora, a batedeira e a balança se destacam entre os demais equipamentos apontados pelas empresas pesquisadas. A expressiva participação da envasadora (83%) pode indicar que esse instrumento seja o equipamento representativo na indústria de higiene pessoal, em virtude de 83% das empresas entrevistadas se concentrarem no setor de higiene pessoal, conforme o Gráfico 2.4.1.2. Essa coincidência de percentual pode expressar a totalidade do uso da envasadora por esse segmento.

Nota-se que há um predomínio do uso da batedeira com a participação de 48% entre o total das empresas entrevistadas, contrapondo-se ao percentual de uso de 10% entre os misturadores e agitadores. O elevado percentual do uso das batedeiras é influenciado pela participação de 88% de micros e pequenas entre as empresas pesquisadas, que utilizam um equipamento mais barato e de forma indiscriminada para a obtenção das misturas dos componentes, as quais, na maioria das vezes, não requerem uma elaboração mais sofisticada, com etapas diferenciadas. As micros e pequenas empresas apresentam recursos limitados para

investir em sua produção (como decorrência, concorrem num mercado de preço, onde os produtos possuem pouco valor agregado).

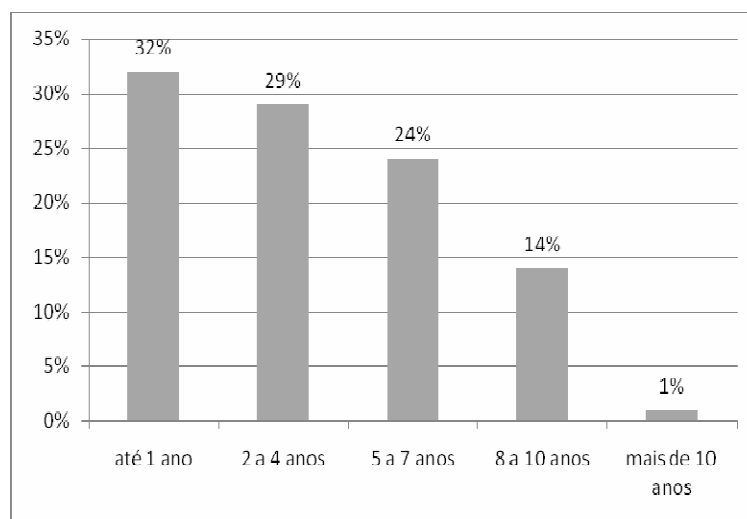
Gráfico 2.4.4.1 Principais Máquinas e Equipamentos Utilizados pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

A pesquisa SEBRAE/PR mostra 122 máquinas em respostas livres, e, em média, cada empresa citou 3,25 máquinas.

O Gráfico 2.4.4.2 apresenta a idade média do maquinário utilizado pelas empresas de HPPC paranaenses. Aparentemente, o maquinário é renovado periodicamente, tendo em vista que mais da metade do maquinário utilizado pela indústria de HPPC paranaense possui até 4 anos de vida útil.

Gráfico 2.4.4.2 Idade Média do Maquinário Utilizado pelas Empresas de Cosméticos do Paraná

Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

Dessa forma, levando-se em conta alguns dados sobre a capacidade produtiva demonstrados na Tabela 2.4.3.1, arrisca-se dizer que há condições de aumentar a capacidade produtiva das empresas paranaenses de cosméticos, sem demandar novos investimentos em itens básicos.

A aquisição de maquinário representa possibilidade de aumento de capacidade produtiva e de tecnologia para a empresa. Ocorre que, embora a indústria química em geral venha apresentando crescimento nos últimos anos, ela apresenta ociosidade na sua capacidade instalada, o que pode frear o processo de compra de equipamentos¹⁴¹. A Pesquisa de Inovação Tecnológica para a Indústria (PINTEC) considera a aquisição de maquinário como uma das formas de aquisição de tecnologia e, nesse caso, a inibição de aquisição de maquinário poderia significar perda de competitividade. Além disso, a mesma pesquisa aponta para a

¹⁴¹ LIBOS, Hilton (Revista Química e Derivados, 2007)

aquisição de tecnologia, via compra de maquinário importado, como sendo característica do sistema produtivo nacional, e ressalta o problema da dependência tecnológica do país na geração de máquinas e equipamentos. Sendo assim, o país apresenta uma estratégia de atualização tecnológica e incorporação de tecnologia madura em seus processos produtivos, o que, numa estratégia a longo prazo, pode comprometer a liderança tecnológica do setor químico como um todo.

2.4.5 Mão de obra

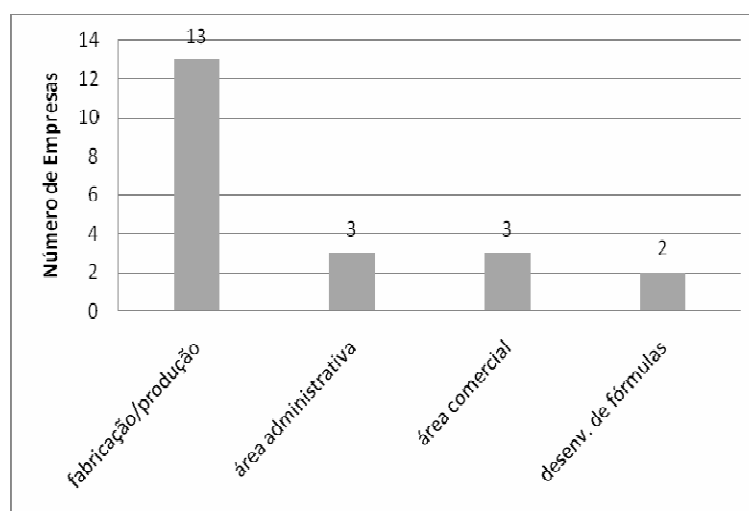
O Gráfico 2.4.5.1 aponta as dificuldades relacionadas à mão de obra do setor de HPPC do estado do Paraná.

O Estudo do SEBRAE/PR revela que 55% das empresas pesquisadas possuem dificuldades de contratação de mão de obra para a indústria de cosméticos, principalmente nas áreas de produção e fabricação. Isso indica uma carência de mão de obra especializada. Essa dificuldade parece estar mais relacionada com a capacidade de operar o maquinário, pois a pesquisa não aponta a elaboração e o desenvolvimento de fórmulas como fonte de dificuldade expressiva (somente duas entre 18 empresas destacaram problemas com a geração de fórmulas). Esse fato também assinala que o setor de HPPC brasileiro não tende a apresentar o viés de geração de fórmulas e novas composições, pelo menos pelas empresas entrevistadas do Paraná. Entretanto, pode-se admitir que essa pequena expressão de mão de obra ligada à elaboração e ao desenvolvimento de fórmulas esteja vinculada à participação somente de 3% das grandes empresas entre a totalidade das empresas pesquisadas, já que a empresa de grande

porte tende a agregar maior valor aos seus produtos e direcioná-los para um público de maior poder aquisitivo.

No caso da indústria de HPPC brasileira, o desenvolvimento de inovações de cunho tecnológico está mais voltado para as grandes empresas desse setor, como decorrência de seus recursos financeiros, capacidade técnico-produtiva e acesso ao crédito. Entretanto, as inovações incrementais seriam mais condizentes com a realidade brasileira. De fato, a falta de articulação do setor químico e a carência de fluxo de informações entre as instituições de ensino e o setor privado penalizam o desenvolvimento de inovações radicais na área (embora haja casos de sucesso como O Boticário e a Natura, mas podem ser considerados exceções). A realidade paranaense é o reflexo dessa desarticulação, inclusive conforme apontado pela Tabela 2.4.2.1 e pelo Gráfico 2.4.2.3, essa desarticulação entre os agentes econômicos do setor gera um quadro de extrema dependência de insumos relativos à fabricação dos produtos de HPPC, como também de insumos para embalagens.

Gráfico 2.4.5.1 Dificuldades relacionadas com a mão de obra pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 18 empresas respondentes em 40.

De maneira geral, as dificuldades quanto à contratação de mão de obra podem ser creditadas, dentre outros fatores, à origem de base familiar decorrente das farmácias de manipulação, à alta rotatividade e à falta de cursos de capacitação específicos para o setor, que perpassam por todas as atividades levantadas na pesquisa do SEBRAE/PR (fabricação, administração, comercialização e desenvolvimento de fórmulas).

O caráter familiar e o resquício ainda da origem da farmácia de manipulação, como apontado anteriormente, podem fundamentar as dificuldades de estabelecer relações comerciais das micros e pequenas empresas. No Paraná, a administração familiar apresenta-se entre as MPMEs do setor com tradição de até 15 anos de atuação no mercado. Isso corrobora também com a dificuldade de oferta de mão de obra, principalmente quanto à gestão do negócio que se mostra pouco empresarial (sem planejamento de custo a médio e longo prazos, sem controle financeiro, sem *marketing*). As MPMEs precisam desenvolver os ativos complementares gerenciais, e como demonstram Garcia e Furtado (2002) e Garcia e Salomão (2008), os ativos comerciais são fundamentais para se manterem no mercado, assim como uma administração mais profissional.

Como já dito anteriormente, apesar do estudo não apresentar como um problema o desenvolvimento de fórmulas para o setor, isso não pode ser considerado como um indicativo de avanço de novos produtos. A consonância com a dinâmica setorial de HPPC, que prima pelo lançamento de produtos no mercado é impulsionada pelas inovações em *marketing* (via alterações de cor, textura, aromas, essenciais). Entre as MPMEs, as novas formulações baseiam-se em compostos sintetizados e bases já existentes, sem necessariamente haver geração de novos conhecimentos. Como há grande participação de MPMEs na pesquisa, o

desenvolvimento de novos produtos tende a seguir a dinâmica competitiva desse estrato empresarial – inovações de *marketing*. O lançamento de novos produtos auferem vantagem competitiva ao setor e possibilita a manutenção e/ou aquisição de mercado. Uma empresa com uma política de lançamento de produtos no mercado pode inibir a possibilidade de ação das empresas concorrentes em estabelecer novos nichos de mercado. Aparentemente, o setor se vale de tecnologia madura para o lançamento de seus produtos, com adição de princípios ativos novos de origem na biodiversidade brasileira (aromas, essências), o que poderia explicar o baixo índice de dificuldade vinculada ao desenvolvimento de fórmulas, novas composições químicas e novas funcionalidades.

A falta de política institucional do setor de HPPC tende a apresentar melhoria em face de esse setor ter sido contemplado no programa setorial do governo Federal a partir de 2005, de forma a promover vantagens competitivas em âmbito nacional.

Por isso, o APL em formação pelo SEBRAE/PR está incluído em um programa de desenvolvimento para o setor de cosméticos que oferece treinamento e capacitação na gestão das empresas desde o final de 2007. A formação do APL é uma tentativa de uma ação articulada para promoção e consolidação da governança do setor (rede de fluxo de informação, mão de obra especializada, rede de relacionamento entre indústria, fornecedores e clientes e até interação das universidades com o setor privado).

2.4.6 Vendas e internacionalização

De acordo com a pesquisa, as empresas de HPPC paranaenses apresentam três principais

eixos de vendas, a saber: venda para outros estados brasileiros, venda para o próprio estado do Paraná, e venda para o mercado externo. O Gráfico 2.4.6.1 apresenta a orientação das vendas dos produtos de HPPC do estado do Paraná, sendo dois eixos bem expressivos: as vendas direcionadas aos outros estados brasileiros, correspondendo a 90% entre o total das empresas pesquisadas, e as vendas voltadas para atender o próprio mercado interno do Paraná, correspondendo a 85 % do total dessas empresas. Entretanto, para a cidade de Curitiba e região metropolitana, somente 3% do total das firmas direcionam suas vendas para essa localidade. A pesquisa do SEBRAE/PR aponta que, dentre o total das empresas que direcionam seus produtos para os outros estados brasileiros, tem-se que 44% destinam sua produção para Santa Catarina, 39% para São Paulo e 22% para o Rio Grande do Sul.

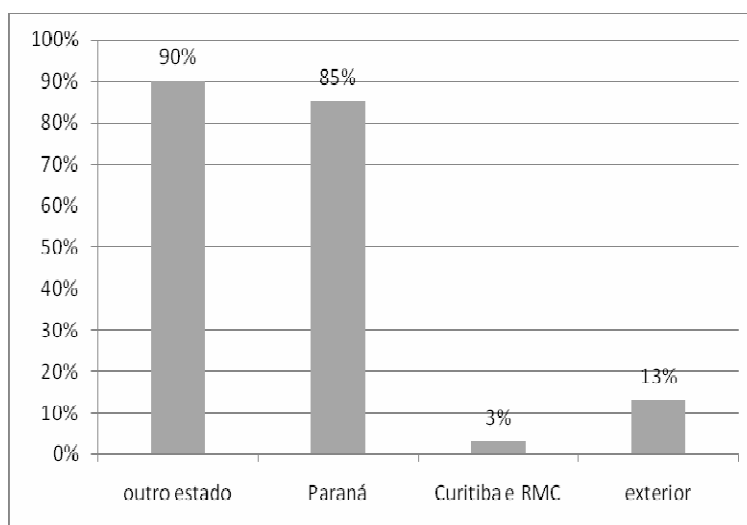
O terceiro eixo de vendas é direcionado para o mercado externo, com a participação de 13% entre as empresas pesquisadas. Essa cifra expressa que não há somente grandes empresas do setor participando da exportação de produtos de HPPC, mas há também uma participação tímida das MPMEs no processo de exportação. De acordo com a pesquisa, os principais mercados externos são: Portugal, Chile, Bolívia, EUA, Espanha, Japão e Canadá.

De acordo com Garcia e Furtado (2002), o porte empresarial é decisivo na estratégia de internacionalização, em função da capacidade adquirida de implementar os ativos comerciais, logística, distribuição e *marketing*. Nessa lógica, as grandes empresas paranaenses participantes das pesquisas teriam um processo de internacionalização mais bem sucedido, em se tratando de empresas brasileiras.

Provavelmente as empresas paranaenses de menor porte tendem a apresentar um processo de internacionalização incipiente que se baseia, na maioria dos casos, em pequenos lotes

enviados para países da América do Sul, muito em função das relações com o MERCOSUL, e também pela proximidade física quando comparada com a Europa e outros mercados, o que demanda um menor investimento para o comércio exterior, conforme apontado pelo estudo de Garcia e Furtado (2002). Dessa forma, na medida em que as relações comerciais ficam mais consolidadas no comércio exterior, é estabelecido um fluxo mais regular de mercadorias. Isso também sinalizaria um processo de aprendizado e aquisição de competências, nos canais de comercialização, pela firma, conforme apresentado pelo Gráfico 2.4.5.1 que elenca a capacitação de pessoal em diversas áreas, inclusive na comercial, como uma das dificuldades do setor de HPPC paranaense.

Gráfico 2.4.6.1 Principais eixos de vendas de produtos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 36 empresas respondentes em 40.

Quanto à participação no mercado externo das empresas de cosméticos paranaenses, os dados do Estudo do SEBRAE/PR apontam que das 40 empresas pesquisadas, 91% nunca exportaram, e os 9% que o fizeram citaram como principais dificuldades neste âmbito a falta de apoio dos órgãos de fiscalização, a falta de capacidade técnica dos funcionários da

fiscalização, o fato de que a negociação não compensava porque havia demora no pagamento e o cliente era desconhecido. O problema da exportação está relacionado à falta de articulação entre os agentes econômicos e fiscalizadores e também à gestão empresarial para estabelecer o relacionamento com o cliente de forma eficaz. Esse amadorismo nas relações comerciais é possivelmente proveniente da inexperiência de muitas MPMEs, decorrentes de sua migração de farmácia de manipulação para empresa de HPPC e, também, por falta de capital para terceirizar essa atividade, até adquirir competência, maturidade e experiência nesse tipo de transação.

No entanto, mesmo a maior parte das empresas não tendo experiência de internacionalização, 50% das 40 empresas pesquisadas já mantiveram algum contato com o mercado externo, por meio de feiras, eventos e cursos no exterior, envio de amostras para futuras parcerias, realização de visitas a fábricas e com algum tipo de representação em outros países, ou sondagem do exterior para futuras parcerias.

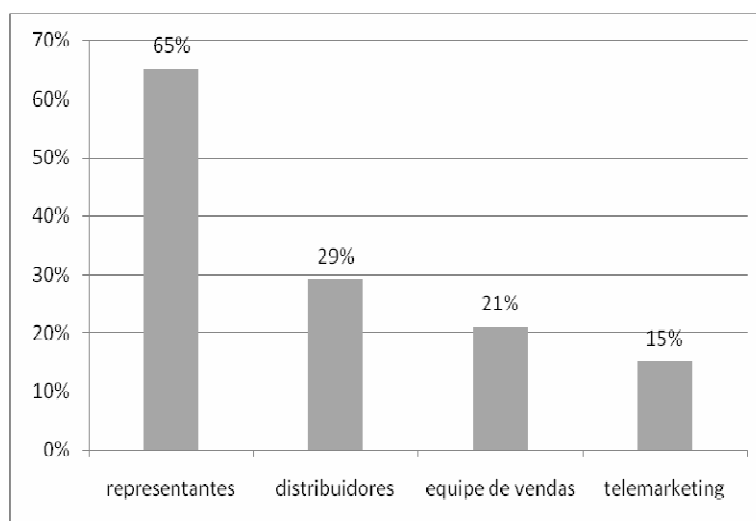
2.4.7 Distribuição e comercialização

A pesquisa do SEBRAE/PR aponta que 85% das empresas da amostra (34 em 40 empresas) apresentam estruturas de vendas convencionais, enquanto os 15% restantes apresentam estruturas não convencionais. No caso dessas estruturas não convencionais, é o próprio proprietário ou executivo o responsável pelo estabelecimento desse canal de vendas. Nesse caso, a empresa é muito incipiente e apresenta-se sem capital para empreender os canais de venda convencionais. Nessa redução de custos ocorre a centralização de funções, e, muitas

vezes, há falta de competência específica requerida para a atividade. Esse dado pode corroborar o Gráfico 2.4.5.1 que apresenta as dificuldades enfrentadas pelo setor de HPPC paranaense na contratação de mão de obra.

O Gráfico 2.4.7.1 apresenta as principais estruturas de vendas utilizadas pelas empresas de HPPC paranaenses, que são as estruturas estabelecidas por representantes, distribuidores, equipes de vendas e *telemarketing*.

Gráfico 2.4.7.1 Principais Estruturas de Vendas Utilizadas pelas Empresas de Cosméticos do Paraná que responderam ao Estudo do SEBRAE/PR



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 34 empresas em 40 pesquisadas.

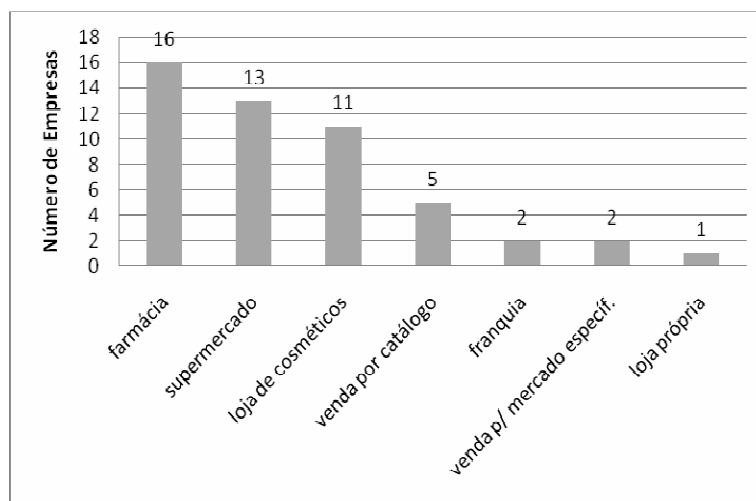
Os representantes comerciais e os distribuidores são os canais convencionais mais explorados, especialmente pelas MPMEs, inclusive por serem canais consolidados no mercado brasileiro. De certa forma, esse fato se reflete na concentração da estrutura de vendas entre as empresas pesquisadas que apresentam 65% dos seus canais concentrados nos representantes e 29 % nos distribuidores comerciais.

Ainda segundo a pesquisa, 21% dessas empresas apresentam um canal de equipe de vendas, destacando o poder desse meio de distribuição frente aos atuais recursos¹⁴² da tecnologia da informação (como o *telemarketing*). O sistema de vendas porta a porta é um canal tradicionalmente utilizado pelas empresas de cosméticos, mediante consultoras de beleza, que agregam valor ao produto, e cuja aceitação pelos clientes demonstra um aspecto cultural brasileiro. No caso da utilização de *telemarketing*, um ferramental relativamente novo de distribuição, nota-se que houve uma rápida incorporação na estrutura de vendas, respondendo entre as empresas pesquisadas por 15% dos seus canais de distribuição.

Quanto à distribuição, 70% das empresas pesquisadas (28 em 40 empresas) apontaram que utilizam canais de distribuição para seus produtos, sendo que no Estudo do SEBRAE/PR, são utilizados como “canais de distribuição” o que geralmente é chamado de “canais de comercialização”. Dessa forma, os itens do Gráfico 2.4.7.2 serão tomados aqui como os principais canais de comercialização utilizados pelas empresas de HPPC paranaenses, conforme descritos no item 2.3.3 desta dissertação.

¹⁴² Embora não tenha sido contemplado pelo Estudo do SEBRAE/ PR, pode-se dizer que a utilização de novas tecnologias da informação como a internet pode se constituir num forte ferramental de distribuição para o setor de HPPC paranaense, inclusive pelo seu poder de penetração no mercado (irradiação e disponibilidade de informações), haja vista a rápida aceitação e disseminação do *telemarketing* entre as ações das empresas no mercado paranaense.

Gráfico 2.4.7.2 Principais Canais de Comercialização Utilizados pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 28 empresas respondentes em 40.

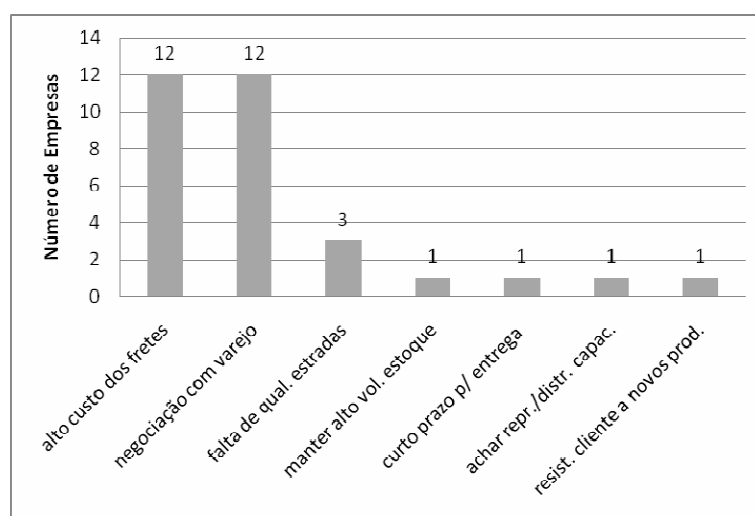
Nota-se pelo gráfico 2.4.7.2 que há predominância dos canais tradicionais de comercialização no setor de cosméticos paranaense. Isso pode ser devido ao fato de que 83% das empresas pesquisadas, conforme o Gráfico 2.4.1.2, estão relacionadas com os produtos de higiene pessoal, que são comercializados, normalmente, por esses canais tradicionais.

As farmácias, os supermercados, as lojas de cosméticos e a venda direta por catálogo são canais propícios à comercialização em massa, para um consumidor geral, de produtos sem muito valor agregado assemelhado a *commodities*. As franquias e as vendas diretas para mercados específicos, geralmente estão ligadas às grandes empresas brasileiras de cosméticos, que oferecem produtos com maior valor agregado e direcionados para nichos de mercado. Quanto às lojas próprias, seu principal diferencial ocorre na importância destinada ao relacionamento com o consumidor final, conferindo um alto valor agregado ao produto e, simultaneamente, fortalecendo a imagem da marca no mercado. Nesse caso, a empresa apresenta um duplo ganho: o estabelecimento de competências específicas nos canais de

comercialização e a própria questão da fixação da imagem da marca na mente do consumidor, por meio de um relacionamento direto, podendo estar vinculado a um diferencial no atendimento.

O Estudo do SEBRAE/PR também apontou que 62% das 40 empresas pesquisadas apresentaram dificuldades na comercialização e na distribuição de seus produtos, principalmente quanto aos altos custos dos fretes e à negociação com o varejo. O Gráfico 2.4.7.3 indica as principais dificuldades decorrentes da comercialização e da distribuição dos produtos de HPPC paranaenses.

Gráfico 2.4.7.3 Principais Dificuldades na Comercialização e na Distribuição pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 25 empresas respondentes em 40.

O Gráfico 2.4.7.3 mostra que o alto custo em relação ao transporte penaliza o setor de HPPC paranaense e pode não só elevar o preço dos custos de transação das mercadorias, como também conferir às transportadoras e aos distribuidores um poder maior na negociação do

transporte, principalmente, se tal fato for decorrente de uma precária estrutura de transporte. O problema é agravado ainda pela falta de qualidade das estradas brasileiras, impondo a dificuldade de acesso a determinados estados e municípios. O problema de transporte permeia todo o estrato empresarial da indústria de HPPC independentemente do porte da firma. É um problema de infraestrutura do setor que é agravado pelo intenso comércio de mercadorias estabelecido fora do estado do Paraná.

Outro fator que interfere na comercialização e na distribuição dos produtos de HPPC é a negociação com o varejo. As grandes lojas e supermercados cobram valores altos para a exposição dos produtos nas prateleiras e gôndolas dos seus estabelecimentos, sendo um gargalo para o fabricante. Nota-se que a maior parte das empresas entrevistadas são MPMEs (96% do total das empresas), possuindo uma limitada capacidade financeira e o gargalo no varejo agrava essa situação.

Embora sem significativa expressão, os problemas elencados de manutenção de alto volume de estoque, curto prazo para entrega de produtos, busca de representantes ou distribuidores e resistência do cliente aos novos produtos, são problemas típicos enfrentados pelas MPMEs, que não possuem capital suficiente para investir nos canais de comercialização e em ações de *marketing* para divulgação dos produtos. De certa forma, esses problemas podem indicar que as MPMEs tendem a operar em pequenos lotes para driblar os problemas de manutenção de estoque elevado e do curto prazo de entrega¹⁴³. A adoção dessa estratégia induziria as MPMEs

¹⁴³ A manutenção do estoque elevado poderia estar relacionada com o atendimento do pedido no curto prazo, numa tentativa da firma sanar sua falta de infraestrutura em atender prontamente a solicitação dos pedidos dos clientes. Nesse caso, as MPMEs estariam penalizadas, pois sacrificariam o seu capital de giro na mercadoria estocada, além de incorrer em custos adicionais decorrentes do próprio estoque, aumentando os custos de produção. O curto prazo de entrega poderia também delinear um problema específico da região paranaense que é a dependência do setor de HPPC do sistema de transporte para a distribuição dos seus produtos para outros estados, conforme já apontado pelo Gráfico 2.4.6.1.

a operarem com produtos diferenciados, cuja rentabilidade é maior do que os produtos sem diferenciação, onde o lucro estaria relacionado com o volume de vendas cujo pequeno porte empresarial é fator limitante (falta de economia de escala/escopo, acesso ao crédito e outros).

O gráfico 2.4.73 ainda indica pouca resistência do consumidor aos novos produtos no mercado, o que pode indicar a política de não-diferenciação de produtos de MPMEs.

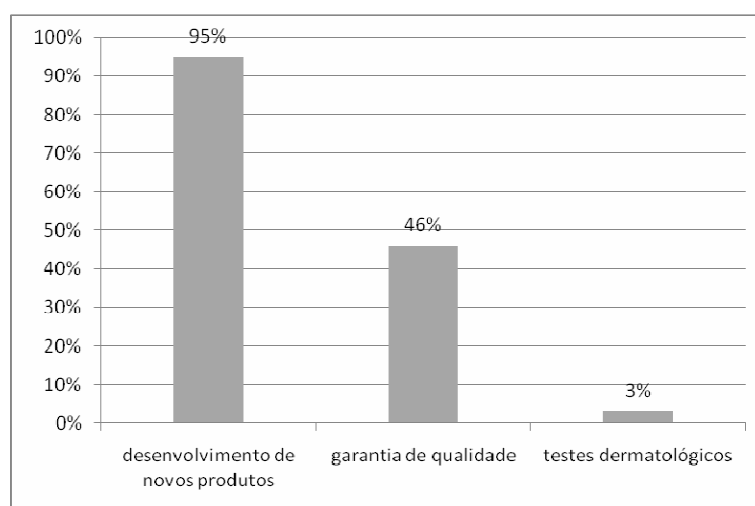
2.4.8 Inovação e lançamento de produtos

Segundo os dados levantados pelo SEBRAE/PR, 93% das empresas pesquisadas (37 entre 40 empresas) declaram possuir um laboratório de P&D, porém, ao descreverem suas atividades nesses laboratórios, nota-se que a maioria dessas empresas trabalham com tecnologia madura e que os novos produtos são decorrentes, no máximo, de inovações incrementais, quando não se tratam apenas de conferir ao produto uma nova aparência em sua textura, cor e fragrância, ou seja, inovações de *marketing*, de acordo com o Manual de Oslo.

De uma maneira geral, as inovações mais significativas para o setor de HPPC se referem à introdução de princípios ativos da biodiversidade brasileira, o que não constitui, na maioria dos casos, uma nova funcionalidade ou inovação radical. De fato, muitas vezes, às estratégias adotadas pelas grandes empresas nacionais, na busca da diferenciação dos seus produtos e na dinâmica de lançamentos de novos produtos no mercado, refletem o viés da inovação de *marketing*.

O gráfico 2.4.8.1 apresenta as principais atividades desenvolvidas nos laboratórios das empresas do Paraná.

Gráfico 2.4.8.1 Principais Atividades Desenvolvidas nos Laboratórios das Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 37 empresas respondentes em 40.

A dinâmica de lançamento de novos produtos é a tônica setorial da indústria de HPPC, contudo, a partir das atividades relatadas nos laboratórios de P&D e da grande participação das MPMEs, correspondendo a 96% do total das empresas pesquisadas (Gráfico 2.4.1), o percentual de 95% relativo ao desenvolvimento de novos produtos deve ser observado de acordo com certos critérios (para que não haja a indução a um raciocínio que não expresse a realidade dos fatos). O desenvolvimento de novos produtos deve ser encarado como uma grande tendência a conferir uma nova apresentação ao produto via inovações de *marketing*, o que seria a base de diferenciação de produtos-padrão entre as MPMEs de HPPC. Conforme já expresso pelas características gerais do setor apresentadas no item 2.3.3, as inovações de *marketing*, decorrente da inclusão de um novo princípio ativo, essência, cor, textura e

fragrâncias, são muito mais presentes nesse segmento de MPMEs do que a inovações incrementais.

Além disso, apenas 3% das empresas pesquisadas realizam testes dermatológicos e 46%, testes de qualidade, o que pode indicar que estes serviços são realizados por terceiros, e não desenvolvidos em seus laboratórios.

