

Inovação em Valor e Orientação para o Mercado: Um Caso de Sucesso no Mercado Brasileiro

ÁREA TEMÁTICA: Marketing

AUTORA

RENATA FERNANDES GALHANONE

Universidade de São Paulo

renatagalhanone@terra.com.br

RESUMO

O presente trabalho foi elaborado com o propósito de examinar o conceito de *Inovação em Valor*, de Kim e Mauborgne (2005), por meio de uma análise de um caso do mercado brasileiro. O arcabouço teórico que serviu de pano de fundo para analisar os méritos da proposta foi o estudo sobre as Escolas do Pensamento Estratégico de Mintzberg *et al.* (1998) e a Orientação para o Mercado. A análise teórica da Inovação em Valor mostrou que se trata de uma proposta abrangente e multifacetada. A segunda parte do artigo examina a aplicabilidade do conceito a uma empresa que tivesse criado para si um espaço novo, de onde desfrutasse uma posição de quase ou nenhuma concorrência. A empresa estudada foi a Beleza Natural, hoje a maior rede brasileira de beleza especializada em soluções para cabelos crespos e ondulados, atendendo uma média mensal de 43.000 clientes (faturamento em 2007: R\$ 47 milhões). A aplicação dos instrumentos analíticos propostos por Kim e Mauborgne (2005) ao caso mostrou que a inovação em valor não só foi possível, como bem sucedida dentro do contexto brasileiro. Este estudo mostrou virtudes da proposta que podem ser valiosas para empresas dispostas a inovar e buscar novas oportunidades de negócios.

ABSTRACT

This paper intends to examine Kim e Mauborgne's (2005) Value Innovation concept through the analysis of a case of the Brazilian market. The theoretical foundation for this assessment is the study on the Schools of Strategic Thinking by Mintzberg et al. (1998) and the Market-Oriented Approach. The theoretical analysis of the Value Innovation concept showed that it is a comprehensive and multifaceted proposal. The second part of the article examines the application of the concept to a firm that has created a new space, finding itself in a position of little or no competition. The chosen company is Beleza Natural, today the biggest Brazilian beauty salon chain specialized in solutions for ethnic hair. Their client base is estimated as 43,000 clients served monthly (income in 2007: R\$ 47 millions). The application of Kim and Mauborgne's (2005) analytical tools to the case in point showed that value innovation was not only possible but successful in the Brazilian context. This study shows benefits that the concept can bring to companies willing to innovate and search for new business opportunities.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Marketing Estratégico, Orientação para o Mercado.

1. Introdução

A estratégia empresarial constitui um dos temas mais largamente explorados na literatura sobre negócios, e não sem fundamento. Com o alto grau de competitividade dos mercados, tanto em nível local quanto global, e a rápida saturação e maturação dos mesmos, tornou-se premente descobrir novas formas de destacar-se da concorrência. As várias correntes do pensamento estratégico empresarial descrevem, segundo diferentes pontos de vista, o processo pelo qual as empresas buscam desenhar seu futuro, para que possam sobreviver e crescer lucrativamente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) publicaram um estudo abrangente sobre as Escolas do Pensamento Estratégico, mostrando tanto sua evolução temporal como os diferentes enfoques dados, em cada época, ao processo de elaboração de estratégias corporativas. O exame dessas escolas mostra claramente uma evolução dos pontos de vista estratégicos, da forma de encarar as atividades das empresas, suas questões internas e externas.

Uma das formas de estratégia empresarial mais explorada na literatura é a inovação. Um dos conceitos recentes, fruto de anos de pesquisas sobre movimentações estratégicas e criação de novos produtos e serviços, foi desenvolvido por Kim e Mauborgne (2005). A idéia central dos autores é de que as empresas podem encontrar espaços inexplorados no mercado (chamados de oceanos azuis) por meio da inovação radical no valor que é oferecido aos consumidores. Dessa forma, logram tornar a concorrência atual irrelevante. Seguindo essa proposta, é possível para as empresas criar valor e riqueza, mediante inovações criadas a partir de *insights* oferecidos pelo conhecimento dos consumidores. Para tanto, devem libertar-se da noção de que só é possível crescer aquinhoando parcelas do mercado dos concorrentes, passando a observar o mercado do ponto de vista das demandas (principalmente as latentes ou ainda desconhecidas).

O trabalho de Kim e Mauborgne (2005) tem pontos de contato com o novo enfoque da orientação para o mercado proposto por Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e Kumar, Scheer e Kotler (2000).

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

Num primeiro exame, a proposta da Estratégia do Oceano Azul parece bastante consistente. Todavia, fica a questão de qual seria sua aplicabilidade em situações reais, principalmente num mercado pouco propenso a inovações radicais como é o caso do brasileiro. É possível encontrar exemplos de empresas, instaladas no Brasil, que criaram para si espaços totalmente novos, de onde desfrutaram uma posição de quase ou nenhuma concorrência?

Com esta dúvida em mente, foi selecionada uma empresa genuinamente brasileira que, por suas características e originalidade, pareceu encaixar-se no perfil. Dessa forma, o presente estudo dedicou-se a analisar a proposta de Kim e Mauborgne (2005) de duas maneiras: à luz da teoria sobre as Escolas do Pensamento Estratégico e com relação à sua aplicação em um caso real do mercado brasileiro.

Obviamente, não é possível testar uma conceitualização examinando um único conjunto de circunstâncias, nem se visa aqui extrapolar os resultados deste estudo para qualquer situação. Todavia, investigar uma situação real pode aumentar o conhecimento sobre a aplicabilidade de um modelo conceitual – objetivo que aqui se deseja atingir.

Este estudo foi organizado da seguinte maneira: em primeiro lugar, uma revisão das Escolas do Pensamento Estratégico, com ênfase maior sobre as mais relevantes, seguida de um breve resumo com os principais pontos da inovação em valor e os instrumentos de análise

propostos. Em seguida, propõe-se a análise do caso brasileiro, apresentam-se os resultados e discute-se a sua adequação à proposta conceitual. Finalmente, apresentam-se algumas conclusões e sugestões para estudos futuros.

