



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

GANHANDO COM AS INOVAÇÕES: O PAPEL DOS ATIVOS COMPLEMENTARES PARA O SUCESSO DA INOVAÇÃO EM “O BOTICÁRIO”

LUIZ GUERRAZZI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

luizguerrazzi@hotmail.com



GANHANDO COM AS INOVAÇÕES: O PAPEL DOS ATIVOS COMPLEMENTARES PARA O SUCESSO DA INOVAÇÃO EM “O BOTICÁRIO”

Resumo

Um fator de grande importância para uma organização inovadora é poder beneficiar-se dos ganhos advindos de uma inovação. Para tal é necessário determinar o papel dos ativos complementares, ativos que englobam tudo o que é necessário, exceto know-how, para viabilizar uma inovação, e o acesso da organização a estes ativos. Este artigo tem como objetivo identificar em que condições a utilização dos ativos complementares foi determinante para a captura dos ganhos por meio de um estudo de caso qualitativo e descritivo de O Boticário. Demonstrou-se, primeiramente pela contextualização da empresa escolhida e posteriormente pela discussão de algumas inovações, em que situações houve sucessos ou fracassos e a razão destas ocorrências, tanto uns quanto outros determinados pelas condições em que foram empregados os ativos complementares. Este estudo contribuiu para complementar estudos sobre organizações cujo investimento em inovações é relevante e que precisam ser remuneradas por seus gastos em P&D e para protegerem-se contra imitadores.

Palavras-chave: inovação, ativos complementares, apropriação, recursos.

Abstract

An important factor to an innovative organization is to be able to benefit from the gains arising from an innovation. This requires determining the role of complementary assets, assets that include everything needed except know-how, to enable an innovation, and the organization's access to these assets. This article aims to identify the conditions under which the use of complementary assets was crucial to capture the gains through a study of qualitative and descriptive case the “O Boticário”. It was demonstrated, first by the contextualization of the chosen company and later by analysis of some innovation, several situations that were successes or failures and the reason of these events, determined by the conditions under which complementary assets were exploited. This study contributed to further studies on organizations whose investment in innovation is relevant and need to be remunerated for their spending on R & D and to protect themselves against imitators.

Keywords: innovation, complementary assets, appropriation, resources



1 INTRODUÇÃO

O fator determinante do sucesso de uma iniciativa inovadora é a apropriação dos benefícios trazidos por essa inovação (Winter, 2006). No entanto, nem todas as organizações, como afirmam Ferreira, Serra e Maccari (2012), por motivos como imitação, aperfeiçoamento por competidores ou proteção ineficaz, são capazes dessa apropriação. Teece (1986) afirmou que, em determinadas situações o inovador consegue transformar sua primazia no mercado em geração de valor, porém nem sempre é o que ocorre, pois muitas vezes as rendas decorrentes de inovações não são capturadas pelas organizações inovadoras, mas por outras empresas oportunistas do mercado cuja velocidade para imitação é alta (Kang & Afuah, 2010).

Organizações inovadoras que fazem grandes investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nem sempre recuperam seu capital por meio dos ganhos advindos das inovações, mas veem seu potencial retorno ser dividido entre outros competidores e/ou fornecedores (Teece, 1986). Isto ocorre quando competidores podem imitar ou melhorar a inovação sem necessidade de incorrerem em gastos substanciais em P&D (Ferreira, Serra, & Maccari, 2012). A importância da apropriação dos benefícios advindos da comercialização das inovações é importante porque os rendimentos remuneram despesas em P&D, estimulam pesquisas em novas tecnologias, que é a base para crescimento econômico, aperfeiçoam mecanismos de proteção contra imitação como patentes e direitos à propriedade intelectual e promovem a cooperação interorganizacional (Teece, 1986). A resposta à questão da apropriação das rendas colocada acima está sujeita a fatores como: regime de apropriabilidade, isto é, condições de proteger e deter a inovação; existência de ativos complementares, ativos que suportam a implementação da inovação e a questão do *design* dominante (Teece, 1986, 1988, 1998; Tripsas, 1997).

Os ativos complementares são ativos tangíveis ou não que tem grande influência na determinação do sucesso da comercialização de uma inovação e, portanto, são condicionantes para a obtenção, pela empresa inovadora, das rendas advindas de suas inovações (Danneels, 2002). Se a empresa tem acesso a esses ativos, se eles são especializados e se são de difícil imitação, existe uma possibilidade importante de que se aproprie dessas rendas (Ceccagnoli, 2009). Outras formas de acesso aos ativos complementares são a contratação dos ativos junto a terceiros, caso em que há a necessidade de haver proteções eficazes à propriedade ou a aquisição dos ativos complementares no mercado (Teece, 1988; Ferreira, Serra & Maccari, 2012).

Este artigo teve como objetivo identificar o papel dos ativos complementares de uma organização na apropriação dos benefícios de suas iniciativas inovadoras. É um estudo qualitativo, utilizando informações primárias e secundárias. Para o desenvolvimento desta pesquisa escolheu-se estudar “O Boticário” empresa brasileira líder no ranking de organizações inovadoras da revista Exame (2014). Este estudo contribuiu para complementar pesquisas sobre ativos complementares e sua influência na apropriação de rendas, aspecto relevante para quaisquer empresas inovadoras, ou seja, a necessidade de, por meio de suas inovações, remunerarem seus esforços em P&D e protegerem-se contra imitadores.