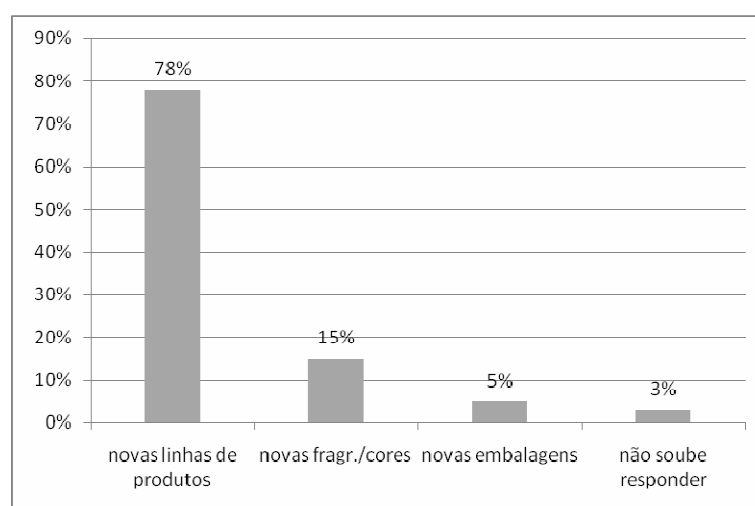
Na realidade, as empresas pesquisadas estão em consonância com o perfil do setor de HPPC, no que tange a tentativa de lançamentos de novos produtos, quer seja pelo véis da inovação incremental, quer seja pelo véis da inovação de *marketing*.

2.4.9 Lançamentos de novos produtos

O Gráfico 2.4.9.1 apresenta os principais tipos de lançamentos de produtos pelo setor no Paraná. Dentre as empresas pesquisadas, 78% delas apresentam novas linhas, almejando a diferenciação de seus produtos. Como já dito anteriormente, essas novas linhas convergem principalmente para as inovações *de marketing*, relativas às novas maneiras de se apresentar o mesmo produto, incorporando as novas tendências em cores, fragrâncias e essenciais. As novas embalagens tendem às inovações de *marketing*, com a atuação no *design*, na aparência do objeto, contribuindo com uma nova apresentação do produto no mercado. Essa dinâmica de lançamentos é uma tentativa de manter e explorar novos nichos de mercado, em função da diferenciação de produtos e da própria estratégia de segmentação de mercado, convertendo-se numa enorme gama de variações e opções para o consumidor. Muitas vezes essas opções se

apresentam inseridas no escopo do mesmo produto, dando profundidade ao mix de produto (variação de cores, tons e tipos) e no escopo da segmentação do mercado, destinando o mesmo produto para classes sociais diferentes. O aumento da abrangência do mix de produtos ocorre na oferta de novas linhas, direcionando os produtos para nichos de mercados específicos (linha bebê, infantil, adolescente, jovem, adulto, etc.).

Gráfico 2.4.9.1 Principais Tipos de Lançamento de Produtos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

Como pode ser observado no Gráfico 2.4.9.1, 15% das empresas pesquisadas apresentam novas fragrâncias e cores, e somente 5% buscam também inovações nas embalagens, que podem ocorrer via o desenvolvimento de um novo *design* ou via importação. De acordo com o estudo de Garcia e Furtado (2002), a diferenciação pelas novas embalagens pode ser atribuída às estratégias das grandes e médias empresas da pesquisa, que em função de seu porte teriam mais condições de auferir maior valor agregado ao produto e, em função disso, direcioná-los para as classes de maior poder aquisitivo. Esse fato torna-se mais expressivo

quando se observa a participação das empresas de grande e médio porte dentre as empresas pesquisadas, correspondendo respectivamente a 3% e 8% do total das empresas. Assim, o gráfico 2.4.9.1 mostra que a dinâmica de novas embalagens no mercado e, também, a diferenciação de produtos (em ambos os casos, visando à melhoria contínua dos produtos) são ações que tendem a ser mais exploradas pelas grandes e médias empresas; enquanto que as estratégias de lançamentos de novas fragrâncias e cores encontram-se mais diluídas entre as empresas pesquisadas.

Entretanto, apenas 3% das empresas pesquisadas se mostraram à margem dessa dinâmica de lançamentos de novos produtos e, fatalmente, devem trabalhar num mercado de concorrência por preço, sem qualquer tipo de diferenciação, onde os produtos se assemelham aos produtos de *commodities*. Geralmente, essas empresas apresentam escassez de recursos financeiros, o que pode levá-las a esse tipo de comportamento.

Nota-se, porém, que nem sempre os lançamentos de novos produtos vêm acompanhados com as inovações incrementais. No caso de haver essa associação, essa estratégia está mais propensa a ser utilizada pelas empresas de maior porte, exatamente pelo fato dessas firmas disporem de maiores recursos para implementar os ativos intangíveis complementares, inclusive os canais de comercialização e as ações de *marketing*, conferindo destaque ao produto no mercado, o que corrobora os Gráficos 2.4.7.1, 2.4.7.2 e 2.4.9.1.

De uma forma geral, a dinâmica internacional do setor de HPPC é voltada para lançamentos de novos produtos, sendo as tendências e estilos¹⁴⁴ ditadas pelas grandes empresas multinacionais desse setor, que influenciam nos lançamentos das novas linhas e produtos

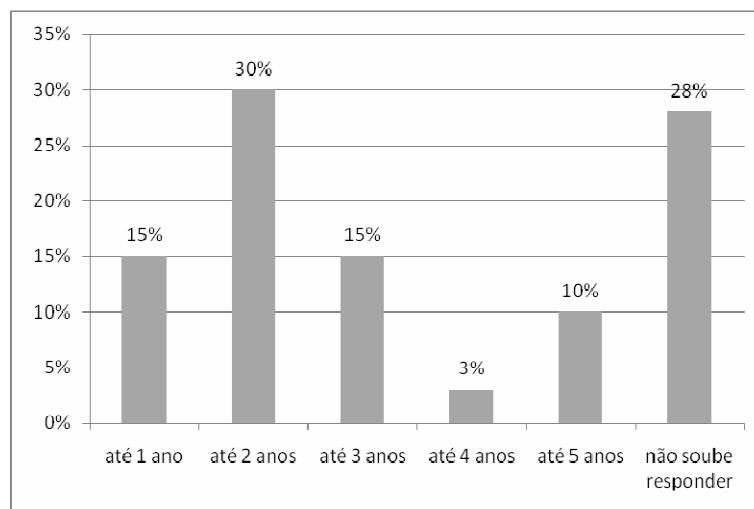
¹⁴⁴ Recentemente, a indústria nacional de HPPC tem tido uma expressão menos passiva desse processo, pela repercussão e aceitação dos produtos da biodiversidade brasileira no mercado, inclusive no cenário internacional

nacionais, num fluxo de tendências vindo de fora para dentro do país. As inovações incrementais, decorrentes da adaptação à funcionalidade de produtos, ou as inovações de *marketing*, de lançamento de novos produtos a partir de novas fragrâncias e cores, e novas embalagens, seriam tentativas da indústria nacional de HPPC de se inserir nessa dinâmica setorial global. As empresas pesquisadas paranaenses buscam seguir essa lógica setorial, sem buscar necessariamente as inovações radicais, o que necessitaria um investimento significativo em P&D.

2.4.10 Tempo médio de vida útil de produtos de HPPC

Segundo o Estudo do SEBRAE/PR, 78% das empresas pesquisadas afirmaram que haviam lançado algum produto nos últimos 12 meses (ou seja, em 2006). E cerca de 60% das empresas da pesquisa declararam que o tempo médio de vida útil de um produto no mercado é de até três anos. Porém, o tempo médio de vida útil do produto observado no mercado é de 2,5 anos em média. Esse tempo médio ratifica as informações de que os produtos de HPPC possuem um ciclo de vida relativamente curto em função do setor sempre precisar renovar o seu portfólio para atrair consumidores. O Gráfico 2.4.10.1 revela o tempo médio de vida útil de um produto no mercado de HPPC no estado do Paraná.

Gráfico 2.4.10.1 Tempo Médio de Vida Útil de um Produto no Mercado produzidos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

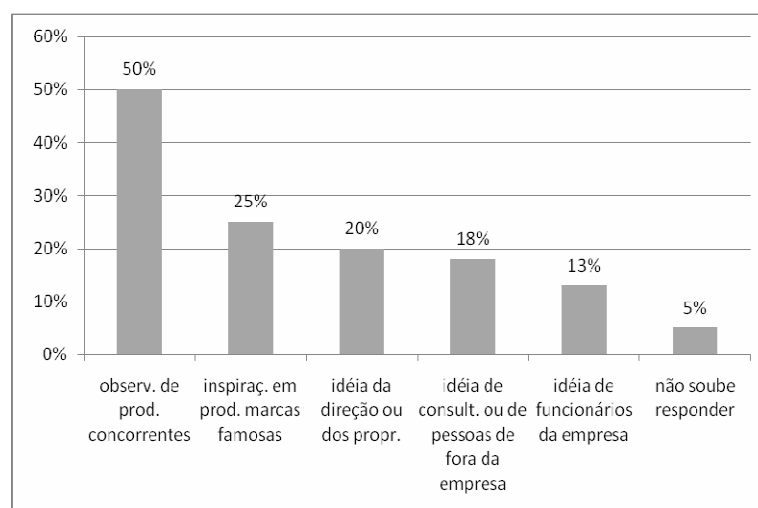
Uma grande porcentagem das empresas não soube responder à questão sobre a vida útil de seus produtos. Isso demonstra que há um percentual elevado de empresas que não têm preocupação ou maior controle sobre o seu sistema de inovação, não havendo um planejamento e controle de suas ações, característica das MPMEs sem profissionalismo.

2.4.11 Fontes de informações para o lançamento de novos produtos

Quanto à inspiração para novos produtos, 50% das empresas pesquisadas pelo SEBRAE/PR apontaram que recorrem à observação de produtos da concorrência, enquanto que 25% das empresas admitem seguir as inovações das marcas famosas. O Gráfico 2.4.11.1 mostra as

principais fontes de inspiração para os novos produtos de HPPC do estado do Paraná. Essas fontes de inspiração são as principais influências para o lançamento de produtos no mercado. As empresas de cosméticos paranaenses pesquisadas tendem a adotar, nesse sentido, estratégias imitativas e defensivas para não perderem mercado, ou seja, uma postura passiva frente ao processo de inovação. Esse viés da pesquisa é fortemente influenciado pela participação de 96% de MPMEs na totalidade das empresas pesquisadas.

Gráfico 2.4.11.1 Principais Influências para o Lançamento de Produtos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

O Gráfico 2.4.11.1 revela outras fontes de informações para o lançamento de novos produtos, inclusive 18 % entre as empresas pesquisadas admitem a consultoria. Esse percentual pode indicar que há algum processo de prospecção de tecnologia do setor de HPPC. O trabalho de consultoria tende a ser uma prática mais pertinente à firma de grande e médio porte, porém não se restringe única e exclusivamente a esse estrato empresarial, cuja participação é de 11%

em relação às empresas pesquisadas, segundo o Gráfico 2.4.1. Essa prática pode estar relacionada à estratégia de orientar o processo inovativo da firma para um nicho de mercado, conduzindo a firma a uma estratégia de diferenciação e, até, de foco na captação de certa demanda de mercado. Nesse caso, o trabalho de consultoria conduz a uma abordagem mais profissional do processo inovativo e do próprio gerenciamento da firma.

Em contrapartida, 20% das empresas tendem a ser influenciadas pelas ideias dos dirigentes e dos próprios proprietários na proposição dos novos produtos. Isso pode ser derivado do resquício da administração familiar do setor de HPPC do Paraná, sobretudo, quando se observa a participação de 88% das micros e pequenas empresas entre o total de empresas pesquisadas.

Outro dado interessante revelado pela pesquisa, embora não tão expressivo numericamente, é a proposição por parte dos funcionários no processo inovativo do setor, podendo expressar a prática do *learning by doing* e do *learning by searching* no processo inovativo brasileiro. Nesse caso, haveria uma dinâmica de geração de conhecimento mais sustentável no interior da firma.

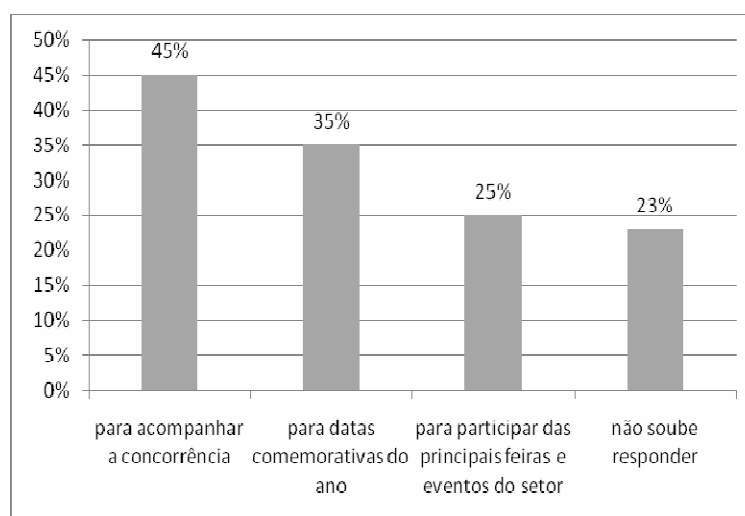
2.4.12 Razões para o lançamento de novos produtos

As estratégias imitativas e defensivas citadas anteriormente ficam claras quando se observam os dados sobre os principais motivos que levam as empresas a lançar produtos no mercado. Das empresas pesquisadas, 45% afirmaram que lançam produtos no mercado para acompanhar a concorrência, ou seja, para não perder mercado. E em segundo lugar, vêm as

vendas sazonais (referente às datas comemorativas), tais como as datas do dia das mães, dos namorados, dos pais e natal, que geram um expressivo aumento da demanda. As feiras e eventos do setor apontam as tendências dos novos lançamentos para as empresas de HPPC a serem seguidos pelos concorrentes. Nesse caso, as feiras assumem o papel de “vitrine”, proporcionando maior visibilidade na mídia, para a empresa que empreende tal lançamento, se revertendo num importante instrumento de *marketing*.

O percentual de 23% dentre as empresas respondentes, as quais não conseguiram detectar seus motivos para lançar novos produtos, reflete a parcela de empresas que não apresentam uma política consciente de inovação de produtos, inovando “por ocasião”. Esse comportamento é condizente com o resultado expressado pelo Gráfico 2.4.10.1, onde 28% das empresas não possuíam informações sobre o ciclo de vida útil de seus produtos.

Gráfico 2.4.12.1 Principais Motivadores para o Lançamento de Produtos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná

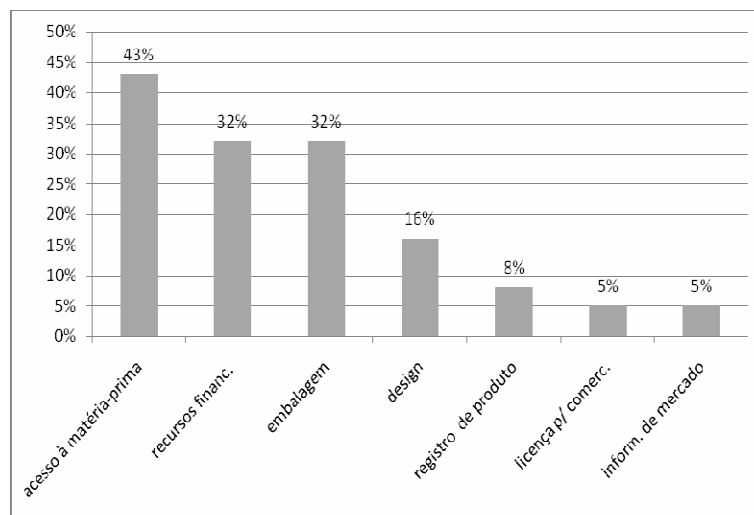


Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

2.4.13 Dificuldades na criação de novos produtos

O Estudo do SEBRAE/PR apontou que 93% das 40 empresas pesquisadas afirmaram que enfrentam dificuldades para a criação de novos produtos, sendo os mais significativos o acesso à matéria-prima, recursos financeiros, embalagem e o *design*. O Gráfico 2.4.13.1 ilustra as principais dificuldades elencadas na criação de novos produtos nas empresas de HPPC do estado do Paraná.

Gráfico 2.4.13.1 Principais Dificuldades na Criação de Novos Produtos pelas Empresas de Cosméticos no Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 37 empresas respondentes em 40.

Pode-se notar que essa dificuldade do acesso à matéria-prima como insumo produtivo, de certa forma reforça a análise da Tabela 2.4.2.1, ressaltando-se a extrema dependência, das

empresas de HPPC paranaense, das matérias-primas provenientes de outros estados. Isso reforça a constatação de que a estrutura industrial paranaense penaliza a dinâmica da criação de novos produtos, pois não é capaz de fornecer os insumos necessários para suprir o setor.

Quanto aos recursos financeiros, a dificuldade provavelmente está relacionada com o fato de que 96% entre o total das empresas pesquisadas (MPMEs) apresentam maior dificuldade de acesso a crédito e a financiamentos. Assim sendo, a tendência é que os recursos financeiros sejam realmente limitantes para a criação de novos produtos, principalmente quando envolverem modificação na essência de sua composição química. A hipótese sobre a lógica do setor de HPPC paranaense parece estar centrada no porte empresarial para a implementação da estratégia de diferenciação, assim quanto maior for o porte da empresa, maior será seu poder de diferenciação. De uma maneira geral, a tentativa das empresas de utilizarem o *design* e a embalagem como elementos de diferenciação para agregar mais valor ao produto, é uma prática que perpassa por todas as empresas, independentemente do seu porte. Contudo, o grau de diferenciação também seria dependente do porte da empresa. Assim, a diferenciação nas embalagens poderia ser feita via desenvolvimento próprio, terceirização e via importação, de qualquer forma, ocasionando um aumento nos custos de produção.

Nota-se que o percentual de 32% relativo às dificuldades com a embalagem se contrapõe ao percentual de 16% relativo aos problemas de *design* entre as empresas pesquisadas. Isso pode sugerir que a diferenciação por *design* seja realmente mais utilizada entre as empresas de médio e grande porte, representando 11% do total das empresas entrevistadas, por isso sendo menos expressiva em relação ao domínio das micros e pequenas empresas na pesquisa.

A dificuldade com as embalagens no processo de criação pode também sofrer a influência do problema da dependência externa do Paraná para sua aquisição, conforme é mostrado no

Gráfico 2.4.2.3. De certa forma, essa dificuldade é compartilhada e diluída entre as empresas participantes da pesquisa, além do quê, o setor de embalagem parece ser uma atividade típica de subcontratação, já que a maioria das empresas são MPMEs, as quais teriam dificuldades em arcar com esses custos adicionais.

O percentual de 8% para problemas com o registro de produto indica que uma inovação na base da composição dos produtos, cuja comercialização da produção depende do aval da ANVISA, é uma ação pertinente às empresas de maior porte. Isso pode ser comprovado pela coincidência entre o percentual relativo à obtenção do registro e o percentual da participação das empresas de médio e grande porte entre o total das empresas pesquisadas (Gráfico 2.4.1).

A pequena participação do percentual de licenças para comercialização e informações do mercado pode indicar que esses elementos são mecanismos utilizados entre as empresas de maior porte, com uma estratégia de diferenciação consolidada, por isso a pouca expressão dentro desse espaço amostral, já que as grandes empresas apresentam um peso de 3%, e as médias correspondem a 8% das pesquisadas.

2.4.14 Principais trabalhos terceirizados pelas empresas de HPPC

É importante destacar que 67% das 40 empresas pesquisadas utilizam trabalhos terceirizados para o desenvolvimento de novos produtos. Essas empresas não se encontram dispostas a verticalizar suas atividades por que a integração de alguns serviços como publicidade e propaganda, por exemplo, não compensam. Por isso, elas optam por subcontratar essas

atividades, para enxugar custos e também por não terem recursos disponíveis.

O Gráfico 2.4.14.1 indica as principais atividades subcontratadas e a forte participação da embalagem e do *design* entre os trabalhos terceirizados. A participação das atividades relativas aos testes em laboratórios, à publicidade e propaganda e à pesquisa de mercado, encontram-se no mesmo patamar de importância, num nível inferior às atividades de embalagem e *design*. Isso sugere que a preocupação com a embalagem e o *design* perpassa todo o estrato empresarial. O setor tende a não integralizar a produção de embalagens e o *design*, por serem ativos genéricos do setor de HPPC.

A pequena participação da terceirização dos testes de laboratórios pode indicar que a manufatura de novas composições químicas tende a ser mais utilizada pela empresa de maior porte, cuja participação é menos expressiva e, portanto, pode explicar a baixa representatividade na pesquisa. Nessa lógica, a publicidade, a propaganda e a pesquisa de mercado¹⁴⁵ também são menos expressivas na pesquisa, em decorrência de serem mais utilizadas pela empresa de maior porte.

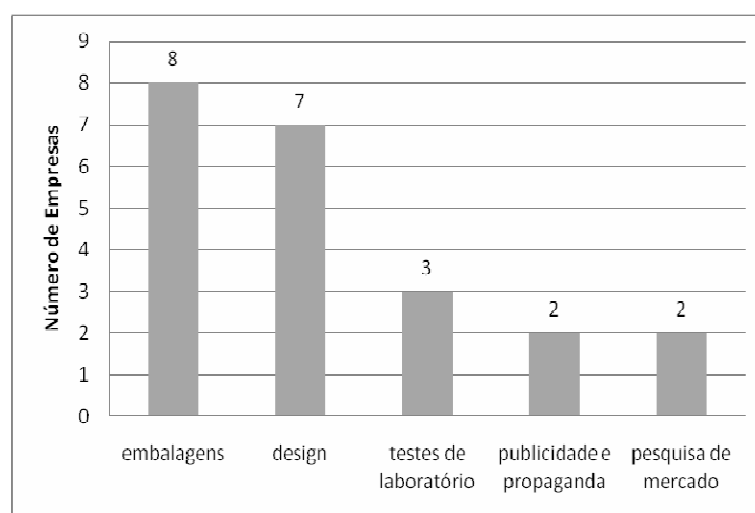
A tendência entre as empresas pesquisadas é subcontratar esses serviços que não se relacionam às atividades-fins da firma, numa estratégia de redução de custos. Apesar do peso da participação das MPMEs na pesquisa, essa tendência parece perpassar todas as empresas da pesquisa. A menos que a integração das atividades compense os custos da verticalização da firma, o que parece uma realidade distante do setor de HPPC brasileiro.

De qualquer forma, as dificuldades elencadas para a geração de novos produtos (Gráfico

¹⁴⁵ A pesquisa de mercado pode indicar uma estratégia de direcionamento dos novos produtos para um nicho de mercado, enquanto que a publicidade e propaganda expressam uma preocupação com a divulgação dos novos produtos. Em ambos os casos tendem a ser estratégias de empresa de médio e grande porte.

2.4.1.1) e a terceirização dos trabalhos dos novos produtos (Gráfico 2.4.14.1) indicam que a geração desses produtos não é tarefa fácil, ao contrário, é complexa, dependente da articulação entre os vários agentes econômicos e exige planejamento e recursos da firma para ser implementada.

Gráfico 2.4.14.1 Principais Trabalhos Terceirizados na Criação de Novos Produtos pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 13 empresas respondentes em 40.

2.4.15 Marketing

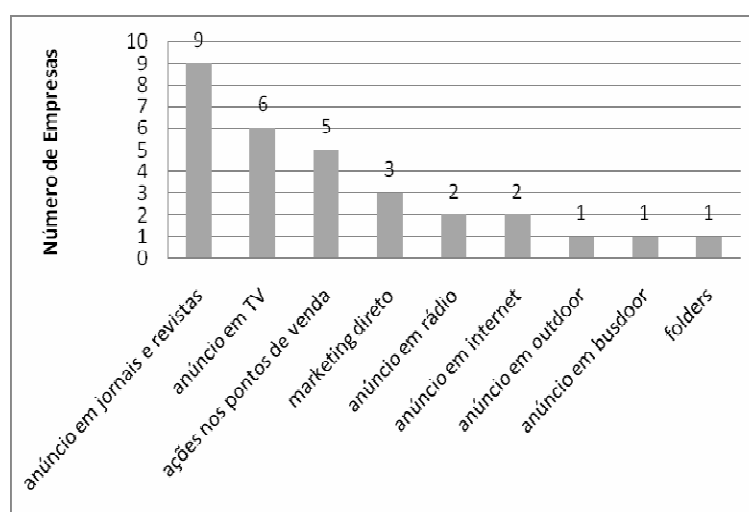
Pelo Estudo do SEBRAE/PR, 63% das 40 empresas pesquisadas afirmaram não utilizar ações de *marketing* ou propaganda para dar suporte ao lançamento e à manutenção dos produtos no mercado, e a mesma porcentagem de empresas não realiza nenhuma ação de *marketing* para divulgação, promoção e exposição de produtos. Isso também decorre do peso excessivo da participação das MPMEs na pesquisa, que por falta de recursos não conseguem articular ações

de *marketing*. O Gráfico 2.4.15.1 apresenta as principais ações de *marketing* empreendidas pelas empresas de HPPC do estado do Paraná

Somente 37% das pesquisadas (15 das 40 empresas) utilizam as ações de *marketing*, sendo que as principais estão relacionadas com a mídia tradicional (jornais, revistas, televisão, ações promocionais, *marketing* direto, rádio, *outdoors* e *folders*). Nota-se, contudo, que os anúncios da *Internet* já são mais utilizados do que os anúncios em *outdoor*, *busdoor* e *folders*, devido ao poder de penetração no mercado inerente da *Internet*.

Constata-se, então, que o empenho de vendas, segundo Penrose (1979) está sendo subaproveitado. Isso é devido à participação elevada das MPMEs na pesquisa, as quais não realizam P&D de inovação radical. De certa forma, isso é comprovado pelo Gráfico 2.4.14.1 (baixa participação da terceirização dos testes em laboratório), pelo Gráfico 2.4.8.1 (baixa participação dos testes dermatológicos) e pelo Gráfico 2.4.13.1 (baixo registro de produtos).

Gráfico 2.4.15.1 Principais Ações de *Marketing* ou Propaganda Utilizadas pelas Empresas de Cosméticos no Paraná



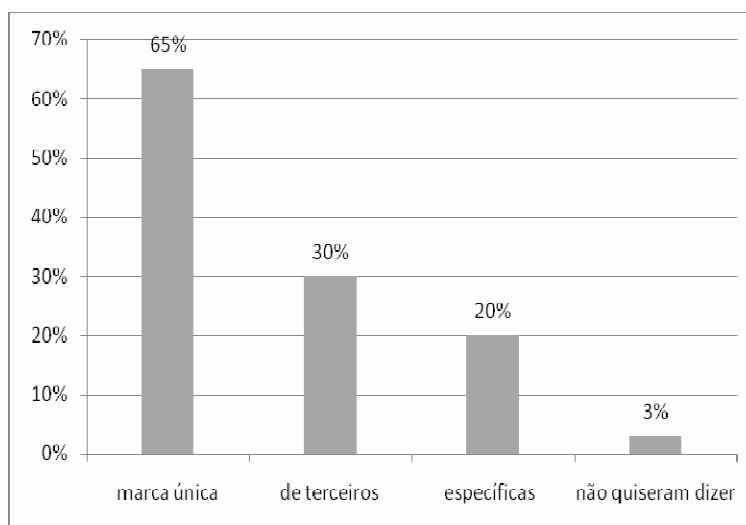
Fonte: SEBRAE/PR - Base de 15 empresas respondentes em 40.

2.4.16 Estratégia de marca

A principal estratégia de marca adotada pelas empresas de cosméticos paranaenses é a utilização da “monomarca”, como pode ser comprovado pela pesquisa com a expressiva participação de 65%, sendo seguido pelas marcas de terceiros, com 30%, e pelas marcas específicas por produtos de 20%. O Gráfico 2.4.16.1 apresenta as estratégias de marca mais utilizadas pelas empresas de HPPC do estado do Paraná.

Na realidade, a “monomarca” é a tendência entre as MPMEs do setor de HPPC, devido à falta de recursos para implementar uma política de marcas específicas por produtos. Logo, a “monomarca” surge como uma forma das MPMEs fixarem o nome da empresa junto ao consumidor final, uma vez que são inúmeras as empresas e os produtos que não apresentam muita diferenciação quando concorrem no mercado de preço, como é típico entre as MPMEs.

Gráfico 2.4.16.1 Estratégias de Marcas Utilizadas pelas Empresas de Cosméticos no Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 40 empresas respondentes em 40.

Entretanto, nota-se que o setor também apresenta uma tímida tendência para o uso de marcas específicas para produtos, com uma participação de 20% entre as empresas respondentes. Considerando-se que entre as empresas pesquisadas 3% são de grande porte e 8% são de médio porte, pode se concluir que as empresas de pequeno porte começam a implementar as marcas específicas para produtos. Isso pode indicar que essas empresas tentam articular seus esforços para um determinado nicho de mercado, o que pode ser o início de uma estratégia de oferta de produtos diferenciados, inclusive com maior valor agregado.

As marcas de terceiros referem-se a indústrias que fabricam produtos para marcas de outras empresas por subcontratação, indicando uma percentagem elevada na realização de atividades especializadas ligadas à fase de produção. Geralmente, essas práticas não envolvem a geração de pesquisa e desenvolvimento, sobretudo quando a empresa contratante for uma multinacional ou uma grande empresa nacional, conforme Garcia e Furtado (2002) e Garcia e Salomão (2008), o desenvolvimento e pesquisa ficam concentrados na empresa matriz. O objetivo da subcontratação das atividades é a redução de custos da empresa contratante, como já mencionado anteriormente, e geralmente essa estratégia é praticada por empresas de médio a grande porte com maiores recursos financeiros para impetrar tal dinâmica. Dessa forma, a subcontratada consegue obter uma receita maior e aproveitar a sua especialidade técnico-produtiva.

Além disso, o percentual elevado relativo à subcontratação, possivelmente, deve-se ao fato do setor apresentar um grande número de pequenas e médias empresas, muitas destas sendo subcontratadas, para suprir demandas específicas de produtos ou para a expansão da

capacidade produtiva da subcontrataste, nos períodos sazonais.

2.4.17 Dificuldades de mercado e econômicas

O Estudo do SEBRAE/PR apontou também as principais dificuldades de mercado enfrentadas pelas empresas de cosméticos paranaenses, como pode ser visto no Gráfico 2.4.17.1. A alta concorrência é citada por 46% das empresas da pesquisa, o que não surpreende diante dos cenários local e nacional, em que grandes empresas transnacionais e nacionais, e inúmeras MPMEs buscam diferenciar-se umas das outras pelo lançamento de novos produtos mediante mudanças não relacionadas à P&D (que quando ocorre possui um viés de inovação de *marketing*: cor e fragrância, pelo menos entre as empresas nacionais). Como já apontado anteriormente, a tendência das MPMEs é trabalhar a aparência do produto, trabalhando na base de composições pré-existentes, com lançamento de novos produtos. A estratégia de diferenciação pela embalagem e pelo *design* (estão mais relacionadas às práticas das grandes empresas. Entretanto, algumas MPMEs começam a utilizá-las. As empresas de pequeno porte do Paraná são negativamente afetadas pela alta variação de preços (extrema dependência dos insumos de fora do estado paranaense); pela concorrência informal; pela dificuldade de colocação dos produtos no mercado, pela má-qualidade da mão de obra (alta rotatividade e falta de cursos de capacitação específicos), pela informalidade do setor e pelo atendimento às determinações da ANVISA.

Na realidade, somente 8% das empresas pesquisadas apontam a dificuldade para atender aos procedimentos das normas da ANVISA e as demais normas legais, não sendo um número

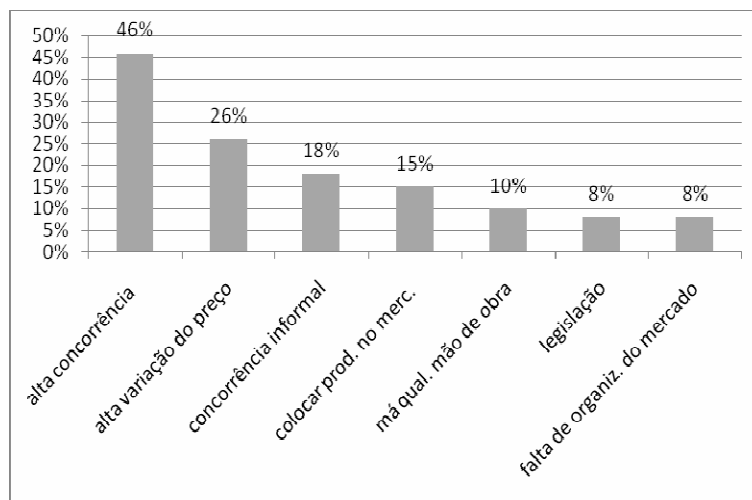
expressivo. Provavelmente devem ser empresas informais que passaram para o sistema legal encontrando dificuldades para se adequar às regras o que, num primeiro momento, pode gerar certos custos, mas é a condição para participar do mercado formal e até realizar exportações.