3. Revisão Bibliográfica

3.1. As Escolas do Pensamento Estratégico

Na visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), não menos que 10 pontos de vista distintos (que se refletem na prática gerencial) estão presentes na literatura sobre estratégia, cada qual com uma perspectiva própria, focada sobre um aspecto principal do processo de formação da estratégia. As *Escolas do Pensamento Estratégico* classificam-se em três grupos:

- As escolas *prescritivas*, preocupadas em prescrever como a estratégia deveria ser formulada, incluem:
 1. **A Escola do Design**, que focaliza a formação da estratégia como um processo de concepção racional e consciente, concebida por um estrategista.
 2. **A Escola do Planejamento**, a qual vê a formulação estratégica prioritariamente como um processo sistemático e analítico de planejamento formal.
 3. **A Escola do Posicionamento**, menos preocupada com o processo de formulação da estratégia e mais com o seu conteúdo real, focalizando a seleção de posições estratégicas dentro do mercado (entendendo estratégia no sentido de *Posição*).
- As escolas *descritivas*, menos voltadas para prescrever a estratégia ideal e mais para descrever como as estratégias são formadas, incluem:
 4. **A Escola do Empreendedorismo**, que descreve o processo estratégico em termos da criação personalista, por parte do líder da empresa, de uma visão para o futuro da organização. Estratégia e organização são consideradas maleáveis, sendo a estratégia tanto deliberada (visão) como emergente (execução da visão).
 5. **A Escola Cognitiva**, para a qual a estratégia é um processo cognitivo que se forma na cabeça do estrategista, emergindo como uma *perspectiva* (conceitos, mapas, *schemas*). Os processos mentais e as estruturas de conhecimento constroem interpretações de *inputs* do mundo exterior, num processo criativo e personalista.
 6. **A Escola da Aprendizagem**, que reconhece a participação no processo estratégico de outras forças e atores que não só o líder visionário.
 7. **A Escola do Poder**, segundo a qual a formulação da estratégia constitui prioritariamente um processo de negociação de conflitos, seja entre os grupos internos da organização, seja entre empresas no ambiente competitivo (em concorrências ou alianças). Ao levar em conta a importância das relações políticas e de poder, chama a atenção para certas dificuldades encontradas nas mudanças estratégicas.
 8. **A Escola Cultural**, que entende a formulação estratégica como um processo coletivo e cooperativo, ancorado na cultura organizacional, intenções coletivas e nas capacidades competitivas da empresa.
 9. **A Escola Ambientalista**, cuja premissa principal é de que as forças do ambiente externo são os atores centrais do processo de formulação da estratégia. Num processo reativo, a organização deve responder a elas, limitando-se a ler o contexto e adaptar-se a ele. Há pouco espaço para manobras ou escolhas estratégicas.
- A última escola constitui, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a combinação de elementos de todas as anteriores de uma forma integrativa:
 10. **A Escola da Configuração** aloca os vários elementos da formulação estratégica (como o processo de elaboração, o conteúdo da estratégia, a estrutura organizacional e o contexto

externo) em estágios distintos, relativamente estáveis ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, descreve a criação da estratégia como um processo de transformação, conforme a estabilidade da empresa é quebrada por mudanças ocasionais, ou mesmo drásticas.

3.2. As Principais Escolas

A literatura e a prática da administração estratégica evoluíram muito desde os anos 1960. As escolas prescritivas (principalmente a Escola do Planejamento e do Posicionamento) foram as mais influentes nas décadas de 1970 e 1980. A partir de meados da década de 1990, duas escolas ganharam destaque: a Escola da Aprendizagem e a da Configuração.

A **Escola do Planejamento** preocupa-se, sobretudo, com a *prescrição da execução*, que deve ser altamente formalizada e programada numa seqüência elaborada de passos, controlados por meio de *checklists*. Os planejadores são os maiores responsáveis pela elaboração da estratégia, que resulta completa do processo de planejamento, para ser então explicitada (em seus objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais) visando sua implantação subsequente. Focando fortemente sobre o ambiente externo, esta escola negligencia os aspectos organizacionais e culturais que envolvem o processo de formulação da estratégia, muitas vezes falhando em integrar o sistema de planejamento estratégico com o operacional.

A **Escola do Posicionamento** argumenta que existem apenas algumas estratégias (*posições* da empresa em seu ambiente econômico) para defender-se contra concorrentes atuais ou futuros. O grande expoente desta escola é Michael Porter (1995), que definiu uma metodologia analítica para compreender as indústrias e a concorrência, e para a formulação de estratégias competitivas globais.

Outros autores elaboraram suas teorias sobre a base estabelecida por Porter (1998), como Hooley e Saunders (1996) e Aaker (1998). Para a Escola do Posicionamento, os planejadores não desenham a estratégia, apenas selecionam a mais adequada entre as possibilidades oferecidas pela estrutura do mercado. É a estrutura da indústria que conduz o posicionamento estratégico, que por sua vez conduz a estrutura interna da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 1998). Esta abordagem também deriva da noção econômica do homem racional e reflete a noção militar do general solitário no alto da pirâmide de comando, dando ordens (explícitas e articuladas) para que outros a executem: a implementação é uma fase distinta no processo estratégico (WHITTINGTON, 2002).

Já a **Escola da Aprendizagem** preconiza que a estratégia, mais do que ser formulada, *forma-se* dentro da organização. Promove a associação da formulação e da implementação, pois as modificações ocorridas na estratégia decorrem de uma série de ações e decisões tomadas pelos indivíduos, as quais acabam, acidentalmente ou não, contribuindo para o processo estratégico (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998). A clássica seqüência formulação em primeiro lugar e implantação em segundo reverte-se: a estratégia é descoberta durante a ação (MARCH, 1976, *apud* WHITTINGTON, 2002). As estratégias são muitas vezes emergentes, resultando sua coerência no decorrer da ação e entendida em retrospecto. Quanto mais dinâmico e imprevisível o ambiente de uma empresa, mais ela necessita aprender sobre essas mudanças, a fim de desenvolver novas estratégias que sejam viáveis (WHITTINGTON, 2002).

A **Escola da Configuração** baseia-se em dois aspectos fundamentais da estratégia organizacional: a *configuração* da empresa (a organização da empresa e seu contexto) e sua *transformação* (o processo de formulação da estratégia). O foco duplo procura entender tanto os “modelos” e as “estruturas” que permanecem estáveis ao longo do tempo, quanto os processos que ocasionalmente rompem esta estabilidade. A principal função da administração estratégica é manter a estabilidade e, ao mesmo tempo, reconhecer quando há a necessidade de transformação, gerenciando este processo de ruptura sem destruir a organização. Para

ambos os procedimentos estratégicos aceitam-se pontos de vista de todas as outras escolas do pensamento estratégico, desde que se sejam adequados à situação e momento particulares da empresa. Não importa, tampouco, que as mudanças tenham que ser incrementais ou revolucionárias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998).

Outra questão importante é a noção de que os indivíduos que tomam decisões não são imparciais e calculistas, interagindo em transações puramente econômicas. São pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais entrelaçados, os quais influenciam as metas e processos estratégicos, permitindo e legitimando ampla variedade de estratégias criativas e exclusivas (WHITTINGTON, 2002).