Dentro desse cenário, as MPMEs se encontram em profunda desvantagem, por razões inerentes ao seu próprio porte. Essas empresas não possuem disponibilidade financeira para suportar altas variações de preço¹⁴⁶ e não possuem estrutura econômica para suportar a concorrência informal desleal (sem pagamento de tributos). Outro problema da informalidade é atribuído à baixa qualidade dos produtos, o que penaliza ainda mais as MPMEs formais pelo público não perceber a qualidade do produto e não estar disposto a pagar um preço mais diferenciado em relação aos produtos clandestinos.

Entretanto, as MPMEs apresentam a vantagem, devido ao seu porte, de flexibilizar suas atividades em função da mudança das tendências e do atendimento ao nicho de mercado, o que se torna muito oneroso para as empresas de grande porte. Isso é verificado em função do alto percentual de subcontratação das empresas pesquisadas, conforme apresentado no Gráfico 2.4.14.1. Em função de sua capacidade técnico-produtiva ociosa, as MPMEs podem ser subcontratadas e obter mais uma fonte de receita para movimentar seu negócio. Entretanto, o lucro das empresas subcontratantes é bem maior, pois ao comercializarem seus produtos nos canais comerciais, prevalecem-se da marca para atrelar maior valor agregado aos seus produtos.

¹⁴⁶ Caso uma grande empresa queira implementar uma política de preços baixos (promoção), as MPME podem não suportar tal ação.

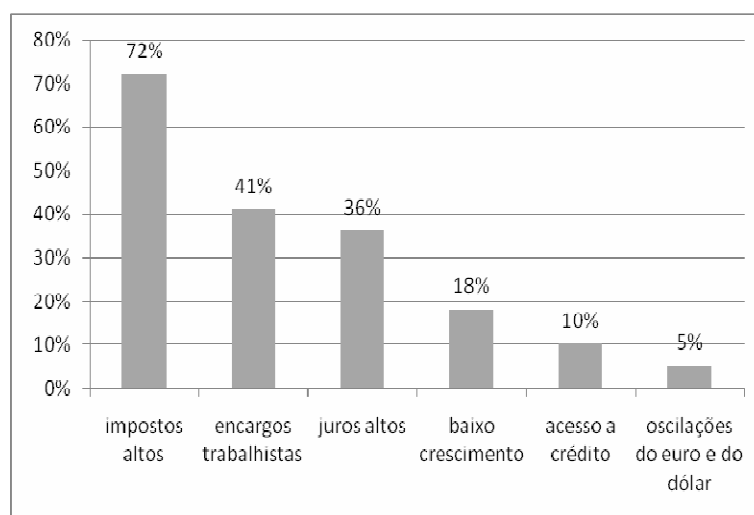
Gráfico 2.4.17.1 Principais Dificuldades de Mercado Citadas pelas Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 39 empresas respondentes em 40.

A dificuldade de colocar os produtos no mercado está atrelada ao fato de que os canais de comercialização tradicionais (supermercados e grandes lojas) cobram elevados valores para expor os produtos nas suas prateleiras e gôndolas, o que de certa forma penaliza as MPMEs, como pode ser comprovado pelo gráfico 2.4.7.3 (negociação com o varejo).

E, ainda, 98% das empresas apontam as razões econômicas como fontes de dificuldades para o seu negócio. As principais dificuldades econômicas citadas pelas empresas paranaenses do setor de cosméticos foram as elevadas taxas de impostos e de encargos trabalhistas, os juros altos, o baixo crescimento, a dificuldade de acesso ao crédito e a oscilação cambial.

Gráfico 2.4.17.2 Principais Dificuldades Econômicas Citadas pelas Empresas de Cosméticos do Paraná

Fonte: SEBRAE/PR - Base de 39 empresas respondentes em 40.

Os impostos, os encargos trabalhistas e as altas taxas são fatores que abrangem o setor de HPPC na sua íntegra, e são inibidores de re-investimento no setor para contratação de pessoal, aquisição de maquinário, equipamentos, insumos e matérias-primas.

O baixo crescimento do setor e a dificuldade de acesso ao crédito, apontados pelas empresas pesquisadas, não abrangem o setor de HPPC como um todo, sendo dificuldades características das micros e pequenas empresas, ainda mais por concorrerem num mercado de preço compartilhado pelas empresas informais. Apenas 18% das empresas apontam o baixo crescimento industrial, não sendo uma situação compartilhada por todo o setor de HPPC.

As variações cambiais podem afetar tanto a importação de insumos para a elaboração de

produtos de HPPC, como a exportação dos produtos¹⁴⁷.

Somente 5% das empresas entrevistadas apontaram a variação cambial como uma das dificuldades econômicas enfrentadas pelas empresas do setor. Isso indica que os insumos importados são utilizados pelas grandes e por algumas das médias empresas, não sendo um elemento que afete o setor integralmente.

Quanto às exportações, somente 13% das empresas, de acordo com o Gráfico 2.4.6.1 direcionam suas vendas para o exterior. Como o fluxo para o exterior não está regularmente constituído no setor, a variação cambial ainda não foi detectada como uma dificuldade entre as empresas exportadoras. Além disso, as variações cambiais podem ser consideradas como oportunidades de negócios para as empresas que realizam exportações periódicas (esporádicas) e, assim sendo, não se constituiriam em um problema. Contudo, as empresas que apresentam certa regularidade nas exportações de seus produtos podem ter detectado tal problema e estarem entre os 5% das empresas que apontaram dificuldades com as variações cambiais. Assim sendo, pode-se concluir que essas flutuações cambiais parecem atingir mais significativamente as importações de insumos, afetando as grandes e médias empresas entrevistadas que foram, respectivamente, 3% e 8% do total¹⁴⁸ das empresas pesquisadas.

Nota-se que as principais dificuldades enfrentadas referem-se às questões que atingem a maioria dos setores da economia brasileira¹⁴⁹, especialmente as MPMEs, contribuindo para o

¹⁴⁷ O mesmo fenômeno pode ter repercussão distinta no caso de uma desvalorização cambial da moeda brasileira, o que geraria a redução do poder de compra, afetando negativamente a importação de insumos, mas aumentaria o fluxo das exportações brasileiras.

¹⁴⁸ De uma maneira geral, o setor industrial brasileiro se ressentir e é avesso a elevadas taxas de impostos e encargos trabalhistas aplicadas pelo governo. Dentre os muitos efeitos negativos para o setor industrial, os mais significativos são: valor repassado para o preço final da mercadoria, penalizando o consumidor final e reduzindo seu poder de compra; impedimento de contratação de novo pessoal (impacto do encargo trabalhista na folha de pagamento da empresa e no seu orçamento); impossibilidade de investir no negócio.

¹⁴⁹ Uma diminuição dos encargos poderia estimular a economia, aumentando as vendas, as demandas, a

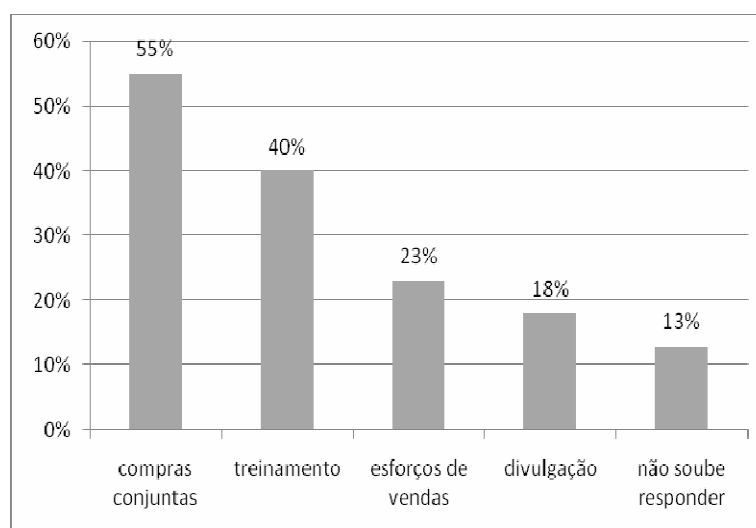
avanço da informalidade no setor.

2.4.18 Parcerias

Quanto à formação de parcerias, pode-se perceber que ainda não há um entrosamento entre as empresas do setor de cosméticos paranaense, pois 95% das empresas pesquisadas pelo Estudo do SEBRAE/PR revelaram não ter desenvolvido nenhuma relação de parceria com qualquer outro agente econômico. Entre os 5% que desenvolveram parcerias, os objetivos foram compras em conjunto e treinamento de mão de obra, para minimizar custos e maximizar resultados.

O Gráfico 2.4.18.1 apresenta os tipos de parcerias praticadas pelas empresas de HPPC no Estado do Paraná.

Gráfico 2.4.18.1 Tipos de Parcerias que as Empresas de Cosméticos do Paraná



Fonte: SEBRAE/PR - Base de 30 empresas respondentes em 40.

produção e o emprego, proporcionando o crescimento da economia. De certa forma, o governo tem instituído medidas nesse sentido (redução do IPI sobre os produtos da indústria automobilística, linha branca e construção civil), para enfrentar a atual crise econômica (2009), mantendo o nível de consumo e emprego no país e evitando uma recessão econômica.

Por outro lado, 75% das empresas pesquisadas do setor de HPPC paranaense (30 entre 40 empresas) sinalizaram positivamente para a elaboração de uma rede de cooperação nas atividades de compras em conjunto, treinamento, esforços de vendas e divulgação. Isso mostra que o setor de HPPC no Paraná carece de uma rede de cooperação entre os agentes econômicos.

Esse sistema de parceria teria muito mais o objetivo de compartilhar custos, do que compartilhar informações, em função das atividades apontadas pelas empresas. Isto se torna evidente quando se ressalta que 88% das empresas pesquisadas são micros e pequenas empresas, e exatamente pela dificuldade de acesso a crédito e disponibilidade de recursos financeiros limitada, apresentam gargalos nas atividades comerciais (venda e divulgação), que demandariam investimentos que poderiam comprometer o capital de giro da empresa.

Em particular para o setor de HPPC paranaense, a aquisição de insumos de matéria-prima e embalagem demonstra extrema dependência de fornecedores de fora do Estado do Paraná, o que encarece o custo de produção dos produtos. Um sistema de parceria nessa atividade não só geraria uma diminuição de custos imediatos, como também forneceria maior poder de barganha no ato da compra frente aos fornecedores. Essa compra conjunta também liberaria um pouco mais o capital de giro das micros e pequenas empresas, que por estarem comprando uma grande quantidade, teriam maior poder de barganha frente aos fornecedores.

Entretanto, dentre as atividades apontadas pelas empresas para a formação de uma rede de parcerias, o que evidencia a falta de apoio institucional ao setor, e apresenta uma demanda básica indiscriminada quanto ao porte das empresas, é o treinamento.

O compartilhamento dos custos no treinamento seria uma tentativa de prover a carência da mão de obra apresentada pelo Gráfico 2.4.5.1 e minimizar o efeito negativo individualizado da alta rotatividade da mão de obra.

Isso demonstra que o setor de HPPC paranaense carece de uma rede de cooperação entre os agentes econômicos. Apesar do mercado paranaense do setor de cosméticos ser bastante concorrido, com razoável desconfiança entre as empresas, como é de se esperar em um ambiente competitivo acirrado, uma aproximação organizada entre os agentes econômicos poderia contribuir para o aumento da competitividade do setor. Dessa forma, a proposição para a formação de um APL no Paraná, com objetivo de fomentar a indústria de HPPC, pode estabelecer uma rede, não somente de parceria de custos, mas também de fluxo de informação, contribuindo para o desenvolvimento de P&D e sendo determinante para a afirmação do Paraná no cenário da indústria de cosméticos brasileira e no mercado internacional.

O Quadro 2.4.1 apresenta um panorama resumido do setor de HPPC paranaense, segundo o Estudo de SEBRAE/PR apresentado. Após a apresentação das características do setor de HPPC paranaense, passar-se-á à descrição do estudo de caso.

Quadro 2.4.1 Síntese das Características do Setor de HPPC Paranaense

| | |
|---|---|
| Porte | Composto em sua maioria por MPMEs. |
| Trajatória de surgimento de empresas do setor | Queda no início da abertura econômica brasileira a partir de 1991 e retomada a partir de 1996. |
| Principal segmento | Higiene pessoal, seguido do segmento de cosméticos em segundo lugar, e de perfumaria, por último. |
| Aquisição de insumos | Insumos para as formulações (princípios ativos, massas-base) – fornecedores brasileiros, principalmente de SP. Insumos mais sofisticados e diferenciados fornecidos por empresas filiais brasileiras de multinacionais (importação intrafirma). Não adquire insumos para embalagens e sim embalagens prontas de fornecedores brasileiros, (principalmente de SP). |
| Capacidade produtiva das empresas do setor | Grande potencial de crescimento em relação à capacidade ociosa (utilização de 1/3 da capacidade produtiva). |
| Aquisição de máquinas e equipamentos | A maioria das empresas possui o maquinário básico do setor (em média três máquinas) adquiridas de fornecedores brasileiros. |
| Mão de obra | Falta de pessoal com capacitação específica para a área, especialmente na fabricação/produção. |
| Vendas e internacionalização | Voltadas para outros estados, especialmente do sul e do sudeste e o estado do Paraná, e para os países do MERCOSUL. |
| Distribuição | Principalmente representantes comerciais e distribuidores terceirizados. |
| Comercialização | Principalmente os canais de comercialização tradicionais. |
| Dificuldades de distribuição e comercialização | Basicamente problemas no transporte (estradas, valor dos fretes) e negociações com o varejo. |
| Inovação e lançamento de produtos | Desenvolvimento de novos produtos com o objetivo de diferenciação, principalmente inovações na roupagem dos produtos e de <i>marketing</i> (média do ciclo de vida dos produtos é de 3 anos). |
| Novas ideias/tendências | Observação das líderes e das marcas famosas para não perder mercado. |
| Dificuldades para criação | Dificuldades inerentes ao porte da maioria (dificuldades financeiras, de acesso a insumos e a embalagens). |
| Terceirização | Embalagens, propaganda e publicidade. |
| Marketing | O maior número de mídias possíveis para atingir o maior número de pessoas. |
| Estratégia de marca | Monomarca e marcas de terceiros (subcontratadas). |
| Dificuldades de mercado | Principalmente concorrência acirrada e informalidade. |
| Dificuldades econômicas | Dificuldades inerentes ao pequeno porte (acesso ao crédito, altos impostos, etc.). |
| Parcerias | Não há forte integração embora já haja trabalhos conjuntos. |

Fonte: Elaboração própria.

3 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso estará centrado nos fatores críticos de sucesso da indústria de HPPC, que são a capacidade técnico-produtiva, o *know-how*, a capacidade de desenvolvimento de dinâmica inovativa, a marca, os canais de comercialização e os canais de distribuição e logística. As cinco forças de Porter (1986) serão abordadas para avaliar o posicionamento da firma e sua vantagem competitiva.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DO ESTUDO DE CASO

A unidade de análise deste estudo de caso¹⁵⁰ é uma empresa paranaense de pequeno porte do setor de HPPC, cuja razão social é COSINTER INTERNACIONAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA. Essa empresa é conhecida no mercado pelo nome fantasia RED APPLE, e possui proteção marcária.

A análise será feita isolando-se, primeiramente, a firma RED APPLE, caracterizando-a, e depois serão levantados os seus fatores críticos de sucesso. Os dados da Matriz SWOT (pontos fortes e fracos, dificuldades e oportunidades) terão como base os fatores críticos observados na firma. Os fatores macroambientais não serão objeto da análise. Esse levantamento de dados foi realizado não com o objetivo de obter uma análise SWOT, mas para subsidiar a análise de Porter (1986).

¹⁵⁰ As entrevistas foram realizadas com o Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e Qualidade da Fábrica, que trabalha há 15 anos na área, e há 8 anos na empresa.

A empresa apresenta uma estrutura organizacional arranjada de acordo com as funções desempenhadas. Assim, a empresa apresenta três diretorias principais: a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos, a Diretoria Comercial e de *Marketing*, e a Diretoria de Infraestrutura, as duas últimas ocupadas pelos sócios-fundadores da empresa. Em um nível abaixo das diretorias estão o Supervisor de Controle de Qualidade e Assuntos Regulatórios e o Supervisor de Produção, Envase e Expedição, que coordenam todos os funcionários que trabalham na fábrica. Isso demonstra uma estrutura empresarial organizada e planejada. O poder decisório resulta de um consenso entre a Diretoria Comercial e de *Marketing*, a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento de Novos Produtos e a Diretoria de Infraestrutura, conforme pode ser visto no organograma da empresa, que está no APÊNDICE III.

Segundo a classificação do SEBRAE para as empresas de pequeno porte, a RED APPLE é considerada uma empresa pequena por possuir 40 funcionários. Ela está situada na Região Metropolitana de Curitiba, onde está localizada a maioria das empresas de cosméticos do Paraná. Conforme mencionado na análise do setor de HPPC paranaense, pelo fato de muitas empresas desse setor terem surgido de farmácias de manipulação e apresentarem dificuldades em relação a canais de distribuição, houve a concentração das firmas no entorno dos grandes centros urbanos.

A RED APPLE não apresenta uma trajetória de existência comum ao setor, ou seja, ela não foi oriunda de uma farmácia de manipulação. A empresa surgiu a partir de uma outra empresa, a RACCO, que atualmente está posicionada entre as grandes nacionais do setor. Seus fundadores trouxeram o *know-how* e o aprendizado, além do *networking*, da empresa anterior.

No primeiro momento de entrada no mercado, sua estratégia foi orientada para a fabricação de

produtos básicos, com pouca diferenciação, além da proposição da marca RED APPLE. A empresa concorria no mercado de preço para se firmar, competindo diretamente com as MPMEs do setor. Com a entrada em alguns pontos de venda iniciais de grande repercussão estadual, como grandes farmácias e supermercados, conseguiu, em pouco tempo, ascender a uma posição de venda de produtos mais diferenciados. A princípio, houve um investimento inicial nos canais de comercialização, sendo o fator facilitador a rede de relacionamento e a experiência dos seus gestores.

A RED APPLE apresenta uma ação especializada na medida em que não possui uma base de produção diversificada, restringindo-se basicamente às linhas de higiene pessoal (produtos para cabelos, desodorantes) e cosméticos (protetor solar, cremes para a pele, sabonetes líquidos), não atuando na área de perfumaria, e investindo na segmentação do mercado e na diferenciação dos produtos. Na realidade, a empresa aproveita a proximidade entre a base de produção das áreas de higiene pessoal e de cosméticos, praticando a economia de escopo.

Por ser de pequeno porte, está sujeita a toda a caracterização e às problemáticas descritas neste trabalho, como dificuldades de acesso a crédito, concorrência de empresas informais, dificuldade de realização de investimentos em P&D (para desenvolvimento de mais produtos) e *marketing*. Entretanto, pode-se dizer que a empresa rompeu a barreira da “monomarca”, um dos limitadores da pequena empresa, como será demonstrado mais adiante.

A empresa surgiu em 1991, em Curitiba, no Paraná, a partir do trabalho dos Srs. Roberto Fortuce e Rubens Cividanes¹⁵¹, dissidentes da RACCO, da qual foram fundadores. A cisão ocorreu por diferenças de visões entre os gestores e em função do perfil empreendedor dos

¹⁵¹ Ambos com experiência na área financeira devido ao cargo de gerente de banco, anterior à fundação da empresa RACCO.

seus fundadores. Na época da fundação da RED APPLE, a empresa possuía apenas um produto: o Desodorante em Creme RED APPLE Unisex.

O surgimento da RED APPLE coincide com o período em que ocorreu uma queda acentuada na abertura de empresas de cosméticos paranaenses, conforme dados do SEBRAE/PR (Gráfico 2.4.1.1). Foi justamente a época do início da desregulamentação do mercado e da abertura econômica do país. No entanto, aparentemente, não houve grandes conseqüências para a RED APPLE. A empresa iniciou suas atividades com um produto, e aos poucos introduziu outros, e devido às baixas barreiras de entrada no setor e ao *know-how* adquirido anteriormente (principalmente os contatos com os canais de comercialização e distribuição) conseguiu permanecer no mercado, apesar da crise. É fato que, no início, seguiu a lógica de mercado, ofertando produtos sem qualquer diferenciação.

Atualmente, a empresa adota duas estratégias distintas e dependentes do valor agregado ao produto: a estratégia de especialização seletiva (produtos diferenciados com maior valor agregado, em que produtos distintos são orientados para mercados distintos) e a estratégia de especialização de produto (produtos com menor valor agregado, onde um mesmo produto é ofertado em vários mercados), demonstrando uma coerência e consistência entre suas ações.

A empresa possui produtos para proteção solar, cabelos, pele, bebês, além dos desodorantes. A RED APPLE tende a praticar o *marketing* de segmento para os produtos de maior valor agregado, com uma especialização seletiva, comportando diversos tipos de segmentação de mercado. Essa estratégia resulta na minimização de riscos por diversificação dos segmentos, não comprometendo demasiadamente sua estrutura financeira, caso um segmento torne-se menos atrativo. Esses produtos de maior valor agregado são comercializados em lojas de

cosméticos, em redes de farmácia e de supermercados de bairros, na Região Metropolitana de Curitiba.

Os seus produtos mais vendidos são: os Desodorantes em Creme, os Desodorantes Roll-on e os Bloqueadores Solares. Nota-se que a empresa ainda opera com a oferta de produtos sem valor agregado, numa estratégia típica de especialização por produto, onde o esforço concentra-se em oferecer um determinado produto para diversos segmentos. Nesse sentido, a empresa utiliza os canais tradicionais das redes de supermercado e redes de farmácias para a pulverização dos produtos de menor valor agregado, e obter maior visibilidade desses produtos junto aos seus consumidores.

A partir de 2001, a empresa montou o Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento Cosinter para elaboração, aprovação das novas fórmulas e monitoramento da qualidade dos produtos sem, no entanto, realizar os testes clínicos. Esse laboratório conta hoje com sete funcionários. Na realidade, a empresa possui uma postura de acumulação de conhecimento e aprendizado, onde todo seu esforço inovativo é catalogado, o que, de certa forma, preserva seu conhecimento.

A empresa trabalha, basicamente, na combinação de bases pré-existentes para efetuar a diferenciação de seus produtos, apontando para uma estratégia de inovação imitativa, procurando seguir a tendência do setor. A diferenciação ocorre pela combinação de bases pré-existentes e pela adição de essências e fragrâncias. Quanto à política de treinamento de seus funcionários, todos os envolvidos no desenvolvimento e produção de produtos passam por programas de capacitação periódica (uma ou duas vezes por ano), de Boas Práticas de Fabricação, que são ofertados por empresas de consultorias.

Quanto às embalagens, a empresa não as manufatura, seguindo a tendência do setor de subcontratar essa atividade. As embalagens da RED APPLE são fornecidas por empresas terceirizadas brasileiras, que as vendem mediante catálogos à indústria, numa estratégia de redução de custos. Porém, a empresa já investiu em *design* de embalagens, tendo em vista que possui dois desenhos industriais registrados, que foram desenvolvidos na empresa.

Os fornecedores de embalagem estão localizados fora do eixo do Paraná (SP, SC e RS), sendo sua principal demanda a embalagem de plástico. Conforme a análise do setor no Paraná, as embalagens de plástico são tidas como material padrão para o setor de higiene pessoal. As escolhas são feitas por intermédio de catálogos e seu grau de diferenciação é dependente da agregação de valor conferido ao produto propriamente dito. Os produtos de higiene pessoal são os mais expressivos em termos de venda da RED APPLE, embora sejam os produtos diferenciados os mais rentáveis para a empresa, apesar de todo o valor agregado incorporado ao produto, a embalagem plástica é o padrão dessa área. Entretanto, a diferenciação propicia à formação do preço-prêmio, o que possibilita que sejam vendidos num patamar mais elevado e que sejam orientados para um determinado público-alvo.

O maquinário e os equipamentos utilizados pela empresa, os básicos do setor¹⁵², são revisados periodicamente, e renovados conforme a necessidade, por fornecedores brasileiros, sendo substituídos quando estragam ou ficam obsoletos. Pelos tipos de produtos que a empresa fabrica, não há necessidade de maquinário sofisticado, que provavelmente teria que ser importado. Uma vez que a tecnologia utilizada pela empresa é considerada madura e tradicional no setor, não há necessidade de adquirir equipamentos sofisticados. A empresa

¹⁵² De acordo com o Estudo do SEBRAE/PR, o perfil da aquisição do maquinário foi influenciado pela grande participação das MPMEs. As empresas tendem a citar três máquinas em média por empresa.

apresenta-se em consonância com a dinâmica intrassetorial peculiar das MPMEs do setor, no que tange ao maquinário, sendo compatível com o seu porte e consiste em bateadeira, misturador, balança e envasadora. No entanto, o maquinário apresenta vida útil longa, superior à tendência apresentada no setor do Paraná (renovação de quatro em quatro anos).

A empresa vende seus produtos para todas as regiões do país e, desde 2005, exporta regularmente para a Argentina, especialmente os produtos de maior valor agregado (de preferência, os originários da biodiversidade brasileira).

A maior parte de suas vendas são orientadas para o Brasil, especialmente para o próprio estado do Paraná, e para as regiões sul e sudeste do país, devido à maior proximidade com os respectivos estados. A empresa pratica preços médios, ou seja, preços situados entre os das marcas líderes de mercado e os das empresas que ofertam produtos básicos, do tipo *commodities*, os quais são direcionados às classes de menor poder aquisitivo.

A empresa é tomadora de preços, tendendo a colocar seus produtos num patamar mais elevado que os produtos concorrentes ofertados pelas MPMEs. Essa tendência em sua configuração de preço é decorrente de sua política de diferenciação no mercado, promovendo lançamentos de novos produtos de dois em dois anos, inclusive com mudanças de *design* de suas embalagens e de seus rótulos; além de incorporação de novas fragrâncias e essências. Além disso, a empresa estabelece um padrão de qualidade superior aos de seus concorrentes (MPMEs), cujo reconhecimento pelo consumidor lhe permite instituir um preço mais diferenciado.

3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

3.2.1 Canais de distribuição, logística nacional e canais de comercialização

Quanto aos canais de distribuição, a RED APPLE utiliza os canais praticados pela grande parte das MPMEs de cosméticos paranaenses, dentre eles destacando-se os representantes comerciais. É usual a contratação de empresas intermediárias para o transporte e o armazenamento dos produtos para sua distribuição pelo território nacional e para o exterior.

Nesse contexto, esses ativos são considerados genéricos, não se constituindo numa atividade fim da empresa e, além disso, os custos de subcontratação são inferiores aos custos de sua implementação pela empresa, caso fossem incorporados, haja vista as dimensões territoriais da distribuição. Dessa forma, a RED APPLE está em consonância com a dinâmica do setor de HPPC paranaense, conforme pode ser comprovado pelo gráfico 2.4.7.1, no que tange aos canais de distribuição.

Entretanto, na região de Curitiba, a empresa realiza a própria distribuição, adquirindo competências específicas nessa área, promovendo a integração vertical dessa atividade. A motivação principal foi a redução de custos, já que há grande pulverização de distribuição de seus produtos nas redes de bairro dos supermercados e farmácias. Esse aprendizado específico na Região Metropolitana de Curitiba pode ser essencial no futuro, caso a empresa aumente sua participação no mercado e haja uma barreira à entrada engendrada pelos grandes concorrentes.

3.2.1.1 Distribuição logística nacional e canais de comercialização

Para Curitiba e região metropolitana, os produtos da empresa são armazenados e distribuídos diretamente aos representantes comerciais, enquanto que para as outras cidades paranaenses e outros estados, há distribuidores terceirizados que realizam as atividades de armazenamento e transporte dos produtos por via terrestre, e os entregam aos representantes comerciais. A subcontratação de distribuidores fora da região de Curitiba tem o intuito de utilizar os canais de distribuição especializados e consolidados em vista da abrangência do território nacional e da falta de fôlego e de experiência da RED APPLLE em empreender tarefa de tal porte.

Os custos fixos relacionados à armazenagem de produtos pela empresa podem ser considerados médios (em razão do volume médio), pois os produtos não ficam mais de um mês em estoque antes da distribuição e os insumos são adquiridos mensalmente. A empresa trabalha com a entrega de pequenos lotes, conforme a demanda de seus clientes. Quanto à aquisição de mercadoria, a empresa tende a incorporar as práticas do método do *just in time* (mercadoria na quantidade certa, no lugar certo e no momento certo), exatamente para evitar custos adicionais com o estoque e desperdícios. Para tal prática, é necessário, além de um bom relacionamento com os fornecedores, uma rede bem articulada, coordenada e confiável de fornecedores.

De uma maneira geral, a RED APPLE utiliza os canais de comercialização consolidados e tradicionais, principalmente orientados para as vendas na região Sul e Sudeste, tais como as farmácias, supermercados, lojas de departamento e lojas especializadas do segmento, como já

dito anteriormente. São comercializados os produtos de higiene pessoal e de cosméticos em âmbito geral.

Os produtos comercializados fora da região do Paraná seguem, na sua maioria, a lógica do *marketing* de especialização de produto: produtos com pouco valor agregado com penetração em vários mercados, o que demonstra a concorrência no mercado de preço. Porém, também são vendidos os produtos com maior valor agregado da empresa, como os que utilizam princípios ativos oriundos da biodiversidade brasileira e os produtos para bebês.

Os canais de comercialização tradicionais visam a penetração do produto no mercado. Nesses canais, os produtos encontram-se posicionados nas prateleiras mais baixas, de difícil visualização, e são destinados às camadas de baixo poder aquisitivo. A empresa é limitada pela condição financeira, sendo impelida a esse posicionamento por não dispor de capital suficiente para almejar posições mais destacadas. O posicionamento nas prateleiras é pago, e quanto mais visíveis os produtos, mais caros os valores a serem pagos. Geralmente, as primeiras prateleiras destinam-se aos produtos líderes de mercado, seguidos pelos do segundo colocado e pelas marcas próprias, vinculadas aos próprios estabelecimentos.

3.2.1.2 Distribuição logística internacional e canais de comercialização

De certa forma, o processo de internacionalização da RED APPLE está seguindo as etapas das grandes empresas de HPPC, apontadas por Garcia e Furtado¹⁵³ (2002), encontrando-se na

¹⁵³ De fato, a caracterização dos estágios de internacionalização foi criado por Andersen (1993), de acordo com os critérios a empresa apresenta-se na segunda fase, (exportação de pequenos lotes de produtos e com

etapa inicial do processo, adquirindo competências específicas (relacionamento com cliente, distribuidor, canais de comercialização). A exportação é feita somente para a Argentina e são exportados os produtos diferenciados, com maior valor agregado, tanto os produtos de higiene pessoal quanto os de cosméticos. A tendência é a RED APPLE estender suas exportações para os outros países do MERCOSUL.