3.3. A Inovação da Estratégia

O campo da estratégia organizacional está se tornando mais eclético e nuançado. Não há mais um “paradigma” dominante, como foi o planejamento estratégico nos anos 1970 e o posicionamento nos anos 80.

“A formação da estratégia é design, visão intuitiva e aprendizagem emergente; é transformação assim como perpetuação; deve envolver a cognição individual e a interação social, a cooperação assim como o conflito; deve incluir análise prévia e programação posterior, bem como negociações durante o processo; e tudo isto deve ser uma resposta às demandas do ambiente. Experimente deixar algo de fora e veja o que acontece!” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 1998, p. 372).

O ambiente competitivo que as empresas enfrentam hoje é muito diferente daquele que originou o conceito de estratégia corporativa nos anos 1970. Mudanças rápidas, muitas vezes imprevisíveis, erodiram parte do valor dos conceitos tradicionais sobre estratégia e têm levado à busca de novos caminhos. Os novos temas dentro do universo do estudo das estratégias empresariais incluem visão do futuro (*foresight*), conhecimento, competências, coalizões, redes, concorrência extra-mercados, ecossistemas, renovação.

Entre esses novos temas está o conceito da **inovação da estratégia**, que surge da necessidade de reinventar o modelo da indústria como um todo para permitir a criação de nova riqueza (HAMEL, 1998). A capacidade de uma empresa de reconceber o modelo existente de sua indústria pode permitir-lhe criar novo valor para seus clientes, sobrepujar a concorrência e produzir maiores riquezas para os *shareholders*. As condições para a recriação das estratégias são:

- um processo de formulação pluralístico e participativo, incluindo atores diversos, dispostos a participar da criação de um novo futuro, do qual possam também desfrutar;
- a inserção de novos conhecimentos no processo, além das fronteiras da empresa e da indústria;
- o uso de novos filtros conceituais, que permitam ao indivíduos rever sua indústria, as capacidades de sua empresa, as necessidades dos clientes, seus competidores e as novas oportunidades (HAMEL, 1998).

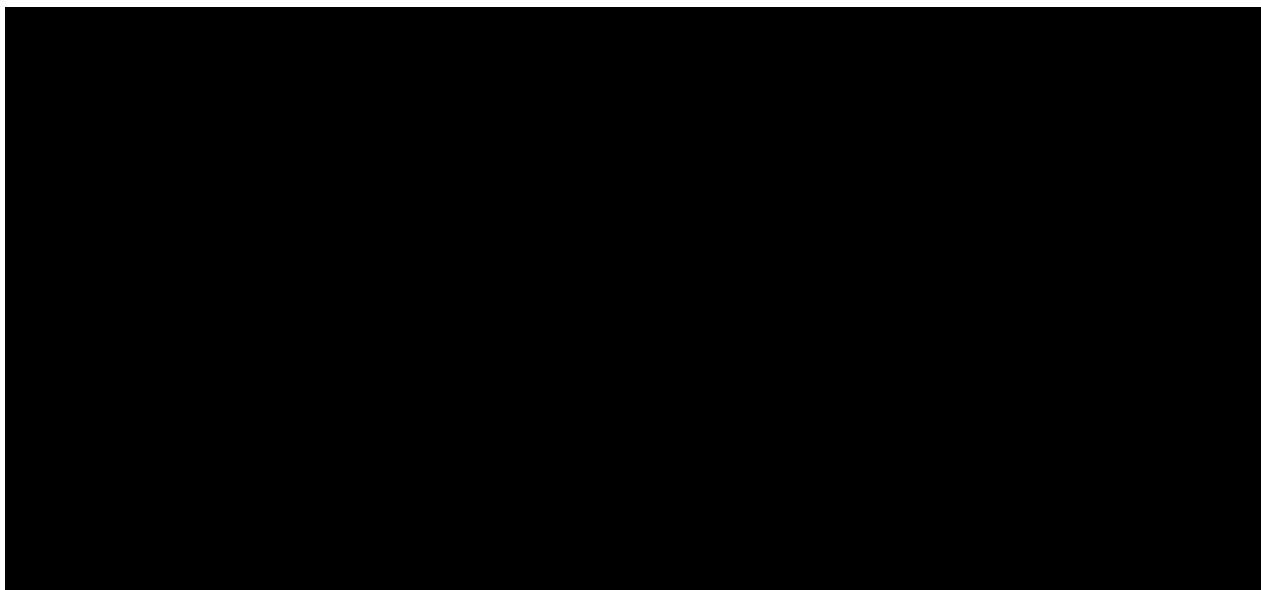
Kim e Mauborgne (1997) entendem a inovação estratégica como **Inovação em Valor**. Empresas com altos índices de crescimento sustentado, estudadas pelos autores, adotam uma abordagem para a estratégia que subverte a lógica convencional de tentar acompanhar ou sobrepujar a concorrência. A **figura 1** mostra uma comparação entre as duas lógicas.

A lógica convencional leva as empresas a competir por aumento de participação de mercado, enquanto a inovação em valor faz com que a organização ambicione dominar o mercado entregando aos consumidores *fontes completamente novas de valor*. O fato de uma empresa avaliar oportunidades de negócios, sem se prender aos vieses e limitações do modelo que ela possui no momento, permite-lhe desenvolver melhores *insights* sobre os aspectos que os clientes valorizam e agir de acordo com esses *insights*. A empresa vai examinar a cadeia de

valor dos clientes a fim de resolver seus problemas de forma mais global, mesmo que isto implique em ter que se aventurar por novos negócios.

A idéia central de Kim e Mauborgne (1997) é de que a empresa crie novas **curvas de valor**, distanciando-se das curvas de valor adotadas pela maioria das concorrentes no mercado. “A inovação em valor é oferecer valor inédito, não competências ou tecnologia. Não é o mesmo que ser o primeiro no mercado” (KIM e MAUBORGNE, 1997, p. 109).

Figura 1: As Duas Lógicas Estratégicas



Fonte: KIM e MAUBORGNE, **Value Innovation:** The Strategic Logic of High Growth, 1997.

Similarmente, Moingeon e Lehmann-Ortega (2006) falam em **Inovação Estratégica**, a qual se baseia em dois pilares: a proposta de valor para o cliente e a estrutura da cadeia de valor. A inovação estratégica acontece quando cada componente do modelo de negócios é radicalmente transformado, no que chamam de *Estratégia de Ruptura* e *Estratégia de Breakthrough*.

3.4. Relação entre Inovação em Valor e Orientação para o Mercado

Na visão de Day (1999), uma **empresa orientada para o mercado** (*market-driven firm*) demonstra habilidades superiores às de seus concorrentes de compreender, atrair e reter clientes valiosos. Para Toledo & Amigo (1999), significa entender como as necessidades dos consumidores, as capacidades da organização e os produtos oferecidos pelos concorrentes se combinam na definição do valor dos consumidores.