A exportação para a Argentina iniciou-se da demanda de representantes comerciais que conheceram os produtos da empresa por meio da visita de um funcionário da RED APPLE àquele país, com o objetivo de prospecção de negócios com empresas locais (primeira fase da internacionalização). A partir desse contato, surgiram demandas dos representantes comerciais argentinos, que fornecem produtos aos pequenos e grandes varejistas, sendo que a distribuição ocorre por empresas distribuidoras brasileiras, via transporte terrestre, em pequenos lotes (segunda fase da internacionalização). Embora esta comercialização seja incipiente, não é uma prática comum entre as MPMEs, o que demonstra que os produtos da empresa possuem uma qualidade acima dos padrões para MPMEs no cenário nacional. Há uma sistematização de visitas periódicas para prospecção de novos negócios e contatos.

A facilidade de contratar com a Argentina ocorreu em razão do MERCOSUL, devido à homogeneização das normas relativas ao comércio proporcionadas por esse tratado, o que facilita a adequação dos produtos aos mercados da América Latina. Além disso, a normatização adotada pela ANVISA está em consonância com os padrões sanitários internacionais, o que facilita as exportações.

Na Argentina, os produtos encontram-se expostos nas grandes redes de supermercados, redes

de farmácias, alguns salões de cabeleireiros (exceto os franquizados), lojas especializadas de cosméticos, de higiene pessoal e de bebês. Apesar de os produtos da flora brasileira possuírem grande aceitação no mercado argentino, eles estão concorrendo no mercado de preço, para a conquista de mercado, numa estratégia de penetração, embora apresentem o diferencial das formulações com princípios ativos da biodiversidade brasileira. A estratégia de visibilidade é feita através de distribuição de panfletos e *folders* nos salões de cabeleireiros e lojas especializadas. Por enquanto, a RED APPLE não obteve lucros, mas também não obteve prejuízo, nessa tentativa de internacionalização. Na realidade a RED APPLE está subvencionando seu processo de internacionalização na Argentina, como uma plataforma para ascender ao Mercosul.

3.2.2 Dinâmica inovativa e desenvolvimento de novos produtos

A RED APPLE, devido a sua ampla gama de produtos e diversas linhas, consegue atingir vários segmentos de mercado. Por exemplo, nas linhas voltadas para a proteção solar, há desde produtos básicos com variados fatores de proteção, passando por protetores para crianças, bloqueadores solares com repelente de insetos, até os que possuem ativos antienvelhecimento, o que demonstra uma agregação de valor a seus produtos. Porém, são os produtos orientados para o cabelo que proporcionam a maior diferenciação. A segmentação de mercado, quando acompanhada por uma estratégia de diferenciação de produto, tem o viés de especialização seletiva, enquanto que para os produtos sem valor agregado, ocorre a especialização de produto.

Quanto à matéria-prima para o desenvolvimento de seus produtos, a empresa adquire a maior parte dos insumos básicos do setor como os cremes-base, por exemplo, dos distribuidores de empresas brasileiras, principalmente de empresas paulistas (estando de acordo com a análise feita a partir do Estudo do SEBRAE/PR, Tabela 2.4.2.1).

Porém, matérias-primas mais sofisticadas, elaboradas a partir da síntese de extratos vegetais e de compostos químicos (química fina), as quais envolvem maior investimento em tecnologia, geralmente são fornecidas por empresas localizadas em países desenvolvidos, ou por filiais dessas empresas no Brasil. Este é o caso da Givaudan, empresa francesa fornecedora da RED APPLE, que possui filial no Brasil. Nesse caso, como se trata de aquisição de material intrafirmas, mesmo o material sendo adquirido fora do Brasil, não caracteriza importação de produto. Dessa forma, a empresa segue a tendência do setor de HPPC, no que tange à aquisição de matérias-primas mais sofisticadas para elaboração de suas misturas.

A inovação de produtos ocorre com relação à mistura das matérias-primas (bases pré-existentes) compradas prontas e à forma de apresentação dos produtos (nova roupagem), ou seja, o *design* das embalagens e os rótulos. Essa estratégia visa tornar o produto mais atraente para o consumo (consistindo numa inovação de *marketing*), sendo também uma tentativa de acompanhar a dinâmica do setor de lançamentos de novos produtos. Então, caso haja inovações tecnológicas, estas apresentarão um perfil incremental.

A dinâmica inovativa da empresa segue a tendência das MPMEs do setor de HPPC, trabalhando com formulações pré-existentes para a elaboração de produtos novos, sem necessariamente serem novos para o mercado. Quando há inovações tecnológicas de produto, estas tendem a um viés de inovação incremental por se constituírem numa melhoria de

produto e não num produto necessariamente novo. Assim, a RED APPLE trabalha na cor, na textura, na adição de princípios ativos, nas fragrâncias, essências e outros que corroboram com uma estratégia de novos produtos segundo a abordagem do *marketing* (aparência visual do produto) em lugar do apelo às inovações tecnológicas. Entretanto, a combinação dessas bases pré-existentes para manufatura de novos produtos pode resultar num quadro de inovações incrementais.

A RED APPLE não apresenta grandes investimentos em P&D, o que demandaria alta capacidade técnico-produtiva, mão de obra altamente especializada e maquinário mais sofisticados. A empresa aplica somente cerca de 1% de sua receita no desenvolvimento de novos produtos.

De fato, a empresa trabalha com tecnologia madura e a orientação da produção para produtos com maior valor agregado é voltada para um público exigente que se baseia no binômio custo \times benefício, sendo dependente da percepção da qualidade do produto para lhe atribuir um preço diferenciado. Até então, pode-se dizer que a RED APPLE opta por uma estratégia de inovação imitativa e, em alguns casos, oportunista (FREEMAN e SOETE, 2000), apresentando-se em consonância com o padrão de concorrência entre as MPMES do setor de HPPC, quanto à imitação. A estratégia oportunista já caracteriza um estágio mais avançado e maduro de sua estratégia de crescimento.

Entretanto, o desenvolvimento sistemático de novos produtos foi decisivo para a empresa adquirir competências e buscar melhorias funcionais em seus produtos. A equipe do laboratório de desenvolvimento de produtos está em vias de patentear um produto com uma nova funcionalidade, devido à aplicação de um princípio ativo adquirido da empresa

Givaudan (filial de uma empresa francesa), que resulta em um produto contendo novidade mundial para higiene da flora íntima da mulher com agentes prebióticos específicos. Essa novidade é fruto do desenvolvimento de competências adquiridas no *learning by doing*, *learning by using* e *learning by searching*.

Para a empresa, um ponto crítico para seu sucesso é a inovação de produtos, e a implantação do laboratório de desenvolvimento de novos produtos marca o início da empresa rumo à inovação incremental. A aquisição de uma patente pode lhe conferir uma posição confortável no mercado, tendo em vista que a empresa já apresenta competência nos ativos complementares (logística, distribuição, comercialização e *marketing*). A interação dos ativos de propriedade intelectual e o mercado serão melhores detalhados no item sobre a apropriabilidade dos ativos de propriedade intelectual.

Para o lançamento de novas linhas e produtos, a empresa utiliza as seguintes fontes de conhecimento: **fontes internas à empresa**, por meio de seus funcionários, diretores e coordenadores, **fontes relacionadas a insumos e a mercados** em que a empresa opera, por meio de seus fornecedores, clientes, concorrentes (conhecimento tácito), compra de equipamentos (tecnologia incorporada), assim como a engenharia reversa e a experimentação (aprendizado: *searching by doing*), e **fontes de domínio público**, como congressos, feiras, exposições (conhecimento tácito) e bancos de patentes (conhecimento codificado). Todas as fontes citadas são consideradas atividades inovativas pelo Manual de Oslo (2006).

A RED APPLE demonstra preocupação com a dinâmica inovativa do setor, estabelecendo competências técnico-produtivas, apresentando uma estratégia que oscila entre a imitativa, a oportunista e, de certa forma, a estratégia defensiva (atual estágio, dependendo dos próximos

passos da empresa para sua consolidação).

De modo geral, a empresa possui boa relação com os outros atores da cadeia produtiva em que está inserida, ou seja, com os fornecedores, que lhe apresentam novas matérias-primas; com os concorrentes, que a suprem com informações sobre aprimoramento da qualidade dos itens produzidos, tanto por meio da troca de experiências, quanto pela troca de contatos para a compra de equipamentos e aquisição de *know-how*; com os compradores, que lhe fornecem informações sobre as necessidades do mercado, em termos de novos itens ou benefícios obtidos através dos seus produtos (retorno da visão do produto pelo mercado – meio de aperfeiçoamento). Isto caracteriza uma rede de fluxo de informações sobre os produtos construídos pela empresa, funcionando como um sistema de retroalimentação, importantíssimo para adequar os produtos às necessidades do segmento.

Após 18 anos de existência, a RED APPLE possui uma curva ascendente de aprendizagem que reflete algumas vantagens de custo absoluto dos produtos, pela melhor alocação dos insumos, pela experiência adquirida dos funcionários (pelo menos 1/3 está a mais de 10 anos na empresa), e pela utilização de tecnologia madura, ou seja, uma tecnologia que possibilita o *learning by doing* e o *learning by using*.

As inspirações para novos produtos são captadas de informações da mídia do setor, cuja tendência é ditada pelas grandes multinacionais. As tendências são captadas pela observação dos concorrentes, viagens internacionais e visitas às indústrias internacionais, além de monitoramento por banco de patentes das grandes empresas nacionais e internacionais. Estas informações são estudadas pelos diretores da empresa que determinam quais são os produtos que devem ser implementados e se devem ser realizados os testes clínicos. Contudo, para o

produto ascender ao mercado é necessário ter a anuência da ANVISA.

Os testes clínicos são elaborados por empresas certificadoras terceirizadas, e se aprovada a funcionalidade do produto, a empresa envia para a autorização da ANVISA. Após esta autorização, o produto passa a ser produzido em grande escala.

A RED APPLE terceiriza os trabalhos publicitários, que são feitos a partir do plano de *marketing* elaborado pelos seus próprios diretores, ou seja, a competência da imagem a ser veiculada na mídia é determinada pela área de *marketing* da própria empresa.

Como a empresa considera que o público é muito influenciado por propaganda e publicidade no setor de cosméticos, ela tenta atuar de várias formas na mídia simultaneamente (rádio, TV, jornais e revistas, *outdoors* e catálogos). A RED APPLE se encontra em conformidade com os meios citados no Estudo do SEBRAE/PR (Gráfico 2.4.15.1). Entretanto, apresenta uma atuação mais incisiva de propaganda e publicidade entre as MPMEs do setor de HPPC, pela ação simultânea e coordenada dos meios da mídia. Como o mercado é muito acirrado, a empresa tenta atingir o maior número de consumidores possível, destinando 5% de sua receita para essa atividade.

A empresa trabalha no desenvolvimento de produtos (à montante da fase de produção) e nos canais de distribuição, comercialização e de *marketing* (à jusante da fase de produção), exatamente nas áreas de maior incorporação da criação de valor ao produto. Dessa forma, estabelece o aprendizado de importantes competências para seu crescimento.

3.2.3 Segmentação de mercado e produtos

Na realidade, os produtos de higiene pessoal e cosméticos, embora sejam englobados dentro de uma mesma indústria, apresentam mercados com dinâmicas distintas. O mercado de higiene pessoal possui uma dinâmica mais voltada para o atendimento de mercado de massa, mais propícia à atuação das grandes empresas. As grandes empresas nacionais e multinacionais se prevalecem de sua economia de escala e de escopo para praticarem o *marketing* indiferenciado¹⁵⁴ (produtos tipo *commodities*) ou o *marketing* diferenciado¹⁵⁵.

Por outro lado, o mercado de cosméticos tende a apresentar produtos com maior valor de mercado e, portanto, a tendência é suprir um mercado de massa ofertando produtos diferenciados, ou seja, fornecendo o maior número de opções para seus clientes em função de suas demandas (diferenciação de produto com tendência à incorporação de valor a seus produtos). A tendência é que quanto mais especializada for a empresa, maior será a possibilidade de agregação de valor aos seus produtos.

Dessa forma, as grandes empresas especializadas tendem a praticar o *marketing* de especialização por mercado (atendimento de diversas necessidades de um grupo de clientes) e em alguns casos podem até praticar o *marketing* especializado por produto (produtos tipo *commodities*), mas não é o cerne, nem o objetivo principal de sua estratégia.

¹⁵⁴ O *marketing* indiferenciado se destina a desenvolver um produto que atinja o maior número possível de compradores e implantação de programas de distribuição e propaganda de massa. As empresas que operam no *marketing* indiferenciado se posicionam no mercado de concorrência por preço. Tal ação empreende custos menores de produção, logística, distribuição e comercialização. Há a completa inobservância das peculiaridades de cada segmento. Geralmente, esse posicionamento sofre concorrência de empresas que ofertam produtos diferenciados para segmentos menores.

¹⁵⁵ A empresa oferta produtos e desenvolve ações de *marketing* específicas para cada segmento do mercado, ou seja, há a diferenciação de produtos e correspondente orientação para os diversos segmentos que compõem o mercado total.

Essas diferentes dinâmicas se refletirão nas estratégias adotadas pela empresa RED APPLE. Nota-se que a empresa atua em mercados distintos, e oferta também produtos distintos, em função de operar nas áreas de higiene pessoal e de cosméticos, caracterizando um *marketing* especializado seletivo. Devido ao seu pequeno porte, a unidade de análise também apresentará uma dinâmica relativamente diferente das grandes empresas nacionais e multinacionais. O pequeno porte limita sua capacidade de empreender uma concorrência por mercado de preço, pois a escala de produção e a economia de escopo são determinantes nessa estratégia. Fazendo com que a empresa tenha uma atuação mais concentrada. Contudo, a RED APPLE utilizou a economia de escopo para atuar nas áreas de higiene pessoal e de cosméticos, pela proximidade de suas respectivas bases produtivas.

Em virtude de seu pequeno porte, a RED APPLE tende a concentrar seus esforços no aumento de sua participação em alguns mercados. As dinâmicas diferentes entre os setores de higiene pessoal e de cosméticos se refletem no tipo de cobertura de mercado especializado adotada pela RED APPLE na escolha de seu mercado-alvo. A empresa apresenta duas dinâmicas para a segmentação de mercado na escolha de seu mercado-alvo: a especialização de produtos e a especialização de mercado.

Para produtos com pouco ou nenhum valor agregado, a empresa tende a adotar a estratégia de especialização por produto, ou seja, tende para uma estratégia de *marketing* indiferenciado. A especialização por produto tem maior poder de penetração no mercado, pois não visa atender um determinado mercado em específico, mas diversos segmentos. Nessa estratégia, a empresa atrela somente a marca RED APPLE a seus produtos, tendendo a ofertar produtos básicos ou com pouca diferenciação.

Para produtos de maior valor agregado, a empresa optou por uma cobertura de mercado utilizando-se da especialização de mercado, ou seja, uma estratégia de *marketing* diferenciado. Nesse caso, há a diferenciação do mercado por segmento, cujo objetivo é conhecer melhor o perfil do consumidor de um determinado segmento. Ou seja, para um determinado grupo de clientes, a empresa tende a atender suas diversas necessidades. Nessa estrutura, a empresa tende a trabalhar com marcas específicas de produtos, sendo assinaladas pela reputação da marca RED APPLE, numa estratégia de marca-fonte. Assim, a marca RED APPLE ganha visibilidade no mercado por sua massificação na exposição de todos os seus produtos e, simultaneamente, consolida-se na mente do consumidor; entretanto, nem todos os produtos englobados pelo marketing diferenciado, serão objetos da marca fonte. Esta escolha depende da estratégia de marca dos gestores da empresa, da natureza do produto (uso básico) e do seu grau de diferenciação.

Além disso, nota-se que a empresa busca também atender segmentos mal ou não-atendidos, num viés típico de nicho de mercado, numa estratégia de inovação oportunista. Nesse caso, também a empresa adota a estratégia da marca-fonte, ou seja, há a marca-produto vinculada à marca-fonte RED APPLE.

Entretanto, conjugando as diferentes dinâmicas dos setores de higiene pessoal e de cosméticos e a oportunidade de negócio dos nichos de mercado, tem-se, como resultado, uma especialização seletiva, com atendimento de diversos segmentos. Nessa estrutura, tem-se o predomínio da estratégia da marca-fonte para dar unidade ao conjunto dos produtos, ao mesmo tempo em que os assinala com sua reputação, conseguida ao longo dos 18 anos de existência.

Os quadros 3.2.3.1; 3.2.3.2; 3.2.3.3; 3.2.3.4 e 3.2.3.5 apresentam as diferentes linhas de produtos ofertados pela empresa RED APPLE, com suas respectivas marcas associadas e as opções por linha de produto.

O quadro 3.2.3.1 apresenta os produtos destinados à proteção solar. A empresa oferece quatro tipos de produtos (moderadores solares, óleos bronzadores, bloqueadores e protetores solares), sob a marca RED APPLE, o que sugere o pouco valor agregado contido nessa linha de produtos – produtos básicos. Nota-se que, para os moderadores, a segmentação de mercado adotada levou em consideração os diversos tipos de pele para auferir o fator de proteção necessário, uma prática comum no mercado de HPPC. Nesse caso, houve a seleção do mercado-alvo de especialização por produto, com penetração nos mais diferentes segmentos (o fator limitador é o tipo de pele: FPS 4, FPS 8, FPS 15, FPS 20, FPS 25, FPS 30 e FPS 50). Como não há valor agregado incorporado, a empresa tende a concorrer com os produtos das grandes líderes no mercado. O preço tende a ficar ligeiramente abaixo do praticado pela empresa líder¹⁵⁶.

No geral, os óleos bronzadores, os bloqueadores solares e os protetores solares já apresentam um grau de diferenciação, já estabelecido pelo mercado. Além de a diferenciação pelo tipo de pele (padrão adotado pelas líderes no mercado), a RED APPLE tende a acompanhar a dinâmica estabelecida pelas demais (MPMES) concorrentes no mercado, que buscam uma estratégia de diferenciação. Os óleos bronzadores apresentam como diferenciação os compostos oriundos da biodiversidade da Amazônia (Buriti, Nogueira) e encontram-se

¹⁵⁶ Em época de crise, a empresa líder tem como enxugar seus custos de produção (pois sempre opera com uma capacidade ociosa) e praticar um preço mais baixo; enquanto que a MPMES, além de já operarem com um quadro enxuto de funcionários, não possuem escala de produção que lhes permita praticarem preços inferiores aos das grandes empresas

segmentados também quanto ao tipo de pele (FPS 2 e FPS 6). Nesse caso, o preço tende a ser ligeiramente superior aos praticados pelas MPMEs concorrentes.

Os bloqueadores solares são diferenciados e têm como finalidade atender ao segmento de mercado para peles oleosas. A diferenciação ocorre pela utilização de compostos antienvelhecimento (UVA e UVB) e compostos da biodiversidade da Amazônia (Cupuaçu) em suas formulações (ação concentrada, com maior valor agregado aos produtos), rompendo com a lógica de concorrência engendrada pela maioria das MPMEs e seguindo a tendência de lançamento do setor ditado pelas grandes empresas. Entretanto, entre as grandes empresas multinacionais, os produtos de maior valor agregado tendem a ser importados da matriz, e entre as grandes nacionais, há o desenvolvimento de produtos com insumos da biodiversidade brasileira, contudo mais elaborados. Esses produtos são destinados às classes de alto poder aquisitivo.

Numa estratégia de nicho de mercado, há a linha para crianças (*Kids*) e a linha para os desportistas (*Sport Spray*), acompanhadas por uma segmentação por tipo de pele (Infantil: FPS 60, FPS 30, FPS 15 e Esportiva: FPS 30, FPS 25). A linha esportiva apresenta a versão *spray* do produto, com uma estratégia de oferta diferenciada também na embalagem, fornecendo maior praticidade ao usuário. Essas linhas especiais também seguem a dinâmica de concorrência vigente entre as grandes empresas, entretanto, não estão em consonância com a concorrência praticada pela maioria das MPMEs. A linha esportiva ainda apresenta a incorporação do repelente, auferindo maior diferenciação ao produto (*Sport Spray Repelente FPS 25*) e fornecendo algo mais ao consumidor.

Os protetores solares apresentam um formato em gel, segundo dois grupos. O primeiro grupo

destina-se às pessoas com pele oleosa, sendo segmentado em relação ao tipo de pele (FPS 15 e FPS 30). O segundo grupo apresenta o produto gel pós-sol e se destina às pessoas de pele morena ou negra, com um único fator de proteção (FPS 15). A RED APPLE tende a acompanhar a dinâmica de concorrência entre as grandes empresas. A empresa tenta se diferenciar da maioria das MPMEs, com produtos com mais valor agregado, para isso adota a escolha do mercado-alvo com o viés de especialização de mercado. Esses produtos tendem a concorrer num mercado de preço (sendo os preços da RED APPLE inferiores aos preços das grandes empresas concorrentes e superiores aos preços das MPMEs).

Há também a loção hidratante pós-sol, entretanto esse produto segue a segmentação típica de cobertura de especialização por produto, sem valor agregado e orientado para o mercado de concorrência por preço (sendo os preços da RED APPLE inferiores aos preços das grandes empresas concorrentes e superiores aos preços das MPMEs).

Os moderadores, protetores, bloqueadores e óleos bronzeadores encontram-se entre os produtos, sob a construção simples da marca RED APPLE, ainda que alguns tenham apresentado uma estratégia de diferenciação. Para os gestores da empresa, essa diferenciação não era suficiente para justificar uma estratégia de marca fonte, até mesmo nos casos onde se busca maior diferenciação. Na visão dos gestores esses produtos seguem a dinâmica de diferenciação vigente no mercado.

Quadro 3.2.3.1 Produtos para Proteção Solar

| | | | |
|--|---------------------|--|---|
| R E D A P P L E | Moderadores Solares | FPS 4 FPS 8 FPS 15 FPS 20 FPS 25 FPS 30 FPS 50 | Produtos básicos voltados para todos os tipos de pele, possuindo preços um pouco inferiores aos das marcas famosas das grandes empresas transnacionais. |
| R E D A P P L E | Óleos Bronzeadores | Pêssego e Buriti FPS 2 Coco FPS 2 Canela FPS 2 Urucum FPS 2 Gel Bronzeador Nogueira e Buriti FPS 6 Bronzeador Sem Sol Extrato de Nogueira | Produtos que apresentam como diferencial a utilização de plantas brasileiras nas suas fórmulas, chamando a atenção também pelas cores e fragrâncias e acompanhando a tendência da utilização de compostos da biodiversidade nacional, especialmente da Amazônia. |
| R E D A P P L E | Bloqueador Solar | Facial <i>Oil Control</i> UVA/UVB FPS 30 Facial <i>Oil Control</i> UVA/UVB Cupuaçu FPS 50 Facial Pele Sensível FPS 60 Facial <i>Skin Revival</i> Anti-Sinais UVA/UVB FPS 30 Creme Anti-Sinais FPS 25 <i>Sport Spray</i> FPS 30 <i>Sport Spray</i> Repelente FPS 25 <i>Kids</i> FPS 60 Kids FPS 30 Kids FPS 15 | Produtos que contém princípios ativos que combatem o envelhecimento precoce, porém sem adicionar tecnologia nova no setor, ocorrendo apenas uma nova combinação de funcionalidades. Concorrem com as grandes marcas, inclusive nas classes de consumidores com maior poder aquisitivo, por apresentarem uma funcionalidade que é tendência no setor (produtos anti-envelhecimento), com preços inferiores aos das grandes empresas transnacionais especializadas. Além disso, utiliza-se da segmentação do mercado em nichos como os produtos voltados para os praticantes de esportes e para crianças. |
| R E D A P P L E | Protetor Solar | <i>Gel Oil Free</i> FPS 15 <i>Gel Oil Free</i> FPS 30 Gel Pós-Sol Pele Morena e Negra FPS 15 Loção Hidratante Pós-Sol | Estes produtos chamam a atenção para a diferenciação por se destinarem às pessoas com pele oleosa, e uma outra tendência do mercado que é o público de pele negra. |

Fonte: elaboração própria.

O quadro 3.2.3.2 apresenta os produtos desodorantes de acordo com suas variadas formas de

aplicação (roll-on, aerosol, creme), tipos de linhas de produtos (desodorante, antitranspirante¹⁵⁷) e respectivas opções.

Toda essa linha de produtos desodorantes (roll-on 24 horas, aerosol, antitranspirante 24 horas, creme) tende a seguir a dinâmica de mercado de concorrência por preço, já que os produtos não possuem valor agregado significativo.

No geral, pode-se dizer que a escolha do mercado-alvo foi pela especialização de produtos entre as linhas de produtos mais básicos (roll-on 24 horas: unissex; aerosol: unissex; antitranspirante: unissex). Nesse caso, há a concorrência direta com as MPMEs e as grandes empresas do setor.

Já os diferentes tipos de essências que permeiam as diversas linhas de produtos (roll-on 24 horas, aerosol, antitranspirante 24 horas) tendem a uma especialização por mercado visando atender aos diferentes gostos dos consumidores.

Na linha de produto roll-on 24 horas, há segmentação por tipo de pele, segundo dois grupos: pele sensível e pele morena e negra; e também segmentação por intensidade da proteção decorrente do esforço esportivo, em dois grupos: ativo e intenso. Essa linha também tende a uma especialização por mercado, visando atender às diferentes necessidades dos consumidores.

Na linha antitranspirante 24 horas tripla ação, há a diferenciação para o mercado esportivo

¹⁵⁷ A diferença entre desodorante e antitranspirante é que o primeiro serve para remover o odor das axilas, enquanto o segundo é responsável por reduzir a quantidade de suor produzido. Grande parte dos antitranspirantes funciona também como desodorante, porém a maioria dos desodorantes não atua como antitranspirante.

(*sport active*) e para o tipo de proteção (proteção seca). Em ambos os casos, há uma tendência a uma especialização por produto (mesmo tipo de produto destinado a vários mercados). A linha de desodorantes em creme, com produtos para os pés e para o mercado esportivo (*sport active*), também segue a mesma lógica.

Quadro 3.2.3.2 Produtos Desodorantes

| | | | |
|--|---------------------------------------|--|---|
| R E D A P P L E | Desodorante Roll-on 24 horas | Acrópole Natural Unisex Aloe Aveia Camomila Peles Morena e Negra Pele Sensível <i>Sport Active</i> <i>Sport Intensive</i> | Variação na forma de aplicação em razão do tipo de embalagem, além da utilização de diferentes fragrâncias, com especialização de mercado para pele negra, pele sensível, e para praticantes de esportes. |
| R E D A P P L E | Desodorante Aerosol | Donna Force Unisex Vive | Variação na forma de aplicação em razão do tipo de embalagem, além da utilização de diferentes fragrâncias. |
| R E D A P P L E | Antitranspirante 24 horas tripla ação | Aveia Camomila Natural Unisex Acrópole <i>Sport Active</i> Proteção Seca | Variação quanto à ação dos produtos que diminuem ou impedem a transpiração, além de bloquear o mau odor. Há opções com diferentes fragrâncias, tipos de proteção e para desportistas. |
| R E D A P P L E | Desodorante Creme | <i>Sport Active</i> Para os Pés | Variação na forma de aplicação com especialização de produto para desportistas e para os pés. |

Fonte: elaboração própria.

O quadro 3.2.3.3 apresenta os produtos para cabelos de acordo com as variadas marcas e suas combinações (SEMI DI LINO, FLORA BRASIL, MAXIBELLE, MAXITRAT, RED

APPLE), tipos de produtos (xampu, condicionador, óleo essencial, gel, *leave-in*) e respectivas opções.

Para o cuidado com os cabelos, a empresa apresenta a maior variedade, abrangendo desde produtos básicos até com maior valor agregado. Somente no conjunto de produtos para cabelos, a empresa ousou incluir a marca RED APPLE como marca-fonte. As marcas MAXITRAT, MAXIBELLE, SEMI DI LINO e FLORA BRASIL são utilizadas numa estratégia de marca-linha vinculadas à marca fonte. Entretanto, a empresa lança a marca MAXIBELLE combinada à SEMI DI LINO sem estar vinculada à marca RED APPLE, numa tentativa de criar uma marca-linha específica para os produtos de condicionador, shampoo, óleo essencial. Essa tentativa de marca específica se choca com a proposição de marca fonte vinculada às marcas MAXIBELLE e SEMI DI LINO utilizadas para os produtos anti-caspa.

A empresa apresenta uma linha de produtos mais básicos com a marca RED APPLE, na sua maioria géis para cabelos, sem grande valor agregado, concorrendo num mercado por preço, cujos valores são inferiores aos das grandes empresas concorrentes e superiores aos preços das MPMEs. De maneira geral, os géis baseiam-se na especialização por mercado, com as opções com álcool e sem álcool, graus diferentes de fixação, tipo de embalagem (pote ou bisnaga) e tipos de efeito.

Em geral, todas as linhas para cabelos da empresa apresentam xampus e cremes ou óleos pós-xampus, cujas opções demonstram uma dinâmica baseada na especialização por mercado, segundo os tipos de cabelos (*anti-frizz*, *color protect*, *extra hidrat*, cabelos cacheados, secos e danificados, tintos e descoloridos) com exceção dos produtos com a marca FLORA BRASIL, cuja especialização de mercado está calcada nas diferentes essências, visando atender aos

diferentes gostos dos consumidores.

Os produtos baseados na dinâmica de especialização por produto são: gel extrafixação RED APPLE e gel fixador *clear* sem álcool, sem corantes e com filtro solar. Há ainda dois tipos de xampus anticaspa diferenciados quanto a ação do produto para atender vários segmentos de mercado (especialização por produto) em normal e ação intensiva.

Porém, é necessário destacar que, no que tange às linhas de produtos para cabelos da RED APPLE, há uma diferenciação de valor agregado conforme as marcas que lhes são apostas. As linhas que contêm a marca SEMI DI LINO tendem a apresentar maior valor agregado e maior preço no mercado (somente abaixo das marcas famosas), pela valorização do princípio ativo semente de trigo (*semi di lino*, em italiano) colocado nos produtos, assim como os produtos contendo as marcas MAXIBELLE e MAXITRAT, marcas que foram solicitadas ao INPI, ao contrário das marcas SEMI DI LINO e FLORA BRASIL, estratégia esta que será comentada adiante.

Quadro 3.2.3.3 Produtos para Cabelos

| | | | |
|-----------|---|--|---|
| RED APPLE | SEMI DI LINO | Condicionador Hidratante <i>Extra Hidrat</i> Condicionador Hidratante <i>Color Protect</i> Condicionador Hidratante <i>Anti-Frizz</i> <i>Leave-in Extra Hidrat</i> <i>Leave-in Color Protect</i> <i>Leave-in Anti-Frizz</i> | Especialização por mercado segundo os tipos de cabelos dos consumidores. |
| RED APPLE | SEMI DI LINO + MAXITRAT + MAXIBELLE | <i>Shampoo</i> Anticaspa | Nesse caso também ocorre a utilização de uma terceira marca associada à institucional (RED APPLE, MAXITRAT e MAXIBELLE) para diferenciação. |

| | | | |
|--|-----------------------------|---|---|
| | SEMI DI LINO + MAXIBELLE | <i>Shampoo Anti-Frizz</i> <i>Shampoo Color Protect</i> <i>Shampoo Extra Hidrat</i> Condicionador Brilho Condicionador Instantâneo Cabelos Cacheados Condicionador Instantâneo Secos e Danificados Condicionador Instantâneo Tintos e Descoloridos Óleo Essencial Condicionador Cabelos Cacheados Óleo Essencial Condicionador Tintos e Descoloridos Óleo Essencial Condicionador Secos e Danificados | Produtos segmentados segundo os tipos de cabelos dos consumidores (especialização por mercado) Há ainda o condicionador brilho para todos os consumidores (especialização de produto). Única linha que não utiliza a marca RED APPLE. |
| R E D A P P L E | FLORA BRASIL | <i>Shampoo Açaí</i> <i>Shampoo Castanha</i> <i>Shampoo Copaíba</i> <i>Shampoo Condicionador Cupuaçu</i> | Utilização do diferencial dos princípios ativos da biodiversidade brasileira. |
| R E D A P P L E | | <i>Shampoo Anticaspa Ação Intensiva</i> <i>Óleo Essencial Condicionador Crespos, Cacheados e Alisados</i> <i>Óleo Essencial Condicionador Tintos e Coloridos</i> <i>Óleo Essencial Condicionador Secos e Danificados</i> <i>Gel Extra –Fixação</i> <i>Gel Brilho Molhado</i> <i>Gel Brilho Molhado Sem Álcool</i> <i>Gel Fixador</i> <i>Gel Fixador Sem Álcool</i> <i>Gel Fixador Clear sem corantes, sem álcool, com filtro solar</i> <i>Gel Moderador Fixador Brilho Molhado em Bisnaga</i> <i>Gel Moderador Fixador Alta Fixação em Bisnaga</i> | Produtos baseados na especialização por mercado, no caso dos óleos essenciais, quanto aos tipos de cabelos dos consumidores, e no caso dos géis quanto à presença ou não de álcool, grau de fixação, tipo de embalagem e tipo de efeito. Além disso, há os produtos destinados a todos os tipos de consumidores (especialização por produto), gel extrafixação e gel fixador clear sem álcool, com filtro solar e sem corantes. |

Fonte: elaboração própria.