Além de forte sensibilidade ao mercado e grande cuidado com o relacionamento com os clientes e canais, caracteriza-se por:

- ♦ Um conjunto de crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar;
- ♦ A habilidade de gerar, disseminar e usar informações de qualidade sobre os consumidores e os concorrentes, conseguidas através de uma eficiente Inteligência de Mercado, que inclui a análise dos fatores externos à empresa que afetam as necessidades e preferências dos consumidores e o monitoramento das necessidades atuais e futuras dos mesmos; (KOHLI & JAWORSKI, 1990);
- ♦ A aplicação coordenada de recursos interfuncionais para criar valor superior para o cliente (NARVER & SLATER 1990; SHAPIRO 1988).

Slater (2001) introduz o conceito da *orientação para o mercado de segunda geração*, que seria praticada pelas empresas que procuram entender tanto as necessidades expressas

como as não-expressas de seus clientes, assim como as capacitações e planos de seus concorrentes. Esse conhecimento é adquirido e avaliado de forma sistemática e antecipativa, sendo disseminado por toda a organização para permitir a criação de valor superior por meio de ações focadas e coordenadas, com foco de longo prazo e muito mais possibilidade de tornarem-se inovações radicais. Além de pesquisas de mercado tradicionais, as empresas de segunda geração utilizam técnicas como observação em uso ou em contexto para descobrir informações sobre necessidades dos consumidores que não aparecem nas pesquisas tradicionais. Também trabalham estreitamente com consumidores mais exigentes em termos de necessidades ou expectativas para definir futuras soluções.

O conceito de Kim e Mauborgne (1997) assemelha-se, também, ao *driving-markets approach* de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e de Kumar, Scheer e Kotler (2000): dirigir o mercado implica em modificar a estrutura do mesmo e/ou o comportamento dos respectivos *players*. Somente empresas com uma visão diferente do mundo são capazes de perceber necessidades dos consumidores em estado latente ou emergente, e com isso criar novos mercados ou redefinir categorias existentes de forma tão fundamental, a ponto de tornar os competidores obsoletos. Essas empresas baseiam a inovação em um salto de descontinuidade na proposição de valor (benefícios, esforços/custos de aquisição, preços) e na implantação de um sistema de negócios único (KUMAR, SCHEER & KOTLER, 2000).

3.5. A Inovação em Valor na Definição Estratégica

A partir do conceito de inovação em valor, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram a *Estratégia do Oceano Azul*, cujos pontos principais são:

- Abandonar a abordagem tradicional da estratégia, que preconiza construir posições defensivas dentro da estrutura atual da indústria, usando a concorrência como *benchmark*.
- Mudar o foco estratégico de competidores para alternativas, de clientes para não-clientes.
- Evitar a lógica convencional de oferecer melhores soluções que os rivais dentro da indústria.
- Tornar a concorrência irrelevante graças a um salto quântico no valor para o cliente.
- Buscar a inovação no valor através da diferenciação aliada a baixo custo, simultaneamente e não exclusivamente como nas estratégias competitivas tradicionais.

Os autores (2005) afirmam que a história mostra que constantemente são criadas novas indústrias, que outras conseguem expandir-se e que as condições e fronteiras do mercado não são imutáveis: os atores conseguem reformulá-las. Adotam uma visão reconstrucionista, na qual a estrutura e as fronteiras do mercado não limitam a estratégia: a empresa pode criar demanda ou mesmo novos mercados a partir da inovação no valor.

A inovação em valor é diferente da *criação de valor*, no sentido em que a última procura atuar de forma incremental, muitas vezes não sendo suficiente para que a empresa se destaque no mercado. E também difere da simples *inovação*, que costuma ser focada em tecnologia ou no *timing* de entrada no mercado – muitas vezes indo além do que os consumidores estão dispostos a aceitar ou comprar. A inovação em valor abarca todo o sistema de atividades da empresa, alinhando utilidades e preço (valor para o cliente) com preços e estruturas de custo (valor para a empresa), buscando as duas posições simultaneamente. Com o tempo, os custos são reduzidos ainda mais, conforme economias de escala são atingidas, graças aos altos volumes de vendas que o valor superior gera.

Em consonância com as Escolas do Poder e da Configuração, os princípios de Kim e Mauborgne (2005) abrangem tanto a *formulação* quanto a *execução*. A fase da *formulação*, utiliza o instrumento da **Curva de Valor** para questionar a lógica de negócios da indústria, mostrando as mudanças no que o consumidor valoriza. Outro princípio importante é *incorporar a execução à criação da estratégia* desde o início do processo, de forma a

construir confiança e compromisso das pessoas em todos os níveis organizacionais, inspirando sua cooperação voluntária (KIM & MAUBORGNE, 2005 ; 1997).

A ótica desses autores opõe-se, principalmente, à visão estruturalista do mercado. Segundo este ponto de vista, o nível total de lucratividade da indústria é um dado exógeno dos fatores estruturais, e cabe às empresas apenas captar ou redistribuir a riqueza, e não criá-la. Vê-se que há um claro foco na *oferta*. A combinação ou recombinação de tecnologias ou métodos de produção atuais (a inovação tradicional) leva a soluções inovadoras apenas em termos dos problemas existentes, reforçando a posição estratégica vigente.

Kim e Mauborgne (2005) propõem que o foco seja primordialmente sobre a *demanda*. Sua proposta de inovação em valor é reconstrucionista e schumpeteriana, na medida em que foca a atenção para as demandas não-atendidas e para a geração de demanda, pela reordenação dos elementos presentes em diferentes mercados.

3.6 Pontos Fracos e Fortes da Proposta da Inovação em Valor

Os **pontos fortes** da proposta de Kim e Mauborgne (2005) são:

- O *foco na demanda*,: pensar a empresa em termos dos clientes (principalmente os potenciais, e não atuais) tem levado muitas empresas a gerar valores totalmente novos.
- O foco em *padrões dentro dos movimentos estratégicos*, e não em empresas ou indústrias. Sua análise confirmou que nem as características da indústria, nem as da organização, explicam a inovação em valor.
- O enfoque em *criação de valor*, mostrando que as empresas podem realmente gerar riquezas.
- Atenção dada em igual proporção às questões de *formulação e implantação* estratégicas, chamando a atenção para os *riscos* presentes em cada fase.
- A abordagem mais *holística* da estratégia empresarial, abrangendo muito mais fatores que a visão mais determinista e racional das escolas prescritivas.
- A sintonia com conceitos mais modernos da orientação para o mercado – o *market-driving approach* de Jaworski, Kohli e Sahay (2000) e de Kumar, Scheer e Kotler (2000).