O quadro 3.2.3.4 apresenta os produtos para a pele, cuja especialização ocorre por produto, pois cada um deles apresenta características específicas sem uma segmentação nítida, diferenciando-se pela fragrância (menta, cânfora), pelo tipo (gel, creme), pela ação (intensiva, tripla ação), princípio ativo (ésteres de maçã).

Quadro 3.2.3.4 Produtos para Pele

| | | |
|---|--|---|
| R | Loção Hidratante Intensiva – Ésteres de Maçã | Produtos básicos baseados em especialização de produto. |
| E | | |
| D | Loção Hidratante Universal Tripla Ação 24h | |
| A | Gel para Pernas Menta | |
| P | Óleo para Pernas Cânfora | |
| P | | |
| L | | |
| E | | |

Fonte: elaboração própria.

Por último, o quadro 3.2.3.5 mostra uma nítida especialização por nicho de mercado, com uma linha voltada para bebês, com maior valor agregado e com canais específicos de comercialização (lojas de produtos de bebês), atingindo consumidores com maior poder aquisitivo. Entretanto, os gestores optaram pelo uso somente da marca RED-APPLE para assinalar os produtos de bebês, talvez por essa atuação focada nesse segmento não apresentar ainda grandes diferenciações.

Quadro 3.2.3.5 Produtos para Bebês

| | | |
|---|---------------------------------------|--|
| R | Higiloção <i>Baby</i> | Estratégia de nicho de mercado (linha voltada para utilização em bebês) com canais especiais de comercialização além dos canais convencionais (lojas especializadas em bebês). Voltada para as classes com maior poder aquisitivo em função dos canais de comercialização. |
| E | | |
| D | <i>Shampoo Baby</i> Extra Suave | |
| A | Condicionador <i>Baby</i> Extra Suave | |
| P | | |
| P | | |
| L | | |
| E | | |

Fonte: elaboração própria.

3.2.4 Uso dos ativos de propriedade intelectual praticados pela empresa: Patentes, Desenhos Industriais e Marcas

3.2.4.1 Patentes

As atividades realizadas no laboratório da RED APPLE estão em consonância com os dados revelados pela Pesquisa do SEBRAE/PR (Gráfico 2.4.9.1), que indicam que as empresas paranaenses pesquisadas do setor realizam lançamentos de novos produtos, principalmente sob a forma de novas linhas (mas geralmente sem inovações radicais). Os produtos elaborados, a partir de bases pré-existentes com adição de princípios ativos, resultam em produtos com novas cores, texturas e fragrâncias, nem sempre constituindo em inovações incrementais, sob o ponto de vista da melhoria da funcionalidade do produto. Ou seja, geralmente os produtos da RED APPLE, assim como de grande parte das MPMEs, não constituem inovações tecnológicas e, portanto, não são patenteáveis. Além disso, a proposição de inovações que resultem na aparência de um novo produto pretende seguir a tendência empreendida pelo dinamismo na composição de novas substâncias no mercado internacional.

Até o momento a empresa não apresenta nenhuma patente. Entretanto, a RED APPLLE está formulando um pedido de patente, devido às propriedades prebióticas do novo produto desenvolvido para a higiene íntima da mulher. O pedido de patente diz respeito ao produto e ao seu processo de fabricação. Esse produto foi o resultado de misturas de bases pré-existentes com a adição do princípio ativo *Yogurtene balance*. O conhecimento envolvido na produção desse princípio ativo é de domínio público. A empresa não apresenta vontade de fabricá-lo e nem tão pouco pretende estabelecer uma dinâmica de manufatura de princípios ativos novos, pois entende que esse não é o objetivo do seu negócio.

Num primeiro momento, a firma parece adotar uma estratégia de inovação defensiva, no que tange à sistematização de seus procedimentos e procura de novos produtos com melhorias funcionais. Entretanto, deve-se ressaltar o fato de que a empresa adquire o princípio ativo pronto da Givaudan (há outros fornecedores desse princípio ativo). Como já dito anteriormente, a empresa não tem a intenção de gerar princípios ativos inovadores, mas somente incorporá-los a suas misturas. Na realidade, o porte da empresa é o fator limitador para a adoção de tal postura (falta de capital e dificuldade de acesso ao crédito, enfrentados pelas MPMEs em geral).

3.2.4.2 Desenhos Industriais e Marcas

Quanto às marcas, a empresa utiliza a sua marca, RED APPLE, em quase todos os seus produtos, com exceção da linha para cabelos SEMI DI LINO MAXIBELLE (inseridas no contexto da marca fonte) e, também, das marcas específicas MAXITRAT e MAXIBELLE utilizadas para designar alguns produtos. Na estratégia da marca fonte a RED APPLE é usada para resgatar sua referência no mercado (reputação) e conferir uma unicidade ao conjunto. Dessa forma, a empresa está mais livre para engendrar sua política de lançamento de novos produtos.

No caso de haver um insucesso de algum produto no mercado, a imagem da marca RED APPLE é mais resguardada. Além disso, novos atributos podem ser criados especificamente para as imagens das marcas-produtos. Há também outras marcas como SEMI DI LINO¹⁵⁸ e FLORA BRASIL¹⁵⁹, entretanto essas marcas não foram protegidas. Essas também estão

¹⁵⁸ A marca SEMI DI LINO não é passível de ser protegida em vista de se tratar de um nome para designar um tipo de insumo, semente de trigo, em italiano.

¹⁵⁹ A marca FLORA BRASIL também não seria passível de proteção em virtude de já haver no setor de cosméticos a marca “Flora Brasilis”. Nesse caso, haveria colidência entre as marcas, agravadas pelo fato de

englobadas no contexto da marca-fonte, com exceção da marca-linha SEMI DI LINO MAXIBELLE.

Quanto aos desenhos industriais, pode ter havido em algum momento a intenção da empresa em produzir algumas embalagens, ou ao menos a ideia de explorar esses ativos, por meio de licenciamento, tendo em vista que possui dois registros no INPI de desenhos de embalagens elaborados internamente. No entanto, esse interesse não resultou numa ação efetiva da empresa, provavelmente por não possuir recursos financeiros disponíveis para realizar a integração da produção de embalagens, devido às dificuldades oriundas de seu porte. Também não resolveu transferi-los a terceiros, ou mesmo aos fornecedores especializados, possivelmente para possuir um diferencial exclusivo para um momento em que precise agregar maior valor a seus produtos.

A seguir, os quadros 3.2.4.2.1 e 3.2.4.2.2 apresentarão, respectivamente, os ativos de propriedade intelectual da empresa levantados nos bancos de marcas e de desenhos industriais do INPI.

Quadro 3.2.4.2.1 Resultado da Pesquisa por marcas da RED APPLE no Banco de Marcas do INPI

| Marca | Data de Depósito | Situação |
|--|-------------------------|-----------------|
| RED APPLE (Nominativa- classe 03:20)* | 16/02/1987 | Registro |
| COSINTER INTERNACIONAL (Mista –classe 03:20)* | 22/07/1992 | Registro |
| MAXIBELLE (Nominativa – classe 03:20)* | 25/05/1993 | Registro |
| RED APPLE [Mista – NCL (7) 03]** | 11/11/1997 | Registro |
| MAXIBELLE [Mista – NCL (7) 03]** | 03/04/2001 | Registro |
| RED APPLE [Mista – NCL (7) 03]** | 12/04/2001 | Registro |
| RED APPLE [Mista – NCL (8) 03]*** | 06/02/2004 | Em análise |
| MAXIBELLE [Mista – NCL (8) 35]**** | | Registro |
| RED APPLE [Mista – NCL (8) 35]**** | 28/09/2004 | Registro |
| MAXITRAT [Mista – NCL (8) 35]**** | 28/09/2004 | Em análise |
| Figurativa [Mista – NCL (8) 35]**** | 27/12/2006 | Em análise. |
| RED APPLE [Mista – NCL (8) 03]*** | 27/12/2006 | Em análise |
| Figurativa [Mista – NCL (8) 03]*** | 27/12/2006 | Em análise |
| RED APPLE (Mista) | 27/12/2006 | Em análise |

Fonte: Banco de Marcas do INPI.

*a classe 03:20 corresponde à NCL (9) 03.

**a classe NCL (7) 03 corresponde NCL (9) 03.

***a classe NCL (8) 03 corresponde NCL (9) 03.

****a classe NCL (8) 35 corresponde NCL (9) 35.

Quadro 3.2.4.2.2 Resultado da Pesquisa por desenhos industriais da RED APPLE no Banco de Desenhos Industriais do INPI

| Desenho Industrial | Data de Depósito | Situação |
|--|-------------------------|-----------------|
| CONFIGURAÇÃO APLICADA AO FRASCO | 04/03/2005 | Registro |
| CONFIGURAÇÃO APLICADA A POTE ACONDICIONADOR DE COSMÉTICOS | 13/05/1999 | Registro |

Fonte: Banco de Desenhos Industriais do INPI.

Para a empresa, os ativos de propriedade intelectual são importantes para impedir, ou, ao menos dificultar a cópia pela concorrência de produtos considerados estratégicos, e evitar a venda de produtos pirateados.

Entretanto, a empresa apresenta uma postura arriscada, quanto a não proteção das marcas SEMI DI LINO e FLORA BRASIL. A razão apontada para essa postura seria a prática vigente entre as MPMEs, no setor, em optar pela não proteção, já que o registro é opcional.

A proteção do sistema marcário é extremamente complexa e não é objeto específico desse trabalho, portanto, não será tratado nessa dissertação. A explanação sobre a problemática visa, tão somente, alertar sobre a importância desse ativo para a empresa e os principais riscos da sua não apropriação.

A marca assinala a reputação do fabricante conquistada mediante as sucessivas interações com o consumidor. Como elo entre o consumidor e o produtor, ou comercializador do produto, é o ativo intangível de maior visibilidade da empresa, por ser a expressão da própria política da empresa.

A consolidação de uma marca no mercado envolve grandes investimentos e incorrer em riscos de não-proteção é extremamente perigoso e lesivo à empresa. Proteger uma marca significa proteger o investimento em reputação de um nome no mercado, ou seja, proteger sua clientela – dimensão econômica da marca. A proteção concedida à marca se perpetua ao longo do tempo, na medida em que ela tenha sua proteção renovada (de dez em dez anos), o que assinala seu uso no mercado.

Uma marca protegida é um ativo econômico que pode ser transacionado comercialmente, ou seja, pode-se licenciá-la (permissão de uso mediante ressarcimento, sob condições contratuais) ou cedê-la (gratuitamente ou não). A não apropriação da marca engessa algumas das estratégias de crescimento e de negócios da firma, limitando seu leque de oportunidades.

O problema de não obter a proteção encontra-se na natureza do sistema marcário brasileiro¹⁶⁰ que é declarativo, ou seja, o primeiro a obter a proteção tem o direito ao uso exclusivo.

¹⁶⁰ A natureza do sistema marcário brasileiro é diferente do sistema marcário americano que é atributivo, ou seja, é o direito conferido pelo uso, coexistindo no mercado as marcas devidamente registradas (*trade - protegidas*) e as marcas comerciais (não registradas – *trademarks - TM*).

O titular (detentor de sua exclusividade) tem o poder de proibir qualquer uso¹⁶¹ de sua marca (com fins econômicos ou não), e inclusive coibir a prática de concorrência desleal. Todo e qualquer uso é proibido, sem a prévia autorização do seu titular. Em caso de uso indevido, o titular tem o direito de ser indenizado por perdas e danos, por lucros perdidos e ser ressarcido pelos custos judiciais¹⁶².

Além dos aspectos judiciais e suas penalizações, há também o efeito negativo associado à imagem da marca no mercado perante os consumidores. Uma marca sendo objeto de uma ação judicial (cujos fatos e decisões não são conhecidos *a priori*) pode contribuir para o seu enfraquecimento no mercado e a ascensão de um concorrente no *market share*. A perda de clientela poderá ser somente momentânea ou não.

A RED APPLE corre seriamente o risco de ter sua marca institucional maculada, caso haja algum escândalo na mídia entre a RED APPLE e a FLORA BRASILIS, se houver infração de direito de propriedade industrial. Além disso, as penalizações judiciais podem envolver somas expressivas que comprometam financeiramente e economicamente a firma. Quanto à marca SEMI DI LINO, por se tratar de um insumo básico do setor, não poderá haver direito de exclusividade. Isso significa que o investimento feito em torno dessa marca é vulnerável, pois a RED APPLE poderá correr o risco de concorrência parasitária, ou seja, ter um outro agente econômico, no mesmo setor, se apropriando do mesmo nome, aproveitando-se de todo o

¹⁶¹ Entende-se por uso: usar, vender, comprar, comercializar e trocar qualquer tipo de bem apostado à marca.

¹⁶² Segundo a Lei 9.279/96:

“Art. 189. Comete crime contra registro de marca quem: I - reproduz, sem autorização do titular, no todo ou em parte, marca registrada, ou imita-a de modo que possa induzir confusão; ou II - altera marca registrada de outrem já aposta em produto colocado no mercado.

[...]

Art. 195. Comete crime de concorrência desleal quem: IV - usa expressão ou sinal de propaganda alheios, ou os imita, de modo a criar confusão entre os produtos ou estabelecimentos; V - usa, indevidamente, nome comercial, título de estabelecimento ou insígnia alheios ou vende, expõe ou oferece à venda ou tem em estoque produto com essas referências;”

investimento feito pela RED APPLE, de reconhecimento dessa marca no mercado. Se isso ocorrer, a RED APPLE não poderá impedi-lo de usar a marca SEMI DI LINO e nem tão pouco penalizá-lo judicialmente.

3.2.5 Atividades inovativas, apropriabilidade dos ativos de propriedade intelectual e o mercado

A RED APPLE tem consciência da importância dos ativos intangíveis de propriedade intelectual na construção de sua vantagem competitiva, de forma a resguardar seu esforço criativo e inovativo. Entretanto, apropria-os tentando se guiar pela lógica do setor de HPPC e de seus concorrentes.

Houve uma tentativa de diferenciação referente às embalagens, com o registro de dois desenhos industriais. Esses registros seriam destinados a um projeto que foi abandonado pela empresa, por demandar maiores investimentos. Até porque a dinâmica de lançamentos de novas embalagens no setor não comportaria tal ação e, nem justificaria tantos investimentos, já que essa diferenciação, embora importante, não era o objeto *core* de negócio da empresa.

A empresa adere à lógica do uso padrão de embalagens no setor, que possui diversos fornecedores. A RED APPLE procura auferir diferenciação em suas embalagens mediante a renovação, de dois em dois anos, entre as opções dos novos lançamentos trazidos pelos seus fornecedores. A diferenciação de embalagem ocorre sem, no entanto, incorrer nos riscos e nos custos de desenvolvê-las.

Quanto à marca, nota-se que a empresa se preocupa com a apropriabilidade do seu ativo e tende a se orientar pelas práticas de mercado. A empresa protege suas principais marcas, entretanto desconsidera o uso de outras (SEMI DI LINO e FLORA BRASIL). Segundo os gestores da empresa, a proteção da marca é custosa e a prática do mercado é a utilização da marca sem a devida proteção.

A empresa utiliza a sua própria marca comercial (RED APPLE) para assinalar os seus produtos com pouco valor agregado, sendo uma prática comum entre os concorrentes de pequeno porte (MPMEs).

Entretanto, a RED APPLLE rompe a barreira da “monomarca” (utilização da marca comercial da empresa para assinalar todos os seus produtos indistintamente) praticada pelos seus concorrentes de mesmo porte e adota também a estratégia da marca-fonte e, em alguns casos implementa o uso de marca específica para alguns produtos de cabelo.. A estratégia da marca-fonte permite assinalar o produto com duas marcas: marca-fonte (RED APPLE) e a marca-linha (MAXIBELLE, MAXITRAT, FLORA BRASIL, SEMI DI LINO).

A estratégia adotada pela empresa foi usar a marca-fonte associada aos produtos de maior valor agregado da empresa, entretanto essa estratégia de composição de ativos não está sendo utilizada de forma integrada às estratégias de *marketing*. Nota-se que há o subaproveitamento da estratégia da marca-fonte pela falta do apelo aos benefícios emocionais e próprios na construção da imagem da marca na mídia. Há somente o apelo ao benefício funcional do produto na formação do atributo a ser associado à imagem da marca, tanto na marca-fonte (RED APPLE) quanto nas marcas-linhas. Na construção da imagem da marca-linha poderiam

ser utilizados outros atributos, mas de forma coerente e consistente com a marca-fonte, o que a empresa vem tentando fazer na única exceção à regra da marca-fonte, a marca-linha SEMI DI LINO/MAXIBELLE.

Isso pode ser indício da falta de recursos financeiros para engendrar uma política de *marketing* e marca mais agressiva para diferenciar os produtos. Dessa forma, a empresa não maximiza o potencial da marca-fonte e, foca, somente, os benefícios funcionais que os produtos possam oferecer aos consumidores. Nesse contexto, a empresa não explora o potencial de diferenciação da marca-fonte, embora consiga construir o atributo qualidade superior de seus produtos frente aos concorrentes de pequeno porte (MPMEs).

Numa estratégia de consolidação da marca no mercado, a apropriabilidade dessa reputação pode conceder ao titular maior rentabilidade no caso de licenciamento. O licenciamento (permissão de uso) é regido por cláusulas contratuais, que podem resguardar a imagem construída do titular da marca, além de impor ao licenciado penalizações, com direito a indenizações ao licenciante, no caso de seu descumprimento.

No mercado de concorrência por preço, o consumidor tende a orientar sua decisão de compra pelo menor preço, ou seja, é ofertada a linha básica de produtos, o que no caso da RED APPLE é assinalado somente com sua marca comercial (RED APPLE). Entretanto, os consumidores que buscam produtos mais diferenciados, escolhem-nos conforme as características dos produtos e o preço, numa análise de custo \times benefício. As ações de *marketing* necessitam ser mais claras e incisivas para posicionar os produtos no mercado-alvo adequado. De certa forma, a RED APPLE percebe esse comportamento quando ela direciona seus produtos para canais de comercialização distintos.

A RED APPLE apresenta toda a problemática ligada ao seu porte (limitações com infraestrutura, capacidade técnico-produtiva, acesso ao crédito, escala produtiva) que a impossibilita de concorrer num mercado de preço. O mercado de concorrência por preço é mais adequado às grandes empresas, devido a sua economia de escala e de escopo, onde é comum a prática do *marketing* indiferenciado (produtos básicos, sem valor agregado).

Assim sendo, a RED APPLE deve tirar proveito de seu porte, o que lhe dá flexibilidade para seguir as tendências da moda, a atender demandas de segmentos não contempladas pelas grandes empresas ou mercados nos quais essas não têm interesse em penetrar (nichos de mercados). Nessa lógica, os produtos mais diferenciados tendem a ser mais rentáveis para a estrutura de pequeno porte do que os produtos desprovidos de diferenciação, que demandam grande volume de produção, para obter o menor custo unitário de produção.

Nesse contexto, uma gestão de marca eficiente aliada a uma política de *marketing*, orientada para um mercado-alvo bem mapeado, a proteção dos ativos intelectuais e a articulação desses elementos com os demais ativos complementares pode ser decisiva para o sucesso da empresa.

Quanto à aquisição de tecnologia, a RED APPLE não realiza compra de patentes nem de outros ativos de propriedade intelectual, nem licenciamento, porque entende que o seu porte e o seu mercado não comportam, no momento, esse tipo de investimento. A empresa opera com a diferenciação de produtos, a partir de tecnologia madura, cujo cerne é a aquisição de bases de misturas pré-existentes. A diferenciação é dada pela incorporação de essências, de novos princípios ativos, de fragrâncias e outros, seguindo as tendências do setor de HPPC.

Os lançamentos dos novos produtos seguem a tônica “novo para a firma, mas não novo para o mercado” ou “novo para a firma e novo para um mercado ainda não contemplado”. Assim, a RED APPLE tenta trabalhar nas inovações de *marketing*, ou seja, trabalhar a textura e a combinação de misturas, nas cores e nas novas fragrâncias, seguindo as tendências da moda. Até então, as práticas da empresa não apresentavam orientação para desenvolver produtos ou processos suficientemente novos para solicitação de patentes; nem tão pouco a empresa apresentava preocupação em adquirir tecnologia, seja por cessão ou por licenciamento, para ofertar produtos mais sofisticados e diferenciados com alto valor agregado.

Entretanto, a empresa está em vias de depositar um pedido de patente de produto e processo desenvolvido para a higiene íntima da mulher. Como já dito anteriormente, esse produto foi desenvolvido a partir de tecnologia madura, o que caracteriza uma inovação incremental.

A empresa, embora procure proteger seu esforço e mérito no desenvolvimento de um novo produto, não se preocupou em fazer um contrato de sigilo com todos os integrantes da equipe, para manter a invenção sob sigilo até o depósito de patente no INPI. A concessão de um título de patente está condicionado ao critério novidade, onde qualquer publicação, antes da data de seu depósito poderá servir de anterioridade para sua não concessão.

Essa patente pode mudar a trajetória da RED APPLE e iniciar uma nova etapa da firma. A patente é um título de propriedade temporário (20 anos), com expectativa de ganho futuro. Portanto, é um ativo intangível econômico tal qual a marca, passível de ser comercializado. Assim como a marca, a patente também pode ser cedida (gratuitamente ou não) e licenciada, o que proporciona ao seu titular oportunidades de negócios.

A cessão ou venda do título de propriedade pode proporcionar um volume expressivo de capital ao cedente, num primeiro momento. Entretanto, o cedente perde qualquer poder sobre a exploração da invenção, ou seja, sobre a apropriabilidade sobre seus lucros quando ascender ao mercado.

Caso a RED APPLE decida manufaturar o produto, a patente pode ser usada como elemento de barreira, concedendo ao titular o direito de explorar economicamente a invenção, sendo uma recompensa ao esforço inovativo. Durante esse tempo, o titular tende a ter o “monopólio de mercado”, o que lhe permite recuperar os investimentos, controlar o fluxo de produção e sistema de preço, além de estabelecer os ativos complementares no mercado. Assim a RED APPLE pode consolidar os canais de distribuição e de comercialização no território nacional, no caso de ter condições técnico-produtivas para promover tal ação.

Entretanto, a patente também pode ser utilizada para estabelecer parcerias para a exploração econômica da invenção. Nesse sentido, ela proporciona a segurança jurídica entre as partes, mediante o estabelecimento de cláusulas contratuais. Dessa forma, há a definição exata da participação dos agentes econômicos nas transações comerciais, no que tange aos deveres e às obrigações, permitindo que a RED APPLE divida o risco do empreendimento com o parceiro e, mediante as cláusulas contratuais, estabeleça a participação de cada agente na apropriabilidade dos lucros da inovação.

Como elemento difusor de tecnologia, a patente sob a forma de licenciamento (permissão de uso, mediante o pagamento de *royalties* ao titular) pode ser utilizada para proporcionar a penetração do produto no mercado, caso a empresa não tenha escala de produção para atendê-

lo. No caso, também, do ativo ser de fácil reprodutibilidade pelos concorrentes, pode ser interessante para a RED APPLE fazer o licenciamento.

De qualquer forma, seja qual for a estratégia adotada pela RED APPLE em termos de apropriabilidade dos lucros da invenção, ela poderá ter um capital para rever seu posicionamento no mercado. No momento, a RED APPLE está espremida entre as MPMEs e as grandes empresas (nacionais e multinacionais) do setor de HPPC. Ela se destaca entre as MPMEs do Paraná, com produtos de qualidade, portfólio razoável de produtos de higiene e cosméticos (diferenciados e básicos), canais de comercialização e distribuição e política de *marketing* para dar visibilidade a seus produtos. A empresa abastece o estado do Paraná, a região Sul, Sudeste e exporta para a Argentina.

No entanto, quando comparada com as grandes empresas do setor, ela apresenta fragilidades inerentes ao seu porte. A RED APPLE não apresenta escala de produção capaz de empreender uma ameaça à grande empresa. Ela é incapaz de engendrar uma política de concorrência de preço efetiva. Num *marketing* concentrado por produto e em mercado, a grande empresa apresenta vantagens consideráveis em relação à RED APPLE.

No entanto, a RED APPLE, mesmo apresentando desvantagens se posiciona no *marketing* concentrado em mercado e oferece produtos diferenciados, com maior valor agregado e, consegue se infiltrar no mercado, por intermédio da distribuição direta, como é o caso do abastecimento da Região Metropolitana de Curitiba (farmácias e supermercados de bairros).

A tendência é a RED APPLE trabalhar efetivamente no *marketing* de segmento, com ofertas de produtos cada vez mais diferenciados (com valor agregado), em segmentos não atendidos

pelas grandes empresas (em nichos de mercado), prevalecendo-se da flexibilidade inerente ao seu porte.

No momento, a RED APPLE tende a apresentar dificuldades para impor um crescimento mais sustentável, uma vez que, pelo seu porte, a empresa apresenta limitações para ter acesso ao crédito. Dessa forma, a patente pode ser uma maneira da firma se capitalizar e engendrar um novo ciclo de crescimento, onde a procura de conhecimento, mais cedo ou mais tarde, será decisiva. Essa procura de conhecimento poderá ocorrer via investimento em P&D ou via licenciamento.

Na realidade, a RED APPLE precisa optar por uma estratégia de crescimento no futuro: permanecer numa estrutura de pequeno porte, ofertando produtos de alto valor agregado para um determinado segmento, ou aumentar o seu porte e empreender uma economia de escala e de escopo, concorrendo com as grandes empresas do setor. De qualquer forma, investimentos em P&D serão necessários para auferir diferenciação aos produtos. Mesmo numa estrutura de médio porte, a tendência seria o *marketing* concentrado por mercado.

Caso a opção seja pela permanência no pequeno porte, a tendência é de que a RED APPLE incorpore tecnologia em seus produtos, podendo penetrar no mercado de maneira mais efetiva e esperar ter maiores rendimentos - no atendimento a um segmento que aprecie produtos cada vez mais diferenciados, com alto valor agregado.

3.2.6 Os fatores críticos de sucesso e os pontos fortes e fracos da empresa

Para a empresa, um ponto crítico para o seu sucesso é a inovação de produto, mesmo sendo ela uma inovação em *marketing* (*design* das embalagens, combinação de bases pré-existentes com adição de outros elementos resultando em cores, fragrâncias, texturas diferentes) ou uma inovação incremental, com melhoria funcional dos produtos.

As demais inovações de *marketing* também são essenciais para o acesso do produto ao mercado e sua visibilidade, constituindo-se, também, a aquisição dessas específicas competências em fator crítico de sucesso para a indústria de HPPC. De certa forma, a RED APPLE tenta enfatizar as inovações de *marketing*, seguindo a tendência do setor de HPPC, segundo o porte da empresa (GARCIA e FURTADO, 2002).

Nesse sentido, a RED APPLE tenta estabelecer canais de distribuição diretos na Região Metropolitana de Curitiba, e subcontrata as atividades de distribuição e logística para a comercialização de seus produtos no território nacional, e para a comercialização de produtos exportados para a Argentina. Quanto aos canais de comercialização, de maneira geral, os canais tradicionais (supermercados e farmácias) para os produtos sem valor agregado, cobrindo a região Sul e Sudeste, e lojas especializadas no setor, para os produtos de maior valor agregado.

Quanto às inovações de *marketing*, no que tange à visibilidade na mídia:

- meios de comunicação: a RED APPLE utiliza os meios tradicionais para informar ao público sobre seus produtos e difundir sua marca, por intermédio de televisão, rádio, *outdoors*,

revistas e panfletos. A empresa tenta implementar uma ação articulada entre os diversos meios de comunicação, na medida de sua disponibilidade de capital;

- as ações de propaganda, promoção e venda apresentam ações articuladas. Essas ações são tímidas e incipientes, sobretudo entre os produtos de baixo valor agregado (geralmente praticados nos supermercados em função das ações de *marketing* engendradas pelos grandes concorrentes. Ou seja, são as famosas promoções de mercado - “Pague 1 e Leve 2”);

Quanto aos novos lançamentos e tendências, a empresa está em consonância com a dinâmica inovativa de lançamento de novos produtos do setor e apresenta um portfólio de produtos razoavelmente diversificado para o seu porte, com ênfase na economia de escopo, tendendo a uma ação de *marketing* concentrado em mercado e por produto.

Quanto à política de marca, a empresa assinala produtos com a própria marca comercial (RED APPLE) e trabalha também com a estratégia da marca-fonte, em que a marca comercial é usada como fonte (assinalando a reputação da empresa). A RED APPLE também apresenta uma tentativa de lançamento de marca específica, só que o faz de maneira equivocada e confusa, ora apresenta a marca vinculada à marca fonte, ora a apresenta sob forma específica (para alguns produtos de cabelos).

Sob o ponto de vista da empresa, são seus pontos fortes:

- a constante busca pela inovação, a ampla linha de produtos que atinge diversos segmentos de mercado, seguindo a lógica do setor;

- a aquisição de competências específicas em *marketing* (planejamento das ações no âmbito da empresa), a distribuição direta na Região Metropolitana de Curitiba e a subcontratação das atividades de logística, distribuição e *marketing* (divulgação, promoção e vendas);

- o estabelecimento de canais de distribuição e de comercialização e a rede de relacionamentos;
- a implementação do *marketing* diferenciado, com proposições mercadológicas distintas para os produtos de maior valor agregado;
- a dinâmica de acumulação de conhecimento a partir da tecnologia madura, o que lhe forneceu capacidade técnico-produtiva para penetrar no mercado e competências específicas no aprendizado da tecnologia madura (*learning by using, learning by doing, learning by searching*), resultando em melhorias no produto – inovações incrementais;
- a obtenção sistemática de reciclagem de seus funcionários nos programas de boas práticas no setor, promovidos por empresas de consultorias;
- a busca sistemática de atualização tecnológica e dos novos lançamentos da área (via fornecedores, participação em feiras nacionais e internacionais, em congressos e outros);
- o rompimento da barreira da “momamarca” e o uso da marca-fonte, tendo a reputação da marca RED APPLE como referência de qualidade e a formação da marca linha-produto;
- a diferenciação de uma política de marcas dependente do valor agregado ao produto, coordenada com canais de comercialização, e as ações de *marketing*, no geral.