Os **pontos fracos** referem-se: às dificuldades inerentes ao processo de obter os *insights* sobre os clientes que verdadeiramente levem à inovação em valor; à complexidade de lidar com questões externas e internas à empresa ao mesmo tempo; e ao fato de que esse tipo de estratégia não se aplica a qualquer empresa, apenas àquelas com grande capacidade de renovação de processos, enfoques e visão.

Em suma, a grande contribuição dos autores parece ser a proposição de uma *metodologia para a obtenção da inovação*, apresentando instrumentos de cunho prático para a análise, avaliação e execução de alternativas estratégicas.

4. Metodologia e Análise do Caso

O presente estudo é de cunho exploratório e utiliza a metodologia do estudo de caso. Mattar (2005, p.82) o define como “um estudo profundo, mas não amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população, sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações.” Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um tipo de pesquisa exploratória que responde a perguntas de estudo do tipo “*como?*” e “*por quê?*”, com referência a um conjunto de eventos atuais dentro de seu contexto real. Seu objetivo é o de gerar hipóteses, e não verificá-las, possibilitando a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

A seleção dos casos a serem investigados deve levar em conta o potencial de explicar ou estender a teoria emergente (EISENHARDT, 1989) . Portanto, a escolha da empresa

avaliada foi feita em função da possibilidade de exemplificar o conceito da Inovação em Valor.

4.1. Aplicação do Conceito da Inovação em Valor em um Caso Brasileiro

Os instrumentos propostos para a inovação em valor que foram utilizados no presente estudo são:

1. **Princípios da Formulação e da Execução:** reconstruir as fronteiras do mercado, olhando de uma perspectiva ampla, e não para os números; tentar ir além da demanda existente; superar os principais obstáculos organizacionais, tendo em mente a execução quando da formulação da estratégia.
2. **Criação da curva de valor**, questionando a lógica estratégica e de negócios da indústria, checando as mudanças no que o consumidor valoriza e entendendo como derrubar a estrutura de custos. Para isso é preciso responder às seguintes questões fundamentais: Quais fatores que a indústria assume como certos deveriam ser *eliminados*, *reduzidos* ou *ampliados*? Quais fatores que a indústria nunca ofereceu deveriam ser *criados*?
3. **Strategy Canvas:** uma descrição esquemática da atual configuração do mercado, mostrando os fatores enfatizados pela concorrência e qual ênfase é dada a cada um, em termos de investimentos por parte das empresas rivais. Com base nos desejos e necessidades dos consumidores não-satisfeitos ou não-descobertos, deve também mostrar a nova estratégia definida.
4. **Execução:** tomar providências quanto aos principais entraves: o *obstáculo cognitivo*, os *recursos limitados*, a *motivação* e os *obstáculos políticos* (KIM & MAUBORGNE, 2005).

Os caminhos para inovar em valor passam por examinar indústrias que produzem **alternativas de produtos ou serviços**, ou seja, que possuem diferentes funções e formas para atingir as mesmas finalidades. Ou então por avaliar os **grupos estratégicos** dentro da mesma indústria (definidos pelas dimensões de preço e desempenho) para entender porque os consumidores fazem *trade up* ou *trade down* de um grupo para outro. Outra forma é olhar mais amplamente para a **cadeia de compra** (compradores, usuários, influenciadores) e entender suas diferentes definições de valor; ou procurar oferecer produtos e serviços complementares, numa **solução total para o cliente**.

Tendo examinado a metodologia, procurou-se aplicá-la a um caso brasileiro, que a princípio pareceu ser uma empresa que inovou em valor. Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um tipo de pesquisa exploratória que responde a perguntas de estudo do tipo “*como?*” e “*por quê?*”, com referência a um conjunto de eventos atuais dentro de seu contexto real. Seu objetivo é gerar hipóteses, e não verificá-las, possibilitando a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

A empresa estudada foi escolhida, em primeiro lugar, por se tratar de um caso genuinamente brasileiro de grande sucesso em seu segmento de atuação, com um histórico de tempo razoável (14 anos). A empresa foi concebida, desde o primeiro momento, com o intuito de atender a uma demanda latente e inexplorada do mercado. O sucesso dessa organização tem sido bastante noticiado na imprensa geral e de negócios; além disso, foram-lhe outorgados dois prêmios em 2006: Empreendimento do Ano (Ernst & Young) e Empreendedores do Novo Brasil, pela Revista Você S.A. (BELEZA NATURAL, 2008).

As informações sobre a empresa foram obtidas em fontes secundárias, portanto trata-se exclusivamente de uma visão teórica da autora, com vistas a examinar a aplicabilidade da

proposta de Kim e Mauborgne (2005), por meio da aplicação dos instrumentos propostos em seu livro.

As questões de estudo, então, configuraram-se da seguinte forma:

- *A proposta de Kim e Mauborgne aplica-se a este caso particular?*
- *Se sim, o caso em estudo oferece alguma possibilidade de ampliação ou revisão do modelo?*

4.2 A Empresa Beleza Natural

A empresa foi fundada em 1993 por Heloisa Assis, uma brasileira de origem humilde, mas com grande espírito empreendedor. A idéia da empresa surgiu de sua experiência como cabeleireira e de uma necessidade pessoal: uma solução que deixasse seus cabelos menos crespos e rebeldes. Não por coincidência, esta também é uma enorme carência para grande parte da população brasileira, pois se calcula que, no Brasil, 70% da população possua cabelos crespos, cacheados ou ondulados (BELEZA NATURAL, 2005). Junto com outros três sócios, a empresária pesquisou durante anos uma técnica própria para cuidar e embelezar os cabelos crespos com naturalidade. Os produtos existentes no mercado serviam para alisar os cachos, deixando um resultado falso e de baixa qualidade. Heloisa abriu seu primeiro, modesto salão na Tijuca (subúrbio do Rio de Janeiro), apostando em um nicho de mercado inexplorado: mulheres com cabelos crespos das classes C e D. Logo a demanda passou a ser tão grande, que a expansão foi inevitável.

Hoje, a empresa conta com 8 salões (RJ e ES), todos em regiões onde se concentra o público-alvo, e emprega 850 funcionários. É a maior rede brasileira de beleza especializada em soluções para cabelos crespos e ondulados, atendendo mensalmente uma média de 43.000 clientes (BELEZA NATURAL, 2008). O faturamento em 2007 foi de R\$ 47 milhões, um crescimento de cerca de 40% sobre o de 2006. O crescimento acumulado nos últimos 4 anos foi de 321% (OS SEIS Segredos..., 2008). Os planos para o futuro são de expansão geográfica para outros estados brasileiros (TERZIAN, 2008).

O diferencial da empresa reside em oferecer alto nível de serviços para o público de baixa renda, em um ambiente bem decorado e espaçoso. O carro-chefe da empresa é o “Super Relaxante”, desenvolvido internamente, com patente e fabricação próprias. Outro ponto importante da estratégia empresarial é o processo de aplicação do produto, inspirado nos conceitos de linha de montagem de Henry Ford e do McDonald’s (ENDEAVOR, 2006). As clientes passam pelas mãos de diversos profissionais, cada um especializado em uma etapa do processo, assim tornado mais ágil, seguro e eficiente. Isso também reduz a dependência da empresa da competência individual de profissionais, mantendo um padrão de atendimento nivelado, em todas as unidades da rede. O consumidor passa a ser não mais cliente de um determinado profissional, como é de hábito no mercado tradicional, mas da marca e da empresa. O horário de funcionamento também é diferenciado: das 8:00 às 10:00h. Os preços giram em torno de R\$ 45,00, bem abaixo da média de outros estabelecimentos (BELEZA NATURAL, 2005).

Com o tempo, os empresários foram percebendo que os produtos disponíveis no mercado não supriam satisfatoriamente as necessidades específicas dos cabelos étnicos (mais frágeis e difíceis de manusear e manter). Para continuar oferecendo um resultado de qualidade, a empresa decidiu fabricar seus próprios produtos, com vistas a atender às necessidades específicas da clientela. Abriu, então, a fábrica Cor Brasil, com equipe própria de pesquisa e desenvolvimento. A verticalização da cadeia de suprimentos se justificou pela dificuldade de encontrar parceiros terceiristas. Atualmente, a fábrica produz 22 produtos diferentes, num volume de 22 ton/mês – todos utilizados e vendidos exclusivamente nos salões da rede (BELEZANATURAL, 2008).

A Beleza Natural tem todos os serviços padronizados, com processos de qualidade controlados rigorosamente, para garantir o mesmo nível de atendimento em qualquer de suas filiais. Há uma equipe de auditoria interna para visitar as lojas e conferir os padrões de atendimento, limpeza e clima organizacional. Uma parceria com o Instituto Endeavor ajudou a empresa a definir indicadores de desempenho, a aprimorar a estrutura organizacional e a estabelecer formas e metas de crescimento. A Beleza Natural também obteve ajuda do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) para consolidar seus planos estratégicos.

Em termos de gestão de pessoas, o estilo da empresa é de liderança participativa, com alto envolvimento das pessoas e estabelecimento de um forte código de valores: atendimento carinhoso, ambiente agradável, competência, inovação. Há um largo esquema de treinamento e a empresa prefere contratar pessoas inexperientes, de preferência ex-clientes, pois estas conhecem de perto as reais necessidades do público-alvo.

4.3 Análise da Empresa segundo os Instrumentos da Inovação em Valor

I. Princípios de Formulação e Execução:

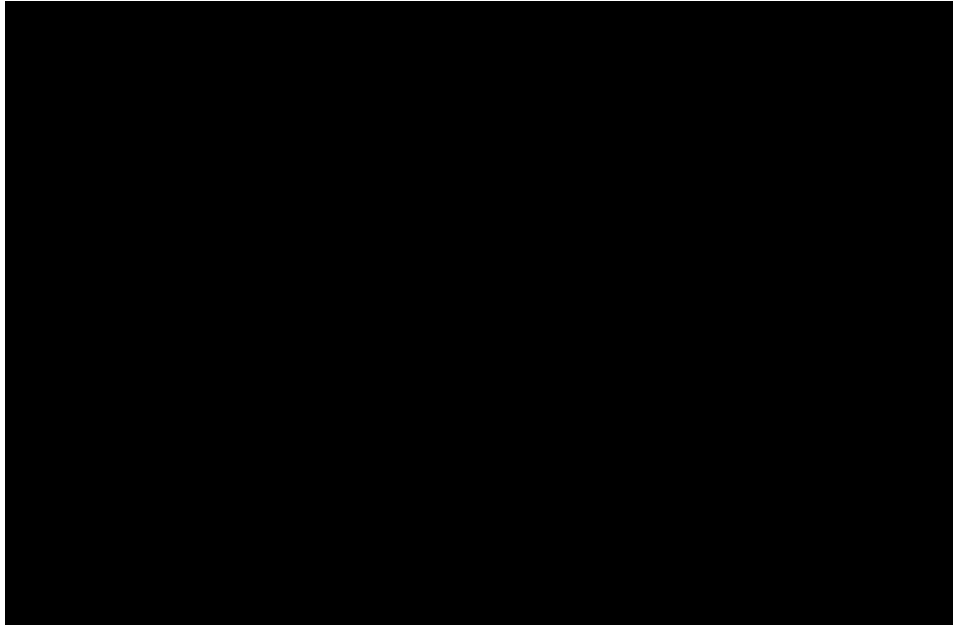
Claramente, a Beleza Natural conseguiu olhar o mercado de uma perspectiva ampla, oferecendo tanto um produto como um serviço antes inexistentes para o público-alvo (classes C e D). Não se tratou de criar uma nova demanda, mas de aproveitar uma enorme demanda latente. Há um enfoque muito claro em ouvir o consumidor, estar próximo a ele e procurar atender a suas necessidades cada vez mais (a empresa faz constantes pesquisas de opinião junto a clientes e *prospects*). Em termos de execução, destaca-se, em primeiro lugar, o modo “fordista” de produção, inspirado pela experiência de dois dos sócios-fundadores na empresa McDonald’s. Desde o momento em que o cliente chega ao salão, até sua saída por dentro da loja de produtos de manutenção, o serviço é executado em etapas sucessivas, cada uma delas a cargo de uma equipe especializada, em local específico. Dessa forma, obtém-se maior rapidez de atendimento, melhor padronização e controle dos resultados, bem como diminuição de riscos e de custos. O envolvimento de todos os funcionários e os esforços de treinamento e disseminação dos valores corporativos, promete surtir o efeito de apoiar os movimentos de crescimento da empresa. A contratação de ex-clientes também se mostra uma forma inteligente de manter-se em contato com as expectativas dos consumidores.

II. Criação da Curva de Valor:

Respondendo às quatro questões fundamentais, temos:

- *Fatores eliminados*: resultados insatisfatórios dos outros produtos para cabelos cacheados, dependência de profissionais individuais, produtos de terceiros.
- *Fatores reduzidos*: preço dos serviços.
- *Fatores ampliados*: horário de funcionamento, conforto e beleza do salão (para o público-alvo), atendimento cordial, resultado natural do tratamento, fidelidade à marca.
- *Fatores criados*: produtos inovadores e adequados para relaxamento dos cabelos e manutenção mensal do tratamento (patenteados), foco na satisfação e auto-estima do público C/D, segmentação do atendimento por processos (estilo McDonald’s).