Os pontos fracos para a empresa são:

- a não geração de conhecimento interno (P&D) mais incisiva ou a não aquisição de tecnologia, por intermédio de licenciamento (ambas relacionadas à sua limitação financeira), ou a não interação com centros de pesquisa e universidades;
- a limitação da capacidade técnico-produtiva (sem capacidade de escala de produção) para competir com as grandes firmas do setor na oferta de produtos básicos;
- a precariedade na dinâmica de atualização do maquinário e a inexistência de maquinários mais sofisticados;

- a falta de ações mais incisivas no mercado (logística, distribuição, comercialização) para seus produtos com maior valor agregado nas regiões Sul, Sudeste e também para os produtos exportados para a Argentina, além de ações mais concentradas e constantes em *marketing* na divulgação e na promoção.
- a vulnerabilidade das marcas SEMI DI LINO e FLORA BRASIL que não estão registradas e já apresentam investimentos consideráveis. No caso da marca FLORA BRASIL, caso haja direito de exclusividade, a RED APPLE poderá ser acionada judicialmente. A RED APPLE¹⁶³ terá que retirar a marca do mercado imediatamente, não poderá mais usar, comercializar, vender, exportar, licenciar e trocar nenhum produto com essa marca, além de ter todos os produtos em estoque, a que são apostos essa marca, destruídos, e os produtos já no mercado, recolhidos e também destruídos.
- a ausência de um contrato de sigilo entre os membros da equipe que estão desenvolvendo o produto.
- tentativa de construção de marca-específica equivocada e confusa.

A empresa apresenta as seguintes dificuldades:

- mercado heterogêneo e de concorrência acirrada (grandes empresas nacionais, multinacionais e MPMEs: formais e informais), o que exige que a empresa se diferencie das demais;
- limitação de investimentos agressivos para ascender a um estágio superior - a empresa está espremida entre o mercado sensível a preço e o mercado baseado em diferenciação e sem a possibilidade de realizar estratégias de crescimento mais incisivas;
- dificuldade de contratação de mão de obra, pela falta de treinamento específico na área de

¹⁶³ A RED APPLE, ainda terá que pagar as indenizações cabíveis, as quais poderão até comprometer o futuro da empresa como um todo, inclusive a questão da patente. Dependendo do valor estipulado em juízo poder-se-á arrolar a patente nas transações, pois é um título proprietário temporário e, como tal, é um bem econômico, pode ser transacionado, assim como o registro de suas marcas, que também se encontram protegidas.

produção do setor;

- alta rotatividade dos funcionários que implica em custo (exceção: corpo técnico tende a permanecer constante, enquanto os corpos produtivo e administrativo apresentam rotatividade);

Em termos de oportunidade, a firma apresenta:

- a exportação dos produtos para o mercado argentino e a possibilidade de utilizá-lo como projeto-piloto para empreender a exportação de seus produtos para o MERCOSUL;

- o desenvolvimento de produtos com insumos da biodiversidade brasileira com boa aceitação internacional;

- a segmentação de mercado para a oferta de produtos diferenciados – ações de *marketing* diferenciado, promovendo compostos mercadológicos distintos;

- o aumento do portfólio de produtos, com produtos com maior valor agregado;

- a solicitação de um pedido de patente;

- o desenvolvimento de P&D interno com aproveitamento do *know-how* adquirido com a tecnologia madura, ou via aquisição de tecnologia por licenciamento, para ofertar produtos com maior valor agregado;

- a exclusividade da exploração econômica da invenção ou o estabelecimento de parcerias para sua exploração, ou o seu licenciamento, mediante pagamento e cláusulas contratuais claras e bem definidas;

- o licenciamento de sua marca para outras MPMEs, desde que a RED APPLE tenha uma forma de controle sobre a qualidade dos produtos.

A RED APPLE reitera a informação de que o setor está em momento de ascensão, apesar da crise, assim como tem expectativa de crescimento e aumento do volume de produção para o

período de 2009 – 2010, talvez pela empresa implementar uma política de diferenciação de seus produtos, e apresentar P&D de qualidade superior à praticada pelas empresas de pequeno e médio porte do setor. Além disso, sua articulação com os canais comerciais lhe abre espaço para a colocação dos produtos no mercado. A falta de fluxo de informações entre a universidade e o setor privado não é vista como dificuldade, pois a empresa utiliza tecnologia madura, mas pode se constituir numa vantagem competitiva no futuro.

3.7 ANÁLISE DE PORTER

A análise das cinco forças competitivas de Porter (1986) será realizada em relação aos ativos que mais influem na competitividade do setor, segundo os autores que fundamentam este trabalho (GARCIA E FURTADO, 2002; GARCIA e SALOMÃO, 2008; CAPANEMA *et al.*, 2007), e em relação aos pontos fortes e fracos levantados das informações disponibilizadas pela empresa. Será feita uma caracterização do setor de HPPC e da unidade de análise RED APPLE.

3.7.1 Caracterização do setor

O setor de HPPC, embora seja considerado como uma única indústria para fins de enquadramento setorial, na realidade apresenta dinâmicas diferentes para cada indústria que o compõe: indústria de Higiene Pessoal, indústria de Perfumaria e indústria de Cosméticos.

A indústria de higiene pessoal tende a estar voltada para um mercado de massa, com uma ação mais diversificada, podendo ou não ter o viés de diferenciação. Contudo, essa indústria tende à oferta de produtos básicos, sem a incorporação de valor agregado – produtos tipo *commodities*. Geralmente, essas grandes empresas¹⁶⁴ praticam economias de escala e de escopo, numa estratégia orientada para o custo. Nesse tipo de indústria é comum a utilização do *marketing* indiferenciado, *marketing* concentrado por produto (ambos adequados para economia de escala e concorrência no mercado de preço) e *marketing* concentrado em mercado (adequado para economia de escopo).

Enquanto que as indústrias de perfumaria e cosméticos tendem para a diferenciação, com ofertas de produtos de maior valor agregado - ação especializada. Geralmente, a organização da produção praticada é a economia de escopo. A segmentação do público-alvo segue os critérios do *marketing* concentrado em mercado, *marketing* concentrado seletivo e nicho de mercado. Para essa indústria, na estratégia do *marketing* de segmento, quanto maior for o valor incorporado ao produto, mais rentável ele será, mas para isso deve ser adotada uma ação mais focada em determinado segmento. No *marketing* de segmento, a diferenciação pode vir ou não atrelada à incorporação de valor agregado, podendo o mesmo ser objeto das indústrias de higiene pessoal e de cosméticos.

Essas dinâmicas precisam ser respeitadas, para que se componha um padrão competitivo coerente. Além disso, a grande heterogeneidade do setor (MPMEs e grandes firmas) oferece uma dinâmica diferente para cada indústria englobada no contexto único do setor de HPPC.

¹⁶⁴O atual contexto do mercado brasileiro de HPPC reflete o interesse da inserção das grandes multinacionais no território brasileiro – o acesso ao mercado doméstico, o que justificou a implantação de uma planta local para atender a um mercado de massa. A partir desse fato, estratégias de crescimento e de acesso ao mercado foram planejadas, o que explica o contexto atual do setor de HPPC.

Em decorrência dessa dinâmica diferente comandada pelo porte da firma, far-se-á a distinção entre dois grandes grupos: as grandes empresas (nacionais e multinacionais) e as MPMEs (formais e informais) para se estabelecer a dinâmica desse setor.

O padrão de competitividade das grandes empresas está baseado no poder de sua capacidade técnico-produtiva, no investimento em P&D e na articulação de seus ativos comerciais. Dessa forma, há uma tendência à estratégia de inovação ofensiva, o que resulta numa dinâmica inovativa de lançamento de novos produtos e tendências ditadas pelos países desenvolvidos. As inovações de *marketing* (novo *design* das embalagens e novas cores, fragrâncias e texturas) também corroboram para dar dinamismo ao lançamento de produtos. De uma forma geral, podem-se identificar dois grupos: as grandes empresas¹⁶⁵ multinacionais e nacionais com economia de escala e de escopo, e as grandes empresas especializadas.

As grandes empresas multinacionais, principalmente do setor de higiene pessoal, têm o interesse de explorar o mercado doméstico brasileiro, sem o desenvolvimento de pesquisa (há a internacionalização da produção, sem a internacionalização da P&D).

Já as grandes empresas nacionais tendem a desenvolver P&D, numa estratégia de inovação defensiva, ofertando produtos diferenciados, com valor agregado, com o objetivo de atender aos mercados interno e externo (processo de internacionalização com canais de comercialização em alguns países). De uma maneira geral, entre as grandes empresas há uma tendência das multinacionais estarem voltadas para as inovações radicais e as empresas nacionais voltadas para as inovações incrementais e, sobretudo, as inovações de *marketing*,

¹⁶⁵ Devido ao seu porte, há a prática da economia de escala (*marketing* indiferenciado ou *marketing* concentrado por produto) e de escopo (*marketing* concentrado em mercado). No caso da economia de escopo, a tendência é uma ação diversificada.

principalmente as voltadas para uma ação especializada.

Há grandes empresas que possuem um viés de especialização com intensa dinâmica inovativa, baseada na estratégia de inovação ofensiva, o que resulta numa grande oferta de produtos heterogêneos, diferenciados, com alto valor agregado. As empresas multinacionais importam os produtos mais sofisticados da matriz e, quando possuem uma planta produtiva no Brasil, tendem somente a explorar o mercado doméstico, ofertando produtos diferenciados. As empresas nacionais especializadas tendem a utilizar uma estratégia de inovação defensiva, com investimento em P&D e seguem a dinâmica de lançamento de novos produtos no setor, inclusive na rotatividade de novos *designs* de embalagens.

Ambos os tipos de empresas (em larga escala e especializada) podem apresentar estratégias de subcontratação de suas atividades produtiva, de logística, de distribuição e de *marketing*. Ambos valorizam e gerenciam o ativo intangível marca, podendo ter políticas de licenciamento de marcas. Outra tendência do setor são as inovações de *marketing* (logística, distribuição, comercialização, rede de fornecedores, clientes, *marketing*, *design* de embalagens, etc.).

Quanto às MPMEs, mesmo que apresentem capacidade técnico-produtiva e o ativo marca, o padrão de competitividade desse grupo é bem distinto do apresentado pelas grandes empresas do setor. De uma maneira geral, as MPMEs apresentam dificuldades de estabelecer canais de distribuição, *marketing* e relacionamento com clientes e fornecedores e outros ativos complementares, sendo esses elementos os fatores críticos de sucesso da firma. Dentro desse estrato empresarial, há duas tendências: ofertar produtos sem ou com pouco valor agregado, e, muitas vezes, de baixa qualidade, assemelhando-se a *commodities* (grande maioria das

MPMES); ou uma ação mais especializada, com oferta de produtos diferenciados, tendendo a uma maior incorporação de valor agregado, principalmente entre as MPMEs estrangeiras. A participação das MPMEs estrangeiras no mercado brasileiro ocorre por intermédio das importações, quando não há interesse na exploração do mercado doméstico, podendo haver a implantação dos escritórios de representação local.

As MPMEs brasileiras de ação especializada tendem a implementar uma estratégia de inovação imitativa, tendendo a ofertar produtos diferenciados para atender, basicamente, ao mercado doméstico. Muitas vezes, a diferenciação do produto só se manifesta pelo novo *design* de embalagem, novas cores e fragrâncias dos produtos. A dinâmica inovativa se restringe, somente, à utilização de tecnologia madura, com a adição de essências e fragrâncias, ou seja, não há gastos com P&D, sendo as empresas obrigadas a incorporar rapidamente o desenvolvimento dos lançamentos no setor.

Dentro do grupo das MPMEs, há as empresas informais que praticam *dumping*, e engendram uma concorrência lesiva, prejudicando todo esse estrato empresarial. Essas empresas tendem a produzir produtos sem valor agregado, e, muitas vezes de baixa qualidade, assemelhando-se a *commodities*. Quanto à manufatura dos produtos, esses são desenvolvidos a partir de tecnologia madura, ou seja, a produção é feita a partir da combinação de misturas pré-existentes, mas tendendo aos produtos tipo *commodities*.

Para esse estrato empresarial (MPMEs), o setor de HPPC apresenta baixas barreiras à entrada, pois trabalham com tecnologia madura, não havendo necessidade de compras de equipamentos sofisticados, os quais poderiam representar uma barreira de entrada. As exigências iniciais de capital para a compra do maquinário básico e aluguel ou compra de

instalações demandam pouco investimento. Porém, após a instalação da empresa e a sua entrada no mercado, é possível manter-se sem grandes investimentos de capital, a menos que a empresa queira ascender a um posicionamento em que são necessários grandes investimentos em P&D. Pode-se dizer que é possível sobreviver no mercado até mesmo sem grandes investimentos em maquinário, tendo em vista que muitas MPMEs surgiram a partir de farmácias de manipulação, pela similaridade entre essas bases produtivas. A dificuldade dessa migração se deve ao estabelecimento dos canais comerciais e de distribuição.

3.7.1.1 Aspectos gerais da caracterização do setor para a RED APPLE

Segundo a classificação de Porter (1986), a RED APPLE adota uma estratégia genérica de diferenciação, variando a sua atuação conforme as linhas de produtos, de acordo com o segmento de mercado ao qual direciona seus produtos. Embora a empresa apresente produtos básicos, com quase nenhum diferencial além da marca, não se pode considerá-la como pertencente a uma estratégia genérica de custo, pois a empresa não apresenta economia de escala.

Esse posicionamento não é conflituo, pois se destina a segmentos-alvo diferentes. Além disso, como já dito anteriormente, a dinâmica da área de higiene pessoal é distinta da área de cosméticos. O setor de higiene pessoal tende a ofertar produtos básicos, enquanto que o setor de cosméticos tende a ofertar produtos diferenciados. A análise se torna mais complexa na medida em que o porte empresarial afeta o padrão de competitividade intrasetorial.

A dinâmica de lançamento de novos produtos é a tônica dessa indústria, sendo que a

segmentação do mercado mais adotada oscila entre o viés demográfico (idade, sexo, raça, gênero, ciclo de vida: bebe, criança, jovem, adulto, idoso), sócio-econômico (renda, *status*), e geográfico (países, estados, cidades, bairros e outros). As inovações radicais, com investimento em P&D são realizadas pelas grandes empresas, principalmente, as multinacionais e algumas nacionais. Entretanto, as inovações incrementais destinadas às melhorias funcionais e adaptações de produtos tendem a ser incorporadas pelas empresas especializadas que adotam estratégias de inovação defensivas, podendo ser utilizadas por algumas grandes empresas do setor de higiene pessoal. No setor de cosméticos, as estratégias de inovação defensivas são predominantes entre as grandes empresas (nacionais e multinacionais) e as empresas, geralmente, estrangeiras especializadas de menor porte.

Entretanto, a maioria das MPMEs do setor brasileiro concentra sua atuação no uso de tecnologia madura, numa estratégia de inovação imitativa, a partir das misturas pré-existentes com adição de fragrâncias, essências, cores e princípios ativos para se diferenciar no mercado, onde a diferenciação pela renovação das embalagens é uma tentativa de se inserir na dinâmica de lançamento de novos produtos.

As MPMEs do setor tendem a utilizar as inovações em *marketing* para lhes proporcionar vantagens competitivas. Na realidade, esses ativos são essenciais para sua permanência no setor. O alto índice de mortalidade nesse estrato empresarial (MPMEs) se deve à falta de competências para estabelecer e articular os ativos complementares, à falta de competências gerenciais¹⁶⁶ e à dificuldade de acesso ao crédito.

¹⁶⁶ A grande maioria das MPMEs decorre de administração familiar. Esse fato pode ser associado à migração da farmácia de manipulação para o setor de HPPC, graças à proximidade da base produtiva.

3.7.1.2 Unidade de análise: RED APPLE e os principais fatores críticos de sucesso

A RED APPLE, por priorizar a diferenciação e a segmentação de produtos, possui várias linhas, algumas bastante extensas, visando atingir a vasta gama de gostos e preferências dos consumidores. A empresa se concentra na produção de produtos de higiene pessoal (cabelos, desodorantes) e cosméticos (protetores solares e outros cremes para a pele).

Como já dito anteriormente, a marca comercial assinala os produtos básicos, destinados à penetração em vários mercados, tendendo a concorrer no mercado de preço. Esses produtos tendem a concorrer diretamente com as grandes empresas (nacionais e multinacionais), nas regiões do Paraná, inclusive na Região Metropolitana de Curitiba e nas regiões Sul e Sudeste. A distribuição é feita por representantes comerciais e os canais de comercialização são as grandes redes de supermercados e farmácias.

A marca-fonte e a marca-específica assinalam os produtos diferenciados que tendem a ter maior valor agregado. Esses produtos são os mais rentáveis para a RED APPLE. Assim, os produtos diferenciados tendem a concorrer com os produtos tipo *commodities* ofertados pelas concorrentes de pequeno porte (MPMEs) da Região Metropolitana de Curitiba. A RED APPLE também implementa uma distribuição direta para as redes de supermercados e farmácias de bairro. Os produtos diferenciados da RED APPLE também são exportados para a Argentina.

A empresa RED APPLE utiliza a estratégia da marca-fonte e da marca comercial na tentativa de massificação do uso do sinal marcário (RED APPLE), talvez por isso não tenha protegido

algumas marcas-linhas (SEMI DI LINO e FLORA BRASIL). De fato, a lógica do setor, entre os concorrentes de pequeno porte, é não proteger o ativo marca, em função dos custos.

Na estratégia da marca-fonte, os produtos com marcas específicas são utilizados com o aval de uma marca consolidada e reconhecida pela opinião pública. A RED APPLE adquiriu competências específicas numa ação coordenada de *marketing*, canais de distribuição e de comercialização e política de marcas, tentando construir um elo com o consumidor mais eficiente.

A RED APPLE, no entanto, ao mesmo tempo em que se enquadra entre as empresas de pequeno porte, em relativamente pouco tempo de existência (18 anos), conseguiu atingir uma posição intermediária no mercado: entre as empresas formais vendedoras de *commodities* do setor e as grandes empresas diversificadas transnacionais e nacionais. Sendo especializada em apenas algumas bases de produção (cabelos, protetores solares, desodorantes e hidratantes), buscou colocar-se no mercado com produtos diferenciados, e, apesar de não poder comprometer muitos recursos em P&D, investiu em inovações de *marketing* e em formulações com cores e fragrâncias que utilizam extratos vegetais da Amazônia, tendência no setor, além de realizar uma incipiente internacionalização.

Atualmente, a empresa continua com a estratégia de diferenciação um pouco mais avançada de produtos, mas ainda não realiza grandes esforços em P&D, devido às dificuldades originadas de seu porte. A partir da compra de insumos prontos, a maior parte de fornecedores brasileiros e de algumas filiais brasileiras de multinacionais, a empresa realiza a mistura e pesquisa novas fórmulas que resultem em um produto inovador para o mercado, mas não em um produto inovador para o setor.

Aparentemente, a empresa não conta com grandes economias de escala, pois possui uma base de produção especializada que lhe permite engendrar economia de escopo. Essa situação se contrapõe, em princípio, à uma política diversificada e em grandes volumes de produtos, que seria necessária para concorrer num mercado de preço, de forma a obter maior êxito em sua linha básica.

Dessa forma, pode-se dizer que a RED APPLE dispõe, no momento de sua entrada no mercado, de alguns elementos influentes para lhe auferir vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes de mesmo porte (MPMEs), sejam atuais rivais ou novos entrantes no mercado.

3.7.2 Análise das cinco forças de Porter

A análise da rivalidade entre os concorrentes no mercado será bem detalhada, havendo um *flash* estático do mercado atual, com a participação das grandes e das MPMEs, e posteriormente as respectivas análises. Devido à complexidade do estudo, apresentar-se-ão os respectivos resultados das ações da RED APPLE com as grandes empresas e com as MPMEs. O estudo da ação da RED APPLE no mercado argentino tem por objetivo demonstrar sua atuação e seus prováveis concorrentes sem, no entanto, estudar efetivamente sua posição, pois não há um profundo conhecimento sobre esse mercado.

Essa dinâmica será mais tarde extrapolada para os novos entrantes e os produtos substitutos.

Pois se entendeu que, devido à alta dinâmica de lançamento de novos produtos no setor, tanto os novos entrantes no mercado, quanto os produtos substitutos, só desequilibraram o mercado, no caso de uma inovação radical. Entretanto, em os analisando, as devidas considerações e pontuações serão feitas. Logo a seguir serão analisados os fornecedores e os compradores e finalmente, far-se-á uma conclusão do posicionamento da RED APPLLE.

3.7.2.1 Rivalidade entre os concorrentes

Na realidade, a pesquisa do SEBRAE/PR aponta como maior dificuldade do setor a concorrência¹⁶⁷ (Gráfico 2.4.17.1). O mercado apresenta uma concorrência altamente acirrada e é caracterizado por uma grande heterogeneidade.

Na realidade, a RED APPLE colide com todos os agentes econômicos que participam do mercado, quer seja na indústria de higiene pessoal, quer seja pela indústria de cosméticos, devido a sua forma de atuação. Essa colidência apresenta-se em menor ou maior grau dependendo: do tipo de indústria, do valor agregado aos produtos em questão e dos canais de comercialização adotados.

Em função da complexidade do estudo, a rivalidade entre os concorrentes foi analisada considerando-se a RED APPLE e as grandes empresas nacionais e multinacionais, segundo a ótica dos produtos de higiene pessoal e de cosméticos; e da RED APPLLE e as MPMEs formais e informais. Entretanto, na análise das MPMEs não houve uma necessidade de

¹⁶⁷ O mercado é marcado pela alta taxa de informalidade no mercado entre as MPMEs, que praticam concorrência predatória.

estabelecer as diferenciações entre as áreas de higiene pessoal e de cosméticos, pois a maioria das MPMEs tende a operar com produtos sem agregação de valor, tipo *commodities*. Logo, não havendo tantas riquezas de detalhes.

3.7.2.1.1 RED APPLE e as grandes empresas: nacionais e multinacionais

As grandes multinacionais que concorrem no setor de higiene pessoal são a Procter e Gamble, a Unilever e a Johnson e Johnson. No setor de cosméticos, *stricto sensu*, as principais multinacionais que participam do mercado brasileiro são L'Oréal e Avon, enquanto que as empresas nacionais são representadas por O Boticário e a Natura. Essas empresas possuem uma ampla rede de distribuição e comercialização de seus produtos, e ficam com as fatias de mercado ocupadas pelas classes sociais com renda mais alta.

Higiene pessoal

As ações de *marketing* indiferenciado e de *marketing* concentrado por produto estão mais relacionadas ao setor de higiene pessoal, aproveitando-se de sua larga escala produtiva (economia de escala) para suprir as necessidades de um mercado de massa. Geralmente, os produtos de maior valor agregado são importados da matriz, em pequenos lotes, e possuem um preço bem elevado no mercado. Esses preços tendem a ser superiores aos produtos ofertados, até mesmo pelas empresas nacionais¹⁶⁸ do setor, que ofertam produtos semelhantes

¹⁶⁸ Na realidade, não há realmente uma concorrência acirrada entre as grandes (nacionais e multinacionais) por produtos diferenciados com maior valor agregado, tendo em vista que o maior interesse das multinacionais são os mercados de massa. Há economias de escala e de escopo na fabricação e na comercialização dos produtos.

no mercado.

Cosméticos

De uma maneira geral, as empresas especializadas se posicionam pela diferenciação e melhor qualidade de produtos. Esse setor apresenta dois tipos de firmas: as tradicionais (produtos derivados da química fina) e as especializadas em produtos naturais.

As grandes empresas especializadas tradicionais (L'Oréal, Revlon e outras) empreendem uma ação mais concentrada e tendem a ofertar produtos mais diferenciados, mais sofisticados e, portanto, produtos de maior valor agregado.

Essas grandes empresas aproveitam sua capacidade de produção (economia de escopo) para explorar mercados diferentes com produtos diferenciados. Nesse sentido, elas tendem a engendrar ações de *marketing* concentrado em mercados, com agregação de valor aos produtos. Seguindo a tendência mundial do setor de cosméticos, essas empresas diversificam sua produção com linhas específicas orientadas para cosméticos naturais, buscando aumentar suas vendas, como é o caso das empresas L'Oréal, Clinique e outros.

Já as empresas especializadas em produtos naturais adotam uma postura mais focada, somente ofertando produtos com insumos naturais e, portanto com alto valor agregado. Seus produtos são destinados às classes mais altas. Esses produtos são importados em pequenos lotes e distribuídos em lojas especializadas e em grandes redes de farmácias.

3.7.2.1.2 Resultado do posicionamento da RED APPLE frente às grandes empresas do setor

Embora a RED APPLE apresente um *market share* pequeno em relação às grandes empresas e, aparentemente, não concorra diretamente, (sob as mesmas condições de igualdade no mercado), ela sofre o impacto da política engendrada pelas grandes empresas no lançamento de novos produtos; no *marketing* concentrado de especialização por produto no mercado, e até mesmo, no *marketing* indiferenciado; no poder de pulverização dos produtos no mercado (ações de logística, poder sobre os canais de distribuição e de comercialização), na divulgação dos produtos na mídia (ações coordenadas de propaganda, promoção e *marketing* de marca).

A RED APPLE posiciona o seu preço um pouco abaixo das grandes empresas do setor, na tentativa de captar alguns consumidores. No entanto, se a grande empresa quiser empreender uma política de preços baixos, será impossível qualquer empresa de pequeno porte resistir a tal estratégia. A empresa busca a diferenciação pela qualidade e pela oferta de produtos diferenciados, tendendo à incorporação de valor agregado, buscando seguir a tendência do setor. Entretanto, nota-se por suas demais ações conjuntas que a empresa procura a inserção num segmento de mercado.

Na realidade, quando a RED APPLE diversifica seus produtos com linhas baseadas na biodiversidade brasileira, tanto no setor de cosméticos, como no setor de higiene pessoal, ela não concorre diretamente com as grandes no setor. Esses produtos são expostos especialmente na Região Metropolitana de Curitiba, em farmácias e supermercados de bairros.

Nessa estratégia, a empresa busca a penetração de seus produtos localmente, procurando atingir a classe média.

No caso específico do setor de cosméticos, a RED APPLE tende a concorrer com as grandes empresas especializadas do setor. Isso se deve ao próprio padrão de competitividade desse setor que está baseado na incorporação de essências, fragrâncias, aromas e outros ingredientes. Entretanto, essa concorrência tende a ser mais amena em função dos canais de comercialização escolhidos que buscam dar mais visibilidade à marca.

A concorrência direta com as grandes multinacionais do setor ocorre quando a RED APPLE oferta produtos diferenciados, sem ou com pouco valor. Nesse caso, ela passa a concorrer no mercado de concorrência por preço, sendo penalizada, sobretudo, no setor de higiene pessoal. Como a RED APPLE iniciou sua atuação no mercado concorrendo por preço, mantém sua atuação nesse mercado, inclusive atendendo ao estado do Paraná, e tende a penetrar em todo território nacional, entretanto com ações mais incisivas nas regiões Sul e Sudeste.

Seu sucesso em permanecer ativa no setor, mesmo concorrendo por preço, deve-se à articulação entre seus ativos complementares, à percepção de qualidade superior entre os concorrentes de pequeno porte e ao uso da marca (reputação consolidada pela qualidade dos produtos e bom relacionamento entre fornecedores e compradores).

3.7.2.1.3 RED APPLE e as MPMEs: formais e informais

A concorrência entre as empresas de pequeno porte (MPMEs) é bem acirrada. O fato é agravado ainda pela prática de “*dumping*”, engendrada pelas MPMEs informais, penalizando as MPMEs formais. Nesse contexto, as MPMEs do setor (de forma indiscriminada: setor de higiene pessoal ou de cosméticos) tende a ofertar produtos sem diferenciação e de baixa qualidade, cujo público-alvo é sensível ao preço. A oferta de produtos básicos, assemelhados a *commodities*, limita a atuação das MPMEs que não trabalham o atributo da qualidade percebida e a diferenciação, sendo reféns de sua própria estratégia.

A RED APPLE apresenta as principais dificuldades econômicas citadas pelo Estudo do SEBRAE/PR (Gráfico 2.4.17.2), em sua maioria referentes à questão do porte da empresa (problemas fiscais, trabalhistas, acesso ao crédito, concorrência com a informalidade, etc.). Entretanto, a empresa consegue empreender uma articulação com canais comerciais, sendo incomum nas MPMEs.

A RED APPLE se encontra numa posição mais destacada em relação a seus concorrentes de pequeno porte (MPMEs). A empresa articula os canais de distribuição e de comercialização para a penetração dos seus produtos no mercado; promove ações na mídia para divulgação de seus produtos; rompe a barreira da “monomarca” para diferenciar seus produtos de maior valor agregado e oferta produtos de qualidade, mesmo em sua linha básica, o que lhe permite auferir um preço diferenciado junto aos seus concorrentes de mesmo porte.

Entretanto, visto que esse público-alvo é sensível ao preço, a percepção do atributo qualidade

não será a motivação principal de sua compra. Somente o será caso o preço praticado pela RED APPLE seja bem próximo de seus concorrentes de menor porte (MPMEs). Nesse contexto, a busca por uma qualidade superior parece subaproveitada no mercado de concorrência por preço, somente se justificando pela construção da reputação de uma marca que prima pela qualidade, até mesmo em seus produtos básicos.

Porém, a empresa os direciona para consumidores com maior poder aquisitivo, aproveitando os canais de comercialização (hipermercados e grandes farmácias). Assim, os preços ficam um pouco abaixo dos preços dos produtos das grandes empresas diversificadas (de higiene pessoal *stricto sensu*) transnacionais e nacionais do setor, e acima das produtoras de *commodities* (MPMEs). Isso se verifica para os produtos de higiene pessoal e cosméticos orientados para o Estado do Paraná e regiões Sul e Sudeste.

No caso da Região Metropolitana de Curitiba, especialmente, a empresa efetua a distribuição direta dos produtos e os direciona às redes de supermercados e farmácias de bairro, principalmente os com maior valor agregado. Dessa forma, a RED APPLE consegue pulverizar esses produtos diferenciados e orientá-los para a classe média, nessa região. Pode-se dizer que a empresa utiliza diferentes estratégias para se servir dos canais de comercialização: produtos mais básicos em farmácias e supermercados de grande porte, e produtos mais diferenciados em farmácias e mercados de médio porte, além das lojas específicas para bebês. Especificamente, nessa região, a RED APPLE tende a concorrer com as poucas MPMEs especializadas que tentam engendrar tal política de diferenciação.

3.7.2.1.4 Resultado da RED APPLE e as MPMEs

Pode-se dizer que a RED APPLE, por basear-se na diferenciação de seus produtos, tanto de higiene pessoal como de cosméticos, e por praticar preços um pouco acima dos praticados pelas MPMEs do setor, não concorre diretamente com estas, buscando um público alvo intermediário com um poder aquisitivo mediano. Além disso, ao implementar uma boa articulação de seus ativos complementares (canais de comercialização e distribuição, *marketing* e política de marcas), conseguiu direcionar seus produtos mais diferenciados para comercialização em supermercados e farmácias de bairros, especialmente de Curitiba e região metropolitana, e em lojas especializadas em bebês, para produtos voltados para esse nicho, afastando-se da concorrência das MPMEs especializadas do setor.

No entanto, a partir do momento em que atua no mercado com uma estratégia de especialização por produto, principalmente quanto aos produtos de higiene pessoal, cujos canais de comercialização são as grandes farmácias e supermercados, passa a concorrer por preço no mercado. Então, a RED APPLE tende a sofrer as ameaças das empresas informais (pelas práticas de *dumping*) e formais fabricantes de produtos indiferenciados, cujo público alvo é sensível ao preço, não atentando para a qualidade superior dos produtos, atributo buscado pela RED APPLE. Entretanto, ao direcionar seus produtos para os canais tradicionais (grandes redes de supermercado e grandes farmácias) minimiza a concorrência do setor informal.

3.7.2.1.5 RED APPLE e o mercado argentino

A qualidade dos produtos da RED APPLE permitiu-lhe estabelecer um processo de internacionalização, com fornecimento regular de pequenos lotes, abastecendo lojas especializadas, e algumas farmácias e supermercados. Os produtos exportados são os de maior valor agregado, sobretudo os que contém insumos da biodiversidade brasileira. A tentativa de estabelecer novos canais de comercialização é realizada mediante visitas periódicas, visando prospectar tais contatos. A empresa subcontrata os serviços de distribuição e de logística.

Os principais rivais são os produtos das grandes multinacionais que ofertam também linhas de produtos com insumos naturais, e as MPMEs especializadas argentinas. A RED APPLE apresenta dificuldade para divulgar os seus produtos na mídia Argentina, haja vista a sua limitação financeira e de acesso ao crédito.

O processo de internacionalização ainda está em fase de reconhecimento de mercado, entretanto, a empresa aposta no potencial de seus produtos, pois está subsidiando essa internacionalização com recursos próprios (não há lucro, nem prejuízo). A tentativa é usar o mercado argentino como experiência e visibilidade para seus produtos, ou seja, como plataforma para exportação dos produtos para os demais países do MERCOSUL.

3.7.2.2 Entrada de novos concorrentes

Como já dito anteriormente, o mercado de HPPC possui uma dinâmica intensa de lançamento de novos produtos, a qual já condicionou a entrada de novas empresas a essa dinâmica. Assim, o equilíbrio pré-estabelecido só será realmente rompido com um novo entrante propondo uma inovação radical.

No caso do equilíbrio rompido, o mercado tenderá, rapidamente, a desenvolver produtos similares, estabelecendo a mesma dinâmica entre os participantes. A vantagem desse novo entrante seria momentânea, até o sistema se restaurar. Dependendo de como esse entrante se articula com os ativos complementares e a dinâmica inovativa do setor, poderá ou não manter essa vantagem.

Em condições normais, no caso do novo entrante ser uma multinacional e ofertar produtos sem valor agregado, tenderá a estabelecer uma concorrência no mercado de preço, o que, no caso das MPMEs, resultará numa falência generalizada, mas entre as grandes haverá a estabilização em torno de um ponto de equilíbrio, já que o mercado tende a uma estrutura de oligopólio. Nesse caso, os produtos da linha básica da RED APPLE estariam ameaçados, entretanto, a empresa conseguiria suportar tal estratégia em função de seus produtos de maior valor agregado, os quais são mais rentáveis e não competem nesse mercado.

Porém, se o novo entrante for uma grande empresa de ação especializada, e oferecer produtos de alto valor agregado, ela poderá indiretamente concorrer com a RED APPLE, na Região Metropolitana de Curitiba, mesmo que não apresente os mesmos canais de comercialização.

Pois, poderia implementar uma ação incisiva de *marketing*, propaganda e uma política de menores preços, o que estabeleceria num primeiro momento uma relação do consumidor com esse novo entrante. De qualquer forma, esse mercado como um todo tenderia a sofrer certo impacto. Somente o tempo e as demais ações engendradas por esse novo entrante poderiam lhe conferir uma vantagem ou não. A tendência seria o mercado se reequilibrar com esse novo entrante, caso ele tivesse sua inserção consolidada e com êxito.

Normalmente, o setor possui um movimento constante de novas MPMEs entrantes no cenário dos concorrentes rivais atuais, mas essa entrada não parece alterar a dinâmica do mercado. Essas empresas de menor porte (MPMEs) são caracterizadas por uma alta taxa de surgimento, mas também por alta taxa de mortalidade, além de se posicionarem, na maioria das vezes, no mercado de concorrência de preço, em função do seu limite de capital e dificuldade de acesso ao crédito.

Na realidade, mesmo no mercado de concorrência de preço, elas não ameaçam a posição da RED APPLE em função da qualidade superior de seus produtos. No entanto, essas empresas tendem a puxar os preços da RED APPLE para baixo, visto que essa empresa é tomadora de preço e tende a posicionar seus preços um pouco acima dos demais concorrentes de pequeno porte e abaixo dos preços praticados pelas empresas líderes.

Conforme os principais autores referenciados, o setor de HPPC apresenta baixas barreiras de entrada. Aparentemente, é possível fabricar produtos básicos, com misturas simples, o que facilita a entrada de outros agentes econômicos, principalmente as MPMEs informais.

Em um mercado como este, as empresas de pequeno porte entrantes precisam diferenciar-se para destacar-se entre as concorrentes, caso contrário ficarão presas à oferta de produtos básicos assemelhados a *commodities*, em que há concorrência por preço e a escolha do consumidor ocorre quase de maneira aleatória. As empresas formais que se posicionam dessa forma sofrem a ameaça direta das empresas informais, que praticam concorrência predatória (aplicam preços abaixo do mercado).

Quanto ao acesso aos canais de distribuição, a RED APPLE realiza a distribuição para Curitiba e região metropolitana de forma integrada, e terceiriza a distribuição realizada para o restante do estado do Paraná, para o Brasil e para a Argentina. Conforme Maimon (2005), com a demanda maior por empresas terceirizadas que realizam todo o trabalho de distribuição, atualmente esse mercado é bastante concentrado, passando a terceirização das atividades de logística e distribuição a serem considerados ativos genéricos. A RED APPLE utiliza os serviços terceirizados de distribuidoras contratadas também por outras empresas do setor de HPPC. As linhas básicas de produtos da RED APPLE são distribuídos para todo o Brasil e para a Argentina são direcionados os produtos de maior valor agregado.

Como a concorrência no setor é muito acirrada, geralmente há grande retaliação dos concorrentes, tendo em vista especialmente a grande quantidade de MPMEs brasileiras, o que acaba resultando em uma renovação constante das linhas e dos produtos da RED APPLE (basicamente na roupagem do produto - inovações de *marketing* e segmentação de produtos para pessoas com pele negra e praticantes de esportes), para acompanhar a concorrência, com o objetivo de não perder mercado. Nessa lógica, a segmentação de mercado é essencial para o direcionamento de produtos e para busca de novos mercados não assistidos pelos concorrentes.

3.7.2.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é determinante para a competitividade do setor de HPPC. A RED APPLE está inserida em um ambiente competitivo que abrange empresas diversificadas que cobrem de forma abrangente e extensa vários segmentos de mercado (grandes empresas transnacionais e nacionais), atingindo todas as classes sociais, gêneros, tipos de pele, cabelo, etc., e que possuem recursos financeiros para lançar novos produtos em curtos espaços de tempo, contribuindo para diminuir o ciclo de vida dos produtos.

Também sofre concorrência, no caso de produtos com menor valor agregado (desodorantes e géis para cabelos), das empresas informais e formais vendedoras de produtos assemelhados a *commodities* que, pela sua condição, conseguem proporcionar produtos com preços muito baixos, e ainda, das grandes empresas especializadas, que vendem produtos bastante sofisticados e diferenciados, e que, deixando de lado as marcas internacionais voltadas para os públicos de alto poder aquisitivo, podem proporcionar também preços mais baixos pelo grande volume de produção.

Dessa forma, é praticamente impossível não sofrer ameaça de produtos substitutos neste mercado, sendo grande a propensão do consumidor para substituir. Por isso, a RED APPLE tem buscado aumentar o poder de diferenciação de seus produtos, mediante o lançamento de produtos com inovações incrementais e de *marketing*, com uma tendência para a realização de pesquisas mais elaboradas que gerem produtos com novas funcionalidades com possibilidade

de patenteamento. Além disso, a RED APPLE poderia tentar proporcionar vantagens adicionais aos clientes por meio de serviços complementares.

Também assume especial relevância nesse contexto, o papel da marca utilizada e registrada, RED APPLE, como marca-fonte em quase todos os produtos da empresa, visando a fixação pelo consumidor. Muitas vezes, é agregada uma segunda marca, e até uma terceira marca, com o objetivo de diferenciar os produtos da concorrência (RED APPLE FLORA BRASIL, RED APPLE SEMI DI LINO MAXITRAT MAXIBELLE). Há também o caso da tentativa da marca específica para certas linhas de produtos para cabelo (SEMI DI LINO MAXIBELLE).

Ocorre, como já mencionado, que nem todas essas marcas foram solicitadas ao INPI, o que pode prejudicar a estratégia da empresa em um futuro próximo, quando adquirir um público fiel aos seus produtos, e não puder mais registrar as marcas que utiliza, por terem sido concedidas a terceiros. Além disso, a estratégia de arquitetura de marcas se apresenta confusa, pois a marca específica também se apresenta sob a forma de marca fonte para assinalar outros produtos.

3.7.2.4 Poder de negociação dos fornecedores

Conforme mencionado anteriormente, os insumos básicos para a fabricação dos produtos de HPPC são produzidos por empresas brasileiras. Esse mercado de produtos intermediários básicos é bastante concentrado e, de maneira geral, abastece várias empresas ao mesmo

tempo, concorrendo por preço, já que não possui insumos diferenciados. É o caso das massas-creme e das fragrâncias comuns, por exemplo. Quanto a esses insumos, a RED APPLE realiza compras mensais, escolhendo entre os produtos intermediários de aproximadamente dez fornecedores, a maioria de SP, que abastecem também outras empresas do setor, e que, por não possuírem insumos sofisticados e de maior valor agregado, e, ainda, por serem numerosos, não possuem vantagens quanto ao poder de negociação. As empresas de HPPC podem conseguir vantagens com os distribuidores e com os fornecedores se investirem num bom relacionamento com os mesmos.

Quanto aos insumos mais sofisticados, com maior tecnologia embutida, utilizados em alguns produtos, os fornecedores são mais raros, e, na maioria dos casos, fazem parte das chamadas importações não contabilizadas das filiais brasileiras das multinacionais, conforme Garcia e Furtado (2002). As MPMEs brasileiras de HPPC não investem significativamente em P&D, de maneira geral, para gerar insumos diferenciados. Isso significa que quando os insumos são diferenciados, o poder do fornecedor é maior, e tanto maior será, quanto menor for a presença de insumos substitutos. Assim, os fornecedores possuem maior poder de negociação, os insumos são mais caros, comprados em menores quantidades, o que pode corroborar para um aumento do custo de produção, reduzindo a margem de rentabilidade da RED APPLE. Além disso, esses insumos são decisivos para compor os produtos com maior valor agregado da empresa. A situação merece uma atenção especial, embora não haja a dependência única e exclusiva de um fornecedor, o que tornaria a situação muito desvantajosa para RED APPLE.

Pode-se dizer então que, devido às baixas barreiras de entrada do setor, os fornecedores de insumos básicos teriam uma certa facilidade para realizar integração para frente, cuja corréncia direta afetaria as MPMEs, tornando-os fortes concorrentes.

No caso das embalagens, a RED APPLE não compra insumos para fabricá-las, e sim as embalagens prontas. Porém, estas embalagens não provêm do exterior, como é o caso das embalagens com maior valor agregado, segundo os autores referenciados neste trabalho. Segundo a pesquisa do SEBRAE/PR e o depoimento da direção da RED APPLE, as embalagens provêm de fornecedores brasileiros, cujo mercado é bastante concentrado, embora a maioria se encontre fora do estado paranaense. Assim como os fornecedores de insumos básicos, os de embalagem não possuem grande poder de negociação tendo em vista que a RED APPLE pode ser abastecida por aproximadamente vinte empresas que fornecem embalagens também para várias empresas do setor. Esses fornecedores apresentam às empresas de cosméticos um catálogo com todos os tipos de embalagem que produzem para que façam os pedidos.

A tendência das empresas de HPPC de pequeno porte, entre as quais se inclui a RED APPLE, é não trabalhar com estoques de insumos para longos prazos, em função da necessidade de capital de giro. Então as compras de insumos são realizadas mensalmente.

Por fim, percebe-se que há grande quantidade de insumos substitutos, pela grande quantidade de fornecedores, no que tange aos insumos básicos. Os insumos mais sofisticados apresentam um rol de fornecedores mais reduzidos, mas há ainda uma flexibilidade de opções. Contudo, a situação deve ser monitorada para que não se crie uma situação de extrema dependência entre uns poucos fornecedores. Destaca-se o fato desses insumos ainda serem responsáveis por grande parte dos custos totais e de diferenciação dos produtos da RED APPLE.

3.7.2.5 Poder de negociação dos compradores

É possível dizer que o consumidor-usuário dos produtos de HPPC possui grande poder de negociação frente às empresas, em razão da grande concentração do setor e da imensa variedade de linhas e produtos, sobretudo, frente as MPMEs.

Por outro lado, é importante ressaltar que os usuários não possuem liberdade total para escolher entre as empresas cujos produtos pretendem consumir, pois esta autonomia é, de certa forma, direcionada ou limitada pelas grandes empresas transnacionais de HPPC, que podem colocar seus produtos à venda nos principais pontos de venda, e pelos grandes supermercados e farmácias que cobram para expor os produtos.

No caso desses canais de comercialização tradicionais, pode-se dizer que há maior dificuldade de integração para frente pois o foco principal do seu negócio é a comercialização de produtos. Porém, é preciso lembrar que muitas lojas e supermercados são detentoras de marcas próprias e podem entrar nesse mercado, principalmente por meio da sucontratação, já que não possuem a estrutura física necessária à fabricação de produtos. No caso de uma integração para frente, haveria espaço para a exposição de produtos e a concorrência acirrada afetaria o setor como um todo.

Em razão dos preços cobrados para exposição dos produtos pelos hipermercados e grandes farmácias, muitas empresas de pequeno porte de HPPC ficam impedidas de acessibilizar ao público seus produtos. Por isso, optam por outras alternativas de venda como farmácias e mercados de bairro e de menor abrangência, venda por catálogos e, às vezes apostam no

sistema de venda porta a porta. Porém, é importante destacar que os hipermercados, por exemplo, por poderem investir mais em publicidade e propaganda, possuem grande poder de influenciar os consumidores. Além disso, dependendo do porte e do grau de influência dos canais de comercialização, pode haver um aumento considerável do volume de vendas da empresa.

A RED APPLE, de certa forma, consegue inserir seus produtos em grandes farmácias e supermercados, mas não as linhas completas, e, geralmente, não os produtos com maior valor agregado. Os produtos de maior valor agregado são direcionados para as lojas especializadas ou divididas por nichos, como é o caso da linha para bebês.

Os custos de mudança do comprador variam de acordo com a sofisticação e a diferenciação dos produtos fornecidos. Então, esses custos dependem do poder aquisitivo dos clientes, tendo em vista a quantidade de produtos substitutos com a mesma qualidade/desempenho. No caso da RED APPLE, esses custos podem ser considerados baixos, pois a empresa possui uma diferenciação calcada na roupagem dos produtos, como a maioria das MPMEs, com a agravante de que os produtos podem ser considerados supérfluos pelos consumidores.

Pode-se dizer, ainda, que o cliente está mais informado sobre as opções do mercado e por isso está mais exigente, impondo padrões mínimos de qualidade às empresas do setor.

3.7.3 Resultado da análise de Porter – aspectos gerais

Quanto à rivalidade entre os concorrentes, nota-se que o setor de cosméticos brasileiro é bastante concentrado e diversificado. Além da RED APPLE concorrer com as MPMEs do setor, e as grandes nacionais, concorre com as internacionais do setor de cosméticos *stricto sensu*, e com as de higiene pessoal, que acabam controlando e puxando as estratégias das demais.

Como as demais empresas de mesmo porte do setor, a RED APPLE, ainda desperdiça oportunidades em áreas desconhecidas, o que também a torna vulnerável frente aos demais concorrentes, apesar do seu grau de maturidade.

As MPMEs que tentam se diferenciar no mercado, como a RED APPLE, tendem a seguir as líderes de mercado. Nesse caso, elas adotam uma estratégia de inovação imitativa, reproduzindo os produtos de marcas famosas, (conforme Gráfico 2.4.11.1 do Estudo do SEBRAE/PR), acirrando ainda mais a concorrência.

A RED APPLE apresenta um crescimento lento, apesar de ser considerada uma indústria madura, e utilizar tecnologia madura. Assim, as empresas com tais características tendem a concorrer por parcelas não significativas de mercado, ou seja, atuam na parcela de mercado não contemplada pelas líderes. Essas empresas atuam no mercado por meio da diferenciação, motivo pelo qual a empresa tenderá a curto prazo a investir mais em P&D e arcar com os custos dessa mudança para ter um crescimento mais sustentável.

De uma maneira geral, as barreiras de saída do setor não são altas, entretanto, a empresa deve adquirir competências específicas na articulação das atividades de logística, distribuição e comercialização, para ter êxito na subcontratação desses ativos genéricos. Porém, a RED APPLE integra verticalmente essas atividades na Região Metropolitana de Curitiba.

As altas taxas de mortalidade e de nascimento entre as MPMEs nesse setor devem-se às baixas barreiras de entrada e de saída e à tendência dessas empresas atuarem no mercado de concorrência por preço, sendo vulneráveis aos preços dissuasivos estrategicamente engendrados pelas grandes empresas.

3.7.4 Resultado da análise de Porter para a RED APPLE

Nesse contexto, a RED APPLE apresenta-se numa condição mais favorável do que as demais MPMEs concorrentes, pois engendrou ações específicas na produção, no *marketing* e no lançamento de novos produtos, as quais lhe conduzem a uma posição de destaque.

A segmentação adotada pela RED APPLE segue os critérios do *marketing* concentrado em mercado, *marketing* concentrado seletivo e nicho de mercado, para o estabelecimento de seu público-alvo. No *marketing* de segmento, quanto maior for o valor incorporado ao produto, mais rentável ele será.

Quando a empresa atua em segmentos específicos, não concorre diretamente com as grandes empresas no setor e se encontra bem posicionada em relação às demais MPMEs concorrentes,

(principalmente, na Região Metropolitana de Curitiba e no Paraná), o que lhe permite obter maior rentabilidade.

Na Região Metropolitana de Curitiba seu posicionamento é ainda melhor. A RED APPLE tenta estabelecer canais de distribuição e de comercialização nas regiões Sul e Sudeste, procurando pulverizar seus produtos no mercado. Entretanto, fora da Região Metropolitana de Curitiba, comercializa principalmente os produtos da linha básica. Os produtos exportados para a Argentina são principalmente os produtos diferenciados, com maior valor agregado, e geralmente estão associados aos insumos da biodiversidade brasileira.

Nos demais estados brasileiros, sua posição é mais frágil, tendo em vista que os produtos comercializados são principalmente os produtos de baixo ou sem nenhum valor agregado, concorrendo com as grandes empresas nacionais e as multinacionais do setor. Isso decorre da estratégia de especialização por produto que visa atender aos diversos mercados. Nesse caso, a RED APPLE passa a concorrer com as grandes empresas do setor num mercado de concorrência de preço, além de concorrer também com as MPMEs. Logo, a estratégia de *marketing* concentrado por produto não é favorável ao posicionamento da MPMEs.

Os ativos complementares, conforme já apontados na literatura, são os fatores críticos para as MPMEs. A RED APPLE tem ciência da importância dos seus ativos complementares para a obtenção de sua vantagem competitiva. Para tal, a empresa implementa uma ação articulada, baseada numa segmentação geográfica para estabelecer estratégias distintas entre seus ativos complementares (ações de *marketing*, canais de comercialização e de distribuição, relacionamento com clientes e fornecedores).

CONCLUSÃO

O setor de HPPC brasileiro tem a vantagem de apresentar no seu próprio espaço territorial um imenso potencial de mercado, tanto em relação aos consumidores (população miscigenada, com vários tipos de pele e cabelos, por exemplo) como em relação às novas tendências em insumos (produtos naturais com plantas e extratos vegetais da Amazônia e da Mata Atlântica).

Devido a esses fatores, as grandes empresas transnacionais exploram esse mercado intensamente, assim como as grandes nacionais. As MPMEs locais, uma enorme quantidade, sofrem de forma mais profunda as conseqüências estruturais de estarem situadas em um país em desenvolvimento, e têm que buscar diferenciais em todos os âmbitos da empresa. Pode-se dizer que muitas MPMEs brasileiras do setor não têm consciência dessa necessidade, ou estão buscando diferenciais em áreas erradas, que não são adequadas com a sua disponibilidade de recursos.

As grandes empresas do setor se beneficiam de seu porte para engendrar uma ação mais incisiva no mercado, graças a sua larga escala de produção (economias de escala e escopo), o que resulta numa capacidade técnico-produtiva compatível com seu porte. Entretanto, devido ao seus grandes portes tendem a uma estrutura mais rígida, com capacidade mais lenta de resposta às mudanças e às demandas de mercado. Dessa forma, as grandes empresas tendem a não se interessar por segmentos que sejam susceptíveis as mudanças de gostos, preferências e hábitos dos consumidores, os quais demandam extrema diferenciação, inclusive em alguns casos com muita agregação de valor. De uma maneira geral, as empresas de grande porte

investem em P&D, sobretudo as empresas de cosméticos que impõem uma dinâmica inovativa de produtos diferenciados, tendendo à incorporação de valor agregado, sendo a lógica da área de cosméticos. Entretanto, a lógica da área de higiene pessoal tende ao mercado de massa, com oferta de produtos com pouca diferenciação, e cuja concorrência ocorre no mercado de concorrência por preço.

As grandes empresas articulam eficientemente seus ativos intangíveis de propriedade intelectual com os ativos intangíveis não passíveis de proteção, ou seja, os ativos complementares¹⁶⁹. De tal forma que podem os articular e impedir ou dificultar o acesso de um novo entrante no mercado.

Uma estratégia adequada de mercado, por parte das MPMEs, tende a ser o *marketing* de segmento, com pequenos lotes de produtos para abastecer o mercado. O melhor posicionamento no mercado para as MPMEs, é a oferta de produtos mais diferenciados, em virtude de sua rápida capacidade de resposta às mudanças de tendências, beneficiando-se de sua estrutura de produção flexível. Assim, as MPMEs do setor mais exitosas tendem a praticar o *marketing* de segmento, voltado para a diferenciação ou para o foco. Num ambiente inovativo, suscetível às mudanças comportamentais do consumidor, e caracterizado por produtos heterogêneos e diferenciados, essa flexibilidade pode se constituir em uma vantagem.

Entretanto, a tendência do setor é o posicionamento das empresas de pequeno porte (MPMEs), no mercado de concorrência por preço, cuja dinâmica é a oferta de produtos

¹⁶⁹ A articulação dos ativos complementares pode constituir um forte elemento de barreira a um novo entrante no mercado. A forte participação das grandes empresas no mercado lhes confere poder de barganha frente aos fornecedores, distribuidores e compradores. É comum estabelecer canais de comercialização exclusivos para limitar a ação de concorrentes de mesmo porte.

básicos assemelhados a *commodities*. Nessa lógica, as MPMEs tendem a concorrer diretamente com as grandes empresas (nacionais e multinacionais), só que sem a mesma capacidade produtiva – grandes empresas praticam economia de escala e de escopo. Assim, a motivação da compra é o preço, não importando tanto a percepção de qualidade e da diferenciação pelo consumidor. Essa estratégia é decorrente da limitação do acesso ao crédito desse segmento para engendrar uma dinâmica inovativa compatível com sua estrutura flexível e com a lógica setorial de lançamento de novos produtos pela incorporação de novas essências, fragrâncias e princípios ativos, além da diferenciação pela embalagem. Dessa forma, as MPMEs negam o *marketing* por segmento e a oferta de produtos com maior valor agregado e, portanto mais rentáveis, não se ajustando a esse padrão de competição.

O dinamismo no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos e as mudanças comportamentais dos consumidores determinam uma estratégia de diferenciação, orientada para um segmento mercadológico ou sua subdivisão, o que tende a ser uma estratégia mais exitosa para inserção das MPMEs no mercado. Nessa estratégia, a diferenciação de produtos tende a evoluir para produtos com oferta de maior valor agregado, ou seja, mais intensivo em tecnologia, o que demandaria também mão de obra mais qualificada e maior investimento em P&D por parte da empresa, quer seja por aquisição via licenciamento, cessão ou desenvolvimento próprio.

Além disso, a limitação financeira da MPMEs corrobora também para dificultar o estabelecimento de canais de distribuição e de comercialização, bem como os de publicidade, prospecção e elaboração de novos produtos, apesar de apresentarem capacidade técnico-produtiva. Por isso, optam pela concorrência em mercados sensíveis a preço, atingindo as classes sociais com renda mais baixa, cujos produtos se assemelham aos de *commodities*, sem

valor agregado significativo.

Para as MPMEs os fatores críticos de sucesso são os ativos complementares, a marca e a capacidade de incorporar a dinâmica de lançamento de novos produtos. As inovações de *marketing* e organizacionais precedem as inovações tecnológicas, pois permitem estruturar a firma, minimizar custos e planejar ações. Ações coordenadas entre os ativos complementares, a dinâmica de lançamento de novos produtos, a segmentação de mercado e a orientação dos esforços na firma para prover um determinado mercado não atendido, minimizam a concorrência com as grandes empresas. A gestão articulada dos ativos intangíveis passíveis e não passíveis de proteção é crucial para o posicionamento da empresa no mercado e para a construção de sua vantagem competitiva.

A cumulação de conhecimento da empresa é crucial para adquirir competências específicas de *marketing*, logística, distribuição, canais de comercialização e desenvolvimento de novos produtos. O *learn by doing*, *learn by using* e *learn by searching* são decisivos para adquirir competências produtivas a partir da tecnologia madura, os quais permitiram a melhoria funcional do produto – inovações incrementais e também no desenvolvimento de competências na área dos ativos complementares (logística, distribuição, comercialização e *marketing* em geral).

A aquisição de tecnologia pode acelerar o crescimento da empresa e ser determinante para as exportações de produtos. Políticas de créditos vinculadas à aquisição de tecnologia podem ser um incentivo fundamental para o setor, além da aproximação do setor privado das

universidades e dos centros de pesquisa para fomentar P&D, promovendo o crescimento do setor de HPPC brasileiro.

Por isso, este trabalho tentou analisar a articulação dos ativos intangíveis em uma empresa de pequeno porte do setor de HPPC, mediante a descrição dos cenários nacional e estadual, para obter informações que auxiliem futuros estudos e soluções para aumentar a competitividade das MPMEs do setor.

Foi possível perceber que o Brasil, apesar do seu potencial, possui deficiências em infraestrutura, base de insumos, capacidade técnico-produtiva, incentivos e políticas governamentais, com alguns programas pontuais no Brasil. Certamente, a formação de APLs estimularia e alavancaria esta indústria, tendo em vista a possibilidade de obtenção mais fácil de insumos, treinamentos, trocas de experiências e outros benefícios.

No Paraná, a despeito da iniciativa do SEBRAE de formação de um APL, o setor demonstra as mesmas dificuldades e características das empresas de HPPC brasileiras, especialmente as MPMEs, o que se refletiu, na maioria das vezes, no estudo de caso da empresa em análise.

O estudo de caso demonstrou que a RED APPLE, apesar das dificuldades inerentes ao seu porte, conseguiu implementar alguns diferenciais que fizeram com que adquirisse vantagens competitivas em relação aos padrões de concorrência e à diversidade do setor. Dessa forma, ela possui um posicionamento respeitável, considerando empresas similares. Isso porque a RED APPLE se mostrou consciente das necessidades do setor apontadas pelos autores referenciados neste trabalho relacionados à inovação e aos canais de comercialização. A

empresa adotou uma estratégia que priorizou alguns pontos de venda importantes como grandes farmácias e hipermercados, buscou a diferenciação por meio da segmentação e a adoção de tendências do mercado, o que resultou em uma boa articulação de seus ativos, inicialmente. Entretanto, deve se mencionar o profissionalismo da direção de seus gestores, o perfil de adoção de riscos na estratégia de negócios, assim como sua visão do setor, o que é uma raridade entre as MPMEs do setor. Isto se deve ao fato, de seu profundo *know-how* adquirido em experiência anterior (enquanto gestores da empresa RACCO, também no setor de HPPC) e sua experiência no setor financeiro (enquanto gerentes de banco).

Porém, a RED APPLE possui alguns pontos fracos que podem comprometer esta boa atuação, como a falta de solicitação de registro de algumas marcas, que no momento em que forem apropriadas por outra empresa, poderão resultar em grandes perdas de investimentos realizados em publicidade e propaganda, em canais de comercialização, em diferenciação, e principalmente na identificação com o consumidor (perda de clientes).

Poderia ainda aproximar-se de universidades e centros de pesquisa e da base industrial química para facilitar o acesso a possíveis novos produtos e insumos, e também para o desenvolvimento de P&D.

Quanto à solicitação das patentes, esta pode representar uma grande fonte de recursos financeiros para a realização de investimentos futuros, por meio da exploração exclusiva ou do seu licenciamento a terceiros (juntamente ou não com a marca) ou de cessão com aporte de capital para a firma.

Se a empresa conseguir melhorar estas questões e corrigi-las, como é o caso dos registros de marcas, poderá fazer a transição para um outro patamar de concorrência, baseado em P&D, com maior facilidade, principalmente pelas oportunidades de crescimento do setor apontadas neste trabalho (tamanho do mercado brasileiro, tendência mundial para produtos com base em extratos da natureza, estabilidade diante da crise), se este for o seu objetivo.