Figura 2: Criação da Curva de Valor da Beleza Natural

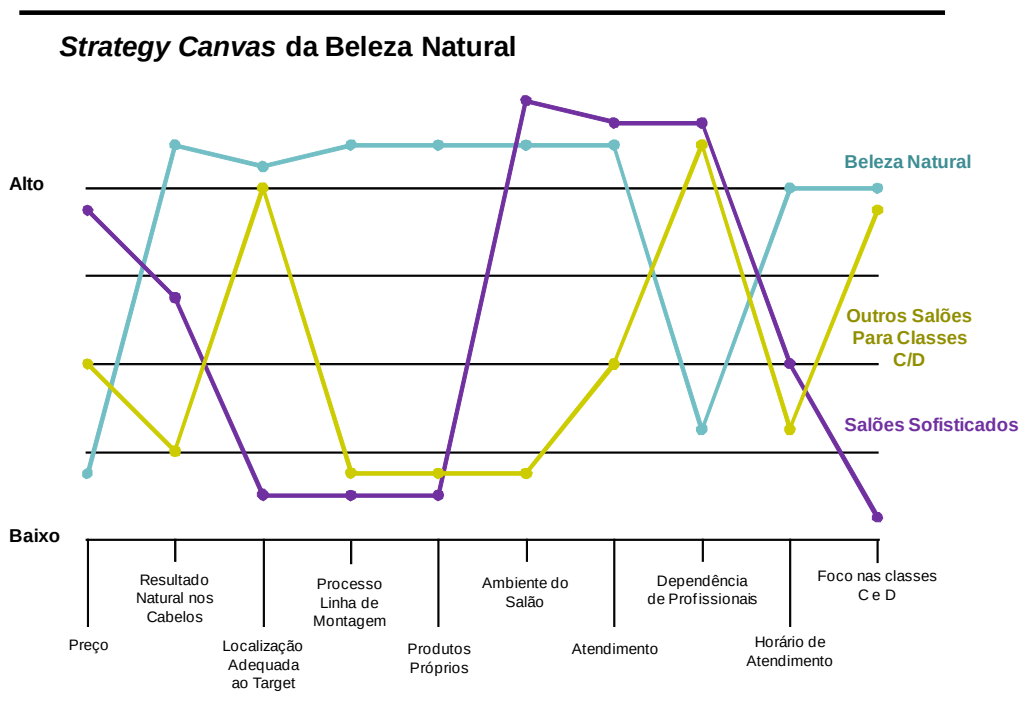


Fonte: Elaborado pela autora.

III. Strategy Canvas

A representação gráfica da estratégia da Beleza Natural (**Figura 3**) compara a curva de valor da empresa com as curvas de salões de beleza voltados para a classe média/baixa e dos salões mais sofisticados.

Figura 3: A Representação Gráfica da Estratégia da Beleza Natural



Fonte: Elaborado pela autora.

IV. Execução

Os obstáculos internos previstos por Kim e Mauborgne (2005) parecem ser bem contornados pela Beleza Natural, graças ao foco na motivação e desenvolvimento dos funcionários de acordo com o credo e valores corporativos. Os obstáculos cognitivos e políticos são enfrentados pela grande transparência para com a equipe de funcionários com relação a metas, estratégias e problemas. Com relação aos recursos limitados, os sócios têm preferido diminuir o ritmo do crescimento geográfico, não contraindo dívidas nem abrindo franquias, apenas reinvestindo os lucros na empresa. Não há, tampouco, intenção de aumentar os preços finais. Segundo depoimento de duas das sócias da Beleza Natural, os preços devem ser mantidos baixos para continuar atendendo aos anseios e limitações financeiras do público-alvo, em harmonia com um dos propósitos da empresa: oferecer auto-estima e satisfação a pessoas das classes C e D. A rentabilidade, assim, está intimamente ligada ao crescimento das vendas e à expansão da cadeia (BELEZA NATURAL, 2005).

Finalmente, pode-se concluir que a empresa Beleza Natural constitui um caso de inovação em valor, ao oferecer para o mercado de baixa renda um serviço até então restrito às classes mais altas, assim aproveitando uma grande demanda potencial. A companhia demonstra, em todas as suas ações e desde sua fundação, que realmente tem seu foco sobre as necessidades do público-alvo, dirigindo todos os esforços necessários para criar laços de fidelidade com ele, fornecendo uma **solução total para o cliente**. A estrutura interna da empresa foi organizada para apoiar o fornecimento de um serviço de qualidade, utilizando **conceitos de outros mercados** (linha de produção, McDonald's). Não menos importante, o compromisso declarado da empresa (ENDEAVOR, 2008) é com a inovação constante.

5. Conclusões, Limitações do Estudo e Sugestões para Estudos Futuros

O presente trabalho foi elaborado com o propósito de examinar a proposta da Inovação em Valor, à luz das escolas do pensamento estratégico e por meio de uma análise de um caso real do mercado brasileiro.

Em termos teóricos, a proposta mostra-se abrangente e multifacetada, incluindo elementos das diversas correntes estratégicas, no que se poderia entender como uma filiação à Escola da Configuração. Uma das grandes virtudes da proposta de Kim e Mauborgne (2005) é dar atenção tanto à formulação quanto à implementação estratégica, esta última muitas vezes negligenciada nos planos estratégicos. Outro ponto importante é a apresentação de um conjunto de instrumentos analíticos que podem realmente ser úteis para as empresas. Finalmente, o principal ponto da proposta é levar as empresas a pensar suas estratégias além dos limites de seu mercado existente e da concorrência atual, investigando oportunidades do ponto de vista da demanda.

O exame do caso brasileiro, uma empresa real com 14 anos de atuação no mercado, claramente identifica a criação de um novo espaço estratégico, com todas as possibilidades de sucesso e crescimento que isso pode proporcionar. Vê-se, pelo exame da Figura 3, que a Beleza Natural criou uma nova curva de valor, ao se estabelecer como uma empresa de serviços de beleza voltada para um público de menor poder aquisitivo. Sua curva de valor mostra-se *divergente* da curva dos principais concorrentes e com um *foco* claro nas necessidades latentes e inexploradas do consumidor, inclusive elevando suas expectativas em termos de resultados e atendimento.

Os instrumentos de análise da proposta de Kim e Mauborgne (2005) mostraram-se simples de aplicar, mesmo levando em conta a limitação dos dados da pesquisa em fontes secundárias. Ao mesmo tempo, deixaram bem claros os pontos-chave da estratégia e como a companhia estudada pôde diferenciar-se da concorrência por meio de inovações em valor.