REFERÊNCIAS

- 1 AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- 2 AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. São Paulo: Negócio Editora, 1996.
- 3 ABIHPEC. **Panorama do setor 2008 - 2009**. Disponível em:
http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_panorama_setor.php Acesso em: 27 set. 2009.
- 4 ALLINGER, N. *et al.* **Química Orgânica**. Rio de Janeiro: Guanabara 2, 1985.
- 5 ALMEIDA, M. R.; MARTINS, M. A. C. **Autogestão em “célula de produção”**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5418.PDF Acesso em : 04 jun. 2009.
- 6 ANDERSEN, O. **On the internationalization process of firms**: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993, p. 209-231.
- 7 ANVISA. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br>. Acesso em: 27 set. 2009.
- 8 ARRUDA, M. *et al.* **Inovação tecnológica no Brasil**: a indústria em busca da competitividade global. São Paulo: ANPEI, 2006.
- 9 BIODIVERSIDADE PODE SER ALIADA DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. 19 ago. 2008. Disponível em:
<www.protec.org.br/noticias.asp?cod=1892> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 10 BNDES. **BNDES setorial**. n. 25, p. 131-156. Rio de Janeiro: BNDES, 2007.
- 11 BRITO, V. **A força socioeconômica da beleza**. Disponível em:<http://www.ABIHPEC.org.br/noticias_texto.php?id=486> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 12 _____ **Regularização sanitária inicia novo ciclo do setor de cosméticos**. Disponível em:
<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=7525418&canal=200>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 13 BRUNACCI, A. Setor de higiene, perfumaria e cosméticos é recebido por Miguel Jorge no MDIC. 03 jun.2008. Disponível em:
<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=2¬icia=8299>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 14 BUAINAIN, A. M.; CARVALHO, S. P. **Propriedade intelectual em um mundo globalizado**. *Revista Parcerias Estratégicas* – número 9, p.145-153, outubro, 2000.
- 15 CAMPOS, R.R. *et al.* **Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais**. *Rede de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*, 2002. Disponível em:
http://www.sinal.redesist.ie.ufrj.br/nts/nt33/F22_Renato.pdfwww.ie.ufrj.br/redesist Acesso em: 04 jun. 2009.
- 16 CAPANEMA, L. X. L. *et al.* **Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131 -156, mar. 2007.
- 17 CARNEIRO, J. M. T. **Porter revisitado**: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.1 no.3, Curitiba, 1997.
- 18 CARVALHO, S.P. *et al.* **Micros, pequenas e médias empresas acessam menos o sistema**. *Inovação Uniemp*, vol.2, n^o.1, Campinas, Jan./Mar. 2006.
- 19 CARVALHO, S. P. *et al.* **Tendências focalizadas em propriedade intelectual, transferência de tecnologia e informação tecnológica no Brasil**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, Bahia, 6 a 8 de Nov. 2002.
- 20 CASSIOLATO, J. E. **Interação, Aprendizado e Cooperação Tecnológica**. RJ: UFRJ,

2004. Disponível em:
<http://www.ricyt.edu.ar/interior/subredes%5Cinnova%5Cdocs/Cassiolato.pdf> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 21 CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Sistema de inovação e desenvolvimento as implicações de política**. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p.34-45, Jan/ Mar. 2005.
- 22 CNAE. Disponível em: http://www.cnae.ibge.gov.br/classe.asp?codclasse=2473-2&TabelaBusca=CNAE_110@ Acesso em: 04 jun. 2009.
- 23 COMPANHIA DE TECNOLOGIA DE SANEAMENTO AMBIENTAL (CETESB). **Ozônio: a proteção que envolve a terra**. Secretaria de Estado do Meio Ambiente. São Paulo: CETESB, 1998.
- 24 **COSMÉTICOS: BELEZA EM NÚMEROS**. Disponível em:
<http://www.protec.org.br/noticias.asp?cod=3302> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 25 CORREA, C.M. Managing the Provision of Knowledge: the design of Intellectual Property Laws. In: KAUL Inge et al. Providing Global Public Goods. New York: Oxford University Press, 2002. Disponível em:
<http://www.netamericas.org/Researchpapers/Documents/Ccorrea/Correa5.pdf> Acesso em : 27 set. 2009.
- 26 DE NIGRI, J. A.; SALERNO, M. S.. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2005. Disponível em:
www.achanoticias.com.br/noticia_pdf.kmf?noticia=5870385. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 27 DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores**. São Paulo: Unicamp, 1982.
- 28 DUNNING, J. **Multinationals enterprises and the global economy**. Addison-Wesley, 1993.
- 29 ERBER, F.S. **A Propriedade Industrial como instrumento de competição entre empresas e objeto de política estatal: uma introdução**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1982.
- 30 EUROMONITOR. Disponível em: <http://www.euromonitor.com>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 31 FAPESP. **O desafio de ousar**. Pesquisa FAPESP; n.107, p.28, jan. 2005.
- 32 FERRAZ, J.C. *et al.* **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 33 FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. London: Routledge, 2000.
- 34 FREIRE, C. M.; ROCHA, A. **O paradoxo da distancia cultural: O Boticário em Portugal**. In: ROCHA, A., (org.). As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- 35 FURTADO, A. *et al.* **Os setores que mais patenteiam no Brasil por divisão da CNAE**. Inovação Uniemp, v.3, n.1. Campinas jan./fev. 2007.
- 36 GALEMBECK, F. *et al.* **Indústria química: evolução recente**. São Paulo, Química Nova, Vol. 30, No. 6, 1413-1419, 2007.
- 37 GARCIA, R. **Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras**. 2005. Disponível em:
 <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 38 GARCIA, R., SALOMÃO, S. **Relatório setorial preliminar – setor: cosméticos**, 2008. Disponível em:

- <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=28>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 39 GARCIA, R.; FURTADO, J. **A indústria de cosméticos**: estudo de competitividade por cadeias integradas. São Paulo: EPUSP. Disponível em <http://www.mdic.gov.br/cadeiasprodutivas/doc/31cosmeticosCompleto.PDF> 2002. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 40 _____ **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: Impactos das zonas de livre comércio-Cadeia de cosméticos. Campinas: Nova Técnica Final, 2002.
- 41 GARCIA, R.; SALOMÃO, S.; GUERREIRO, A. **Cosméticos, perfumaria e higiene pessoal**: relatório setorial preliminar. Diretório de Pesquisa Privada. FINEP, UNESP, UNICAMP. São Paulo: Mimeo, 2003
- 42 GIL, A. C. **Didática do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2007.
- 43 GONÇALVES, R. **A empresa transnacional**. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- 44 GUIDE TO THE BUSINESS OF CHEMISTRY, 2008. Disponível em <<http://www.americanchemistry.com/store/detail.aspx?ID=243>> Acesso em 15 nov. 2008.
- 45 HEILBRONER, R. L. **Os Economistas**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.
- 46 IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica 2005**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2005/default.shtm> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 47 INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Leituras regionais: mesorregiões geográficas paranaenses – sumário executivo**. Curitiba: IPARDES, 2004.
- 48 JORNAL GAZETA DO POVO ONLINE. Disponível em: <http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/vidaecidadania/conteudo.phtml?tl=1&id=808823&tit=Parana-fica-em-sexto-lugar-no-ranking-do-IDH-dos-estados-brasileiros>. Acesso em: 23 set. 2009.
- 49 JORNAL NACIONAL. **Empresas de cosméticos driblam crise econômica**. 12 fev. 2009. Disponível em: <http://jornalnacional.globo.com/Telejornais/JN/0,,MUL999863-10406,00-EMPRESAS+DE+COSMETICOS+DRIBLAM+CRISE+ECONOMICA.html> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 50 KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 51 KLINE, C. **Maximizing profits in chemicals**. Chemtec: 110-117, 1976.
- 52 KOTLER, P. **Administração de marketing**. Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 53 KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- 54 KUPFER, D.; **Tecnologia e emprego são realmente antagônicos?** Novo-desenvolvimentismo: um projeto nacional de crescimento com equidade social, p.237-268, 2004.
- 55 LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 56 LANDES, D.S. **Prometeu desacorrentado**: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa Ocidental. RJ: Elsevier, 2005.

- 57 LIBOS, Hilton. **Máquinas sob ameaça da concorrência global, setor faz planos para sobreviver e retomar um lugar de destaque na produção de bens de capital.** Revista Química e Derivados. Edição nº 469 de Janeiro de 2008. Disponível em: <http://www.quimicaederivados.com.br/revista/qd469/maquinas.html>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 58 LOURENÇO, G. M. **Economia Paranaense: rótulos históricos e encaixe recente na dinâmica brasileira.** Análise Conjuntural, v.27, n 11-12, p.8, nov/dez, 2005.
- 59 LUNDEVALL, B. A. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning.** New York: Oxford University, 1992.
- 60 MAIMON, D. **Corantes naturais: indústria de alimentos e cosméticos.** Acordo SUDAM/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Belém, PA, 2000.
- 61 MARINHO, V.M.C. **Como as empresas brasileiras de cosméticos estão utilizando o conhecimento tradicional e as plantas medicinais.** In: Anais do XXVI Reunião Anual sobre Evolução, Sistemática e Ecologia Micromoleculares Instituto de Química – XXVI RESEM, Rio de Janeiro, 2004.
- 62 MELO, P. L. R.; RIBEIRO, F. C. F. **O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano.** FACEF PESQUISA - v.10 - n.3 – 2007.
- 63 MIGLIORINI, S. M. S. **Indústria Paranaense: formação, transformação econômica a partir da década de 1960 e distribuição espacial da indústria no início do século XXI.** Revista Eletrônica Geografar, Curitiba, v.1, n.1, p. 62-80, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/geografar/article/view/6843/4859>> Acesso em 11 nov. 2008.
- 64 MINTZBERG, H. *et al.* **Safari de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 65 MOTTA, L. A. S. **Uma análise da aplicação da matriz de portfólio de Kraljic no processo de compras de uma empresa de cosméticos no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- 66 NASCIMENTO, A. C. **A Indústria de Narciso fatura alto.** Gazeta do povo. Paraná, 24 mai 2008. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteúdo.phtml?tl=1&id=769043&tit=A-industria-de-Narciso-fatura-alto>> Acesso em: 04 jun. 2009.
- 67 NATURA. Disponível em: <http://www.natura.com.br>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 68 NELSON, R. **National innovation systems: a comparative analysis.** New York: Oxford University, 1993.
- 69 NELSON, R. **As fontes do crescimento econômico.** São Paulo: Unicamp, 1996.
- 70 NELSON, R.; WINTER, S. G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Tradução: Cláudia Heller. São Paulo: Unicamp, 2005.
- 71 O BOTICÁRIO. Disponível em: www.boticario.com.br. Acesso em: 23 set. 2009.
- 72 ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Perspectivas da OCDE sobre as PME e as iniciativas empresariais.** Edição 2005.
- 73 _____ **Manual de Frascati. 2002.** Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0023/23423.pdf Acesso em 23 set. 2009.
- 74 _____ **Manual de Oslo. 3ª. Edição.** Rio de Janeiro, Finep, 2006.
- 75 PATROCÍNIO, A. **Bons ventos no setor de cosméticos.** Disponível em: http://www.fieb.org.br/bahia_industria/Arquivos/junho_2008/Bons_ventos_no_setor_de_cosm%C3%A9ticos.pdf Acesso em: 04 jun. 2009.
- 76 PAVITT. K. **Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory.**

1984. Disponível em: <
http://climeg.poliba.it/~gestprog/MaterialeDidattico/Pavitt_SectoralPatterns_RP.pdf>
 Acesso em: 11 nov. 2008.
- 77 PENROSE, E. **A economia da diversificação**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v.4, n°19, p.7-30, set/out, 1979.
- 78 PINTO JR., H. Q. *et al.* **Assimetria de informações e problemas regulatórios**: elementos da regulação setorial e de defesa da concorrência - uma agenda de questões para o setor de energia. Nota Técnica n° 6: Rio de Janeiro:ANP, 2000.
- 79 PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- 80 PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the organization**. Harvard Business Review, 1990.
- 81 SALLES-FILHO, S. *et al.* **Sistema de propriedade intelectual e as pequenas e médias empresas no Brasil**. Estudo Elaborado para a Organização Mundial de Propriedade Intelectual – OMPI. Depto. De Política Científica e Tecnológica, Instituto de Geociências. Campinas: UNICAMP, 2005.
- 82 SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- 83 SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- 84 SBRAGIA, R. *et al.* **Inovação. Como vencer esse desafio empresarial**. SP: Clio Editora, 2006.
- 85 SCHUMPETER, J.A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**, São Paulo: Abril, 1982.
- 86 SEBRAE. Disponível em:
<http://www.SEBRAE.com.br/br/revistaSEBRAE/17/cosmeticos.asp>. Acesso em: 04 jun. 2009.
- 87 SOUSA, L. G. **Economia Industrial**. Biblioteca Virtual – eumed.net. Disponível em:
<http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/index.htm>. Acesso em: Acesso em: 04 jun. 2009.
- 88 SUZIGAN, W. **Indústria Brasileira. Origem e Desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, Ed. da Unicamp, 2000.
- 89 SZMRECSÁNYI, T.; PELAEZ, V. (orgs.). **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.
- 90 TEECE, D. J. **Profiting from technological innovation**: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. 1986. Disponível em:
 <<http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf>> Acesso em: 11 nov. 2008.
- 91 TIGRE, P. **Inovação e Teorias da firma em três paradigmas**. Revista de Economia Contemporânea, n° 3, jan-jun de 1998.
- 92 TIGRE, P. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- 93 TRINTIN, J G. **História e desenvolvimento da economia paranaense**: da década de trinta a meados da década de noventa do século XX. In: Segundas Jornadas de História Regional Comparadas, 2005, Porto Alegre.
- 94 TRIVIÑOS, A. N. S. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.
- 95 UNILEVER. Disponível em: www.unilever.com. Acesso em: 23 set. 2009.
- 96 VALOR ONLINE. **Dana prevê dobrar de tamanho com compras**. SP: 01 jul. 2002. Disponível em:
<http://www.valoronline.com.br/Busca.aspx?termo=Herb%c3%adssimo%20e%20Tabu&searchTerm=herbissimo e tabu>. Acesso em: 04 jun. 2009.

- 97 WONGTSCHOWSKI, P. **Indústria Química. Riscos e Oportunidades**. 2ª. Edição. SP: Editora Edgard Blücher Ltda, 2002.
- 98 XEYLA, R. **Brasil é o terceiro maior consumidor de cosméticos do mundo**. ASN - Agência SEBRAE de Notícias. Distrito Federal, 07 mar. 2007.
- 99 YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 100 YOU, J. **Critical survey: small firms in economic theory**. Cambridge Journal of Economics, 1995, no. 19, p. 441-462. Academic Press Limited.

APÊNDICE I – Tabela das 92 empresas de cosméticos do Paraná que apresentam mais pedidos de proteção e proteções concedidas de propriedade intelectual junto ao INPI

| NOME | No. empr. | PI | UM | Total | | | Marcas | | DI |
|--|-----------|----|----|-------|------|-----------|--------|-----------|----|
| | | | | Def. | Pub. | Arq./Ext. | Ped. | Arq./Ext. | |
| A E S SOLUCOES INDUSTRIAIS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| A N IND E COM DE COSMETICOS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 10 | 6 | - |
| AGRESTE COSMETICA BRASIL LTDA ME | 4 | - | - | - | - | - | 5 | 1 | - |
| ALQUIMINAS IND.E COM. DE COSMETICOS LTDA | 6 | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - |
| ALZIRA MANNRICH KINDLEIN | 7 | - | - | - | - | - | 3 | 1 | - |
| ART BRASIL IND E COM DE PROD NAT LTDA | 2 | - | - | - | - | - | 2 | - | - |
| ATSUM IND E COM DE COSM LTDA | 17 | - | - | - | - | - | 17 | - | - |
| BALBPHARM INDÚSTRIA DE COSMETICOS LTDA | 12 | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - |
| BARDANE INDÚSTRIA COM.DE COSMETICOS LTDA | 16 | - | - | - | - | - | 14 | 17 | - |
| BAYONNE COSMETICOS LTDA | 235 | - | - | - | - | - | 65 | 9 | - |
| BERTIN S A | 90 | - | 1 | - | - | - | - | - | - |
| BIOCOSMETICA IND.COM.DE COS., PROD. HIG | 4 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| BLESS COSMETICOS DO BRASIL LTDA | 25 | - | - | - | - | - | 2 | - | - |
| BOAZ INDÚSTRIA E COM COSMETICOS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| BONYPLUS IND COM IMP E EXP DE COSM LTDA | 240 | - | - | - | - | - | 50 | 2 | 3 |
| BRILHO ATIVO IND E COM DE COSMETICOS LTD | 4 | - | - | - | - | - | 3 | 1 | - |
| CAMPO E FLOR IND E COM PERFUMARIA LTDA | 3 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| CARONELLA PERFUMARIA LTDA | 4 | - | - | - | - | - | 2 | 2 | - |
| CHEMVET DO BRASIL LTDA ME | 2 | - | - | - | - | - | 2 | - | - |
| COSINTER INTERN. IND. E COM. DE COSMET. | 40 | - | - | - | - | - | 14 | - | 2 |
| COSMIQUE IND E COM DE COSMETICOS LTDA ME | 16 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| DBE NATURAL DO BRASIL IND COM IMP E EXP | 5 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| DEO COLONIA DESODORANTE SENECHAL LTDA | 7 | - | 2 | 2 | - | - | 3 | - | - |
| DEPIMIEL DO BRASIL LTDA | 46 | - | - | - | - | - | 4 | 1 | - |
| DK INDUSTRIA E COM DE COSMETICOS LTDA | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| DL INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA | 23 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ESSENZA COM IND FARMACEUTICA LTDA | 16 | - | - | - | - | - | 3 | 4 | - |
| FAGUNDES E CIA LTDA | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| FANTASY COSMETICOS LTDA. | 5 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| FINO AROMA INDÚSTRIA DE COSMETICOS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| FLOR DE LOTUS INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA | 8 | - | - | - | - | - | 4 | 1 | - |
| FLORATAPLUS IND E COM DE COSMETICOS LTDA | 4 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| FLOWER IND. E COM. DE COSMETICOS LTDA ME | 4 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| G F COSMETICOS LTDA | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| GALENKA IND E COM DE COSMETICOS LTDA | 21 | - | - | - | - | - | 9 | 5 | - |
| GEOSMETICS DO BRASIL IND. | 2 | - | - | - | - | - | 3 | - | - |

| | | | | | | | | | |
|---|-----|---|---|---|---|---|----|----|---|
| E COM. D COS | | | | | | | | | |
| GEOCOSMETICS DO BRASIL IND. E COM. D COS | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| GEROMA DO BRASIL IND E COM LTDA | 25 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| GLEICY RAMOS ROCHA - COSMETICOS -ME | 1 | - | - | - | - | - | - | 1 | - |
| GOLDEN MAX INTERNACIONAL LAB QUIMICO L | 2 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| GV DO BRASIL IND. E COM. DE COSMETICOS L | 7 | - | - | - | - | - | 4 | 3 | - |
| H K Z IND E COM DE COMESTICOS E EMBALAGENS PL | 1 | - | - | - | - | - | 2 | - | - |
| HAUER E LOPES LTDA ME | 2 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| IND E COM DE PERFUMES JULI BURK LTDA | 14 | - | - | - | - | - | 16 | 21 | - |
| KENNY DARLING COSMETICOS E PERF LTDA | 5 | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - |
| L & S BRASIL ABSOLUT - IND. E COM. DE CO | 4 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| L C MINATO E CIA LTDA | 242 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| LABOCORTEX FAB DE COSMETICOS E PROD HIG | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| LABOR DE COSMET SANCRI LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 3 | - | - |
| LABORATORIO LAPRONAT LTDA | 10 | - | - | - | - | - | 6 | 33 | - |
| LABORATORIO VITA BRASILIS LTDA ME | 2 | - | - | - | - | - | 1 | 3 | - |
| LACOSMO LABORAT DE COSMETOL MODER LTDA M | 6 | - | - | - | - | - | 1 | 22 | - |
| LECLAIR IND.E COM.DE PERFUMES E COSMET. | 121 | - | - | - | - | - | 8 | - | - |
| LIGNE NATUREL COSMETICOS E PERFUMES LTDA | 10 | - | - | - | - | - | 1 | 3 | - |
| LMOS DO BRASIL IND QUIM LTDA | 19 | 2 | 0 | - | - | 2 | 8 | 7 | - |
| LUANA DO BRASIL LTDA | 8 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| LZ COSMETICOS LTDA | 19 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| M R LAB COSM FARM LTDA FLUM | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| M&R LABORATORIO COSMETICO E FARMACEUTICO | 7 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MEDFIO IND E COM DE ARTIGOS ODONTO LTDA | 8 | - | - | - | - | - | 2 | - | - |
| MEDFIO IND E COM DE ARTIGOS ODONTO LTDA | 39 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| NATU KAPILAR ENVASADORA E COMERCIO DE CO | 4 | - | - | - | - | - | 3 | 3 | - |
| NATUPHITUS IND E COM DE COSMETICOS LTDA | 33 | - | - | - | - | - | 44 | 6 | - |
| NATURAL MAX LTDA | 2 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| NATURYTHA IND.E COM.COSMETICOS LTDA | 100 | - | - | - | - | - | 2 | 1 | - |
| NIALYS IND DE PERFUMES E COSMETICOS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 2 | 9 | - |
| NOSLEN INDUSTRIA FARMACEUTICA LTDA | 5 | - | - | - | - | - | 1 | 2 | - |
| NUTRIPHITOS COSMETICOS LTDA EPP | 57 | - | - | - | - | - | 10 | 1 | - |
| PALMINDAYA COSMETICOS LTDA | 15 | - | - | - | - | - | 7 | 9 | - |
| PANDOLFO & CARDOSO LTDA | 6 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| PEPILON - INDÚSTRIA DE COSMETICOS LTDA-E | 24 | - | - | - | - | - | 10 | 11 | - |
| PERLAND PHARMACOS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 1 | - | - |
| PHARU PERFUMES IND E COM DE COSMETICOS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 2 | 4 | - |
| PICCO PIONEER IND E COM DE COSM LTDA | 11 | - | - | - | - | - | 30 | 36 | - |
| PRINCESS FLORENCE PERF E COSMETICOS LTDA | 21 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| PROLINE - INDÚSTRIA E COMERCIO LTDA | 32 | - | 1 | 1 | - | - | 5 | - | - |

| | | | | | | | | | |
|--|----|---|---|---|---|---|----|----|---|
| PROTEINS ESPECIALIDADES QUIMICAS LTDA | 1 | - | - | - | - | - | 2 | - | - |
| REALGEM S DO BRASIL IND DE COSMETICOS LT | 8 | 1 | 5 | - | 1 | 5 | 39 | 45 | 8 |
| SCHWAN COSMETICS DO BRASIL LTDA | 97 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| SCREMIN COSMETICOS LTDA | 2 | - | - | - | - | - | 1 | 1 | - |
| SIMONI IND. DE COSMETICOS LTDA | 5 | - | - | - | - | - | 1 | 2 | - |
| SOCACAU IND E COM PRODUTOS NAT. LTDA | 2 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| SUMEI IND E COM DE PROD DE HIGIENE LTDA | 7 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| SUPER PLUS IND E COM DE SANEANTES LTDA | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| T J F BUENO E CIA LTDA | 1 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TANDAVA IND E COM DE COSMETICOS LTDA | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TERRA BRASILIS SABONETES E COSMETICOS LT | 80 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ULTRA SHINE INDÚSTRIA QUIMICA LTDA ME | 4 | - | - | - | - | - | 3 | - | - |
| V. V. INDÚSTRIA E COMERCIO DE COSMETICOS | 9 | - | - | - | - | - | 8 | - | - |
| VIENA INDÚSTRIA E COMERCIO DE COSMETICOS | 24 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| YANIH PROD.COSM. E FARMACEUTICOS LTDA | 5 | - | - | - | - | - | 1 | 18 | - |

APÊNDICE II – Questionário utilizado na entrevista com o profissional da empresa RED APPLE

A. Dados do Entrevistado

Entrevistado:

Cargo:

Tempo na empresa:

Formação:

Tempo de serviço na área:

B. Dados Gerais da Empresa

1. Histórico da Empresa
2. Quantos funcionários a empresa possui?
3. Quantos gerentes/coordenadores e de que áreas/departamentos?
4. Qual o principal mercado da empresa atualmente?
 - a) Estadual
 - b) Nacional
 - c) Internacional
5. Quantos produtos a empresa fabrica?
6. Quais são os principais produtos da empresa?

C. Inovação e Tecnologia

7. A empresa já introduziu produto(s) (bem ou serviço) tecnologicamente novo(s) ou significativamente aperfeiçoado(s) para o mercado nacional?
8. Geralmente, este(s) produto(s) é (são):
 - a. Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional;
 - b. Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial;
 - c. Novo para o mercado mundial.
9. A empresa já introduziu processo tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o setor no Brasil?
10. Geralmente, este(s) processo(s) é (são):
 - a. Novo para a empresa, mas já existente no mercado nacional;
 - b. Novo para o mercado nacional, mas já existente no mercado mundial;
 - c. Novo para o mercado mundial.
11. A empresa realiza P&D internamente ou externamente? Por quê?
12. Quais outras atividades inovativas a empresa realiza?
 - a. Engenharia Industrial: aquisição ou mudanças nos equipamentos, ferramentas, procedimentos de controle de qualidade, métodos e padrões visando um produto ou processo novos;
 - b. Início da produção: compreende as modificações de produto ou processo, treinamento de pessoal nas novas técnicas e lote experimental;
 - c. *Marketing* de novos produtos: atividades relacionadas ao lançamento de novo produto, adaptação do produto a diferentes mercados, comercialização pioneira;
 - d. Aquisição de tecnologia intangível: patentes, licenças, know-how e serviços de conteúdo tecnológico em geral;
 - e. Aquisição de tecnologia tangível: aquisição de máquinas e equipamentos de cunho tecnológico conectada com as inovações de produto e processo realizadas na empresa;
 - f. Concepção (*Design*): definição de procedimentos, especificações técnicas e aspectos operacionais necessários à produção de novo produto ou implementação de novo processo, excluído o *design* meramente estético.

Por que realiza tal atividade? Qual a importância destas atividades para a empresa? Há alguma relação de parceria com fornecedores, concorrentes ou compradores nessas atividades? Por quê?

D. Propriedade Intelectual e Ativos Complementares

13. Quanto aos ativos intangíveis protegidos por instrumentos de propriedade intelectual:
 - a. Por que optou-se pelo registro de desenho industrial ?
 - b. Por que optou-se pelo registro de marca?
 - c. Por que optou-se por depósito de patente?
14. A empresa dispõe de ativos complementares (canais de distribuição, comercialização, publicidade e outros)? Se não possui, como adquire esses ativos complementares?

E. Estratégia e Concorrência

15. Como o sr.(a) analisa o mercado de produtos cosméticos e em relação aos produtos fabricados pela empresa quanto a:
 - a. fornecedores
 - b. concorrentes
 - c. consumidores
 - d. principais canais de distribuição e de comercialização
 - e. publicidade
 - f. intensidade da realização de P&D
 - g. capacitação tecnológica
 - h. capacitação produtiva
 - i. *market share*
 - j. normas técnicas, regulamentos
 - k. recursos humanos
 - l. importação/exportação
 - m. outros
16. Como o sr.(a) analisa o posicionamento da empresa no mercado (em relação aos seus produtos ou aos principais produtos)?
17. Quais são os principais concorrentes, fornecedores, consumidores da empresa (em relação aos seus produtos ou aos principais produtos)? Por quê?
18. A empresa baseia-se em alguma das estratégias abaixo em relação a algum produto?
 - a. Vantagem competitiva em custo
 - b. Vantagem competitiva em diferenciação
 - c. Vantagem competitiva em enfoque
19. Quais são os fatores críticos para o sucesso do setor de cosméticos e da empresa especificamente perante a concorrência (pontos fortes/fracos)?
20. Como a empresa se articula estrategicamente em relação às seguintes questões:
 - a. Entrada de novos concorrentes no mercado
 - b. Poder de negociação dos fornecedores
 - c. Ameaça de produtos substitutos
 - d. Poder de negociação dos compradores
 - e. Rivalidade entre os concorrentes existentes
21. Quais seriam as ameaças e as oportunidades para o setor e para a sua empresa no momento?

Outras Questões:**FORNECEDOR – EMBALAGEM**

A empresa tem pretensão de retomar o projeto de embalagem no futuro? Pretende utilizar a embalagem patenteada?

Qual é a dinâmica de renovação da embalagem e dos rótulos? De quanto em quanto tempo são renovadas? Segue o tempo médio do setor?

Mesmo adquirindo as embalagens, via compra, a empresa adquire as embalagens padrões do setor ou procura embalagens mais diferenciadas dentro do catálogo fornecido pelos fornecedores? Como é a questão de novidade nas embalagens?

FORNECEDOR - INSUMO

Como é a questão da novidade nos insumos, são trazidas pelos fornecedores ou são frutos da iniciativa da empresa? Como a empresa procura as essências a serem lançadas?

Há algum insumo importado usado na formulação? Qual é o insumo? Qual o impacto sobre as vendas desse produto para a empresa?

Há algum produto carro-chefe de vendas ou não? Há algum produto que se sobressai diante do leque de opções

fornecido pela firma?

Com quantas empresas de produtos sofisticados a empresa trabalha? Seu relacionamento é de longa data? Há confiança nessas relações? Há algum tipo de parceria com os seus fornecedores de insumos importados?

No caso do princípio ativo usado pela RED APPPLE no produto sobre o qual há expectativa da obtenção de uma patente, como ficam as relações entre o fornecedor e a empresa? Há a possibilidade de parceria para explorar essa patente? A empresa pensa em licenciar o uso da marca e/ou uso do produto para exploração de terceiros? Como a empresa vê essa oportunidade para se projetar no futuro? A empresa pretende continuar seguindo a trajetória tecnológica de seus concorrentes ou ter uma posição mais expressiva nesse mercado? A empresa pretende aumentar de porte?

INSUMO e EMBALAGEM

No conjunto de fornecedores, como são os prazos, as condições de pagamento e os prazos de entrega de fornecedores? Seguem a tendência de mercado ou há algum privilégio em função do relacionamento cliente-fornecedor?

Os fornecedores trazem novidades segundo as últimas tendências do setor?

Como é a dinâmica do fluxo de informação entre os fornecedores e a empresa, segue a tendência ou há alguma estratégia especial entre alguns fornecedores? A empresa, no processo de negociação, tem poder de barganha com seus fornecedores? Ou não (submete-se à lógica de mercado)?

Como são adquiridos os insumos da biodiversidade? Há algum fornecedor especial? A proposição de novas fragrâncias, essências e óleos segue a tendência do mercado (já foi utilizado no mercado o tipo de insumo selecionado) ou é uma iniciativa fruto do esforço da empresa?

SOBRE A EMPRESA - PERFIL DOS GESTORES E SUA INFLUÊNCIA NA EMPRESA

Há concentração de poder? Como é o perfil do gestor? A empresa é influenciada por esse perfil? A empresa ainda só **possui dois sócios**? Os sócios dividem a presidência da empresa? O capital da empresa é próprio?

Há algum tipo de treinamento ou dinâmica de atualização da **capacitação interna da firma**?

A RED APPLE possui canal de comercialização próprio (produtos para bebê) ou somente procura escoar alguns produtos em canais especializados para lhes auferir diferenciação e valor?

A empresa utiliza a ponta dos canais de comercialização para fazer demonstração de seus produtos ou coisa parecida?

Há algum sistema de promoção para maior visibilidade de seus produtos e da sua marca?

Como a empresa se define no mercado (diferenciação, foco ou custo)?

Na estratégia de segmentação, segue a tendência do setor (segmentação por raça, sexo, renda, pele, e etc.) de acordo só com sua capacidade técnico-produtiva, ou há algum tipo de pesquisa? Se há, como é a questão dessa relação do lançamento do novo produto e a segmentação do mercado?

Há algum programa de MKT específico para a linha de produtos ofertados?

A empresa faz extensão de linha de suas marcas Maxibelle, Maxitrat, Semi di Lino e Flora Brasil?

Os protetores solares são classificados como produtos de cosméticos?

A empresa é subcontratada por alguma outra empresa do setor? A empresa subcontrata alguma outra empresa do setor na manufatura dos seus cremes? Tem a intenção de fazê-lo?

A empresa possui venda porta a porta?

A empresa segue a lógica de comercialização e divulgação do setor ou tem alguma abordagem que a diferencia dos demais? Qual?

Quanto à propaganda, a empresa possui uma posição mais incisiva no mercado do que as outras MPMEs do setor? Qual o impacto da propaganda e da divulgação dos seus produtos em sua receita?

No mercado internacional, como são os canais de comercialização utilizados? Qual é o poder de barganha da empresa? Quem são seus rivais na Argentina (produtos nacionais ou oriundos de outros países no MERCOSUL)? Há imposição de barreiras sanitárias na Argentina?

Os produtos ofertados pela empresa têm diferencial em relação aos argentinos ou os preços praticados são inferiores?

A empresa se submete à regra imposta importadora para internacionalizar a sua produção? Há imposição de barreiras sanitárias na Argentina? Como a empresa driblou os problemas apontados pelo setor de HPPC do Paraná para a distribuição e internacionalização, a saber: a falta de apoio dos órgãos de fiscalização, a falta da capacidade técnica dos funcionários da fiscalização, demora no prazo de pagamento e cliente desconhecido? O que a empresa tem a dizer sobre esses aspectos?

A dinâmica de lançamento de novos produtos no mercado segue o apontado pela pesquisa do SEBRAE?

BASE DE PRODUÇÃO

O desodorante roll-on possui a mesma base de produção do resto da empresa? A empresa utilizou outra base de produção em algum novo produto?

Qual é a diferença entre moderadores, protetores e bloqueadores solares?

A empresa, na proposição dos novos produtos, faz alguma avaliação de risco desse novo empreendimento? Como monitora o retorno? Como auferem os riscos de um insucesso? O risco é calculado?

Qual o impacto do lançamento dos produtos em sua receita? Quanto percentualmente é re-investido na empresa para a continuidade dos novos lançamentos? Qual é a sistemática de retirada dos produtos do mercado?

Qual é a dinâmica desses lançamentos (de quanto em quanto tempo)? Há alguma pesquisa para sondar o mercado para o desenvolvimento dos novos produtos?

Há um trabalho de MKT em cima do lançamento dos novos produtos (divulgação, propaganda, promoção e até alguma exposição nos canais de comercialização) ou simplesmente há a sua colocação no mercado?

Há alguma relação da empresa com instituições de pesquisa, ou com algum pesquisador ou consultor?

Quanto representa as importações na receita da empresa?

APÊNDICE III – Organograma da Empresa RED APPLE