Por outro lado, a aplicação da proposta no caso da Beleza Natural demonstrou uma limitação: os instrumentos analíticos mostram apenas a imagem estática da empresa e não apontam caminhos futuros, principalmente como combater a inevitável concorrência dos imitadores e aperfeiçoadores. Kim e Mauborgne (2005) argumentam que as barreiras para a concorrência das empresas que descobriram oceanos azuis são altas; no entanto, lembram que, em dado momento, imitadores podem aparecer. Nesses casos, aconselham continuar com o foco estratégico no consumidor e monitorar constantemente a curva de valor da empresa, para ver se não está convergindo para a concorrência.

Uma sugestão para incrementar o modelo poderia ser incluir no conjunto de instrumentos analíticos uma avaliação de cenários, segundo modelos de Schwartz (2000) ou de Wack (1985).

Naturalmente, a aplicação do modelo a uma única empresa não pode levar a conclusões definitivas; não se visa aqui extrapolar os resultados deste estudo para qualquer situação, mas sim lançar luz sobre aplicabilidade do modelo conceitual. O Brasil tem se mostrado, em muitos aspectos, um país com perfil de seguidor de tendências exógenas, com baixos índices de inovação. O caso em questão mostra que a inovação em valor não só é possível, como pode ser bem sucedida.

Este estudo, a despeito de suas limitações metodológicas (caso único, uso de dados qualitativos obtidos em fontes secundárias, cuja acuidade não pode ser garantida), mostrou virtudes na proposta estudada, que podem ser valiosas para empresas dispostas a inovar e buscar novas oportunidades de negócios.

Sugestões para futuros estudos incluem investigar se outras empresas que descobriram oceanos azuis o fizeram seguindo os padrões levantados por Kim e Mauborgne (2005), ou seja, se realmente tiveram foco na inovação em valor para o cliente. Outra sugestão é estudar tentativas que resultaram em fracasso, mesmo em face de mercados inexplorados. Mais especificamente, quais as causas disso: se falhas na execução da estratégia ou uma inadequação do modelo, no caso específico.

Referências Bibliográficas

- AAKER, D.A. **Strategic Market Management**, 5th.Ed.,New York:John Wiley & Sons, 1998.
- BELEZA NATURAL – A Fórmula do Sucesso, 19/10/2005, disponível em www.endeavor.org.br, acesso em 11/02/2008.
- BELEZA NATURAL, disponível em www.belezanatural.com.br, acesso em 01/02/2008.
- DAY, George S. **The Market Driven Organization**: Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers, New York: The Free Press, 1999.
- ENDEAVOR (Instituto Empreender), disponível em www.endeavor.org.br, acesso em 08/02/2008.
- ENDEAVOR, Como fazer uma empresa de sucesso partindo do nada, disponível em www.endeavor.org.br, acesso em 08/02/2008.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research, **Academy of Marketing Review**, vol. 14, no. 4, 1989.
- HAMEL, G. Strategy Innovation and the Quest for Value, in **Sloan Management Review**, Winter 1998.
- HILL, Charles W.L. Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: a Contingency Framework, in **The Academy of Management Review**, 13,3; July 1988.
- HOOLEY, G.J. & SAUNDERS, J. **Posicionamento Competitivo**: Como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no Mercado, São Paulo: Makron Books, 1996.
- JAWORSKI, B, KOHLI, A.K. & SAHAY, A. Market-Driven Versus Driving Markets, in **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, nº1, 2000.
- JONES, Tim & LEE, Dick. Samsung, Others Adopting Value Innovation, in **Research Technology Management**, Washington, Vol.49, Iss. 5; Sep/Oct 2006.
- KIM, W.Chan & MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy**: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, *Harvard Business School Press*, 2005.
- KIM, W.Chan & MAUBORGNE, Renée. Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, in **Harvard Business Review**, July-August 1997.
- KIM, W.Chan & MAUBORGNE, Renée. Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, in **Harvard Business Review**, January-February 1997.
- KLINKE, A.Crespinhos Milionários, in Valor Econômico, julho 2007,disponível em <http://www.belezanatural.com.br/>, acesso em 03/02/2008.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, **Journal of Marketing**, vol. 54, April 1990, p.1-18.
- KUMAR,N., SCHEER, L. & KOTLER, P. From Market Driven to Market Driving, in **European Management Journal**, vol.18, nº2, 2000.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**; Metodologia, Planejamento, 6^a. Ed., Vol.1, São Paulo: Atlas, 2005.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Strategy Safari**: A guided tour through the wilds of strategic management, New York: Free Press, 1998.
- MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy, in **Harvard Business Review**, July-August 1987.
- MOINGEON, Bertrand & LEHMANN-ORTEGA, Laurence, Strategic Innovation: How to Grow in Mature Markets, in **European Business Forum**, Spring 2006.
- NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, **Journal of Marketing**, October 1990, p. 20.
- OS SEIS SEGREDOS das Empresas que Crescem Muito, in **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, abril de 2008.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1998.
- PORTER, Michael, **Vantagem Competitiva**, 4^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SCHWARTZ, P., The art of the Long View, **Director**, London, vol.45, nº 10, May 1992.

SCHWARTZ, Peter, The Official Future, self-delusion and the value of scenarios; **Financial Times**, London: May 2000, p.2

SHAPIRO, Benson P. What the Hell is 'Market Oriented'?, **Harvard Business Review**, 88(6), Nov-Dec 1988, p. 119-125.

SLATER, Stanley F. Market Orientation at the Beginning of a New Millenium, **Managing Service Quality**, Bedford:2001. Vol. 11, Iss. 4, p. 230-233.

TERZIAN, F. Desejo de voar alto e cautela com o crédito fazem a diferença, in Valor Econômico, Especial – Micro e Pequenas Empresas, São Paulo, 30/01/2008, disponível em <http://www.belezanatural.com.br/>, acesso em 01/02/2008.

TOLEDO, G.L. & AMIGO, R.J.R. Orientação de Mercado e Competitividade em Mercados Industriais, **Caderno de Pesquisa em Administração**, Vol. 1, nº10, 3º trim. 1999, p.64-76.

WACK, P. Scenarios: shooting the rapids, **Harvard Business Review**, 63, 7; Nov/Dec 1985.

WACK, P. Scenarios:uncharted waters ahead, **Harvard Business Review**, 63, 6; Sep/Oct 1985.

WHITTINGTON, Richard, **O que é Estratégia**, São Paulo: Thomson, 2002.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**, 2nd.ed. , Thousand Oaks: Sage, 1994.