Este trabalho é composto por mais cinco partes. Seguindo esta introdução, há uma discussão sobre conceitos utilizados e uma discussão sobre o método de pesquisa. Após, são apresentados os resultados obtidos, uma discussão sobre eles e apresentada a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA



2.1 Inovação e vantagem competitiva

Schumpeter (1980) destaca a importância econômica da inovação para a obtenção de lucro nas empresas que têm a possibilidade de aumentar seu desempenho com a comercialização de novos produtos, serviços ou processos. Há dois principais motivos influenciadores da decisão de inovar, são eles: melhorias de processos internos, incrementando eficiência operacional e ampliando margens e investimentos no portfólio de produtos pelo lançamento de novos produtos ou de melhorias nos existentes com o objetivo de ganhar participação no mercado e aumentar receitas (Abernathy & Utterback, 1978), ambos os pontos direcionando a organização à maior competitividade e geração de valor.

Uma inovação constitui-se numa vantagem competitiva para uma organização na medida em que cria valor e que não pode ser imitada por nenhum competidor. A inovação passa a ser uma vantagem competitiva sustentável quando, além de gerar valor e de não ser imitada, também outros competidores não podem beneficiar-se dela (Barney, 1991). Se a organização que implementa essa inovação possui os ativos complementares necessários para sua comercialização, então a inovação passa também a gerar valor estratégico para a firma que a criou, caracterizando visões complementares entre Barney (1991) e Teece (1986, 1998, 2000), rotulando a inovação bem sucedida em termos de geração de valores à empresa criadora, como uma vantagem competitiva sustentável.

Organizações possuem vantagem competitiva quando desenvolvem inovações pela exploração de suas capacidades; desse modo, a habilidade de criar inovações é o que determina o diferencial de uma organização em relação a seus competidores. A habilidade em renovar suas capacidades está relacionada às exigências e incertezas do ambiente e, enquanto a empresa estiver apta a prosseguir nesse processo, ela terá vantagem competitiva (Teece & Pisano, 1994). O acesso a ativos complementares pode ocorrer por meio de alianças com empresas, universidades ou institutos, dependendo em qual posição do ciclo de criação há a necessidade dessa colaboração. O conhecimento externo combinado com recursos e capacidades internas impacta positivamente o desempenho de uma inovação, seja no tempo de desenvolvimento ou no potencial de comercialização (Ahuja, 2000; Cohen & Levinthal, 1990; Rothaermel, Hitt, & Jobe, 2006). Alianças são também fonte de vantagem competitiva e são recursos não facilmente imitáveis por outros em virtude da complexidade da combinação de capacidades internas e externas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Finalmente, Barney (1991) traz o papel da primazia no mercado; argumenta que a primeira organização a comercializar uma inovação pode obter uma vantagem competitiva sustentável sobre seus competidores. No entanto, se houver homogeneidade na indústria e outros competidores tiverem acesso aos mesmos recursos e capacidades, então haverá imitação e a vantagem não será sustentável (Barney, 1991; Kang & Afuah, 2010). É preciso que a inovação traga heterogeneidade entre organizações, desse modo será possível à inovadora capturar os rendimentos da inovação e manter a vantagem competitiva sustentável (Teece, 1986).

2.2 Ativos complementares – Proteção da inovação

O que determina a captura dos ganhos decorrentes da inovação?

Não há garantia alguma de que a organização inovadora, mesmo sendo a primeira a comercializar um novo produto ou processo, seja aquela a apropriar-se da maior parcela dos rendimentos propiciados pela inovação. Há diversos casos onde imitadores que sem lançar



produtos inteiramente novos, conseguem por meio de melhorias ou pura imitação, aumentar sua participação no mercado Teece (1986). Contribuem, para explicar a questão colocada acima, a combinação de três aspectos: condições do regime de apropriabilidade; estágio do design dominante e acesso a ativos complementares (Teece 1988).

O *regime de apropriabilidade* definido pela natureza da tecnologia envolvida com uma eficaz proteção à propriedade intelectual é função de duas variáveis: a imitabilidade e a proteção legal disponível à propriedade intelectual. É determinada pelo nível de formalismo da tecnologia utilizada na inovação, se baseada em conhecimentos tácitos ou codificáveis que determina a eficácia dos meios de proteção à propriedade intelectual – patentes e sigilo industrial. A apropriabilidade é mais forte para conhecimentos tácitos e proteção eficaz e mais fraca para conhecimentos codificáveis e proteção legal ineficaz.

O *design* do produto é determinante para coibir a ação de imitadores, pois se o padrão dominante no mercado não foi estabelecido, o imitador tem maior possibilidade de ganhar o mercado do inovador, caso o modelo tendente a ser o dominante não seja o do inovador.

Ativos complementares são recursos internos da empresa e, portanto podem ser analisados sob a perspectiva da teoria baseada em recursos (RBV – *resource based view*) como vantagens competitivas sustentáveis (Teece, 1986). Esta abordagem teórica argumenta que recursos controlados pela organização podem transformar-se em vantagens competitivas sustentáveis se forem valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis (Barney, 1991), portanto o acesso aos ativos complementares necessários pode constituir-se em vantagem competitiva sustentável e a apropriação das rendas das inovações a efetivação destas vantagens.

O acesso da organização inovadora aos *ativos complementares* é um fator essencial na visão de Teece (1986, 1988, 1998, 2000) para a exploração de uma inovação. São necessários para a exploração da inovação e relacionam-se com toda a cadeia de valor do negócio, de fornecedores a consumidores e condições da operação. Os ativos complementares podem ser genéricos, especializados (relação de dependência da inovação com um ativo) e co-especializados (relação de dependência recíproca entre a inovação e ativo). O tipo de ativo requerido é importante para o inovador; se por um lado não há restrições de acesso aos ativos genéricos, os especializados e co-especializados podem se configurar em problemas de acesso, se o inovador tiver que ir ao mercado para obtê-los por meio de contratos ou pelo estabelecimento de alianças, de qualquer modo trazendo custos de transação para sua operação. A Tabela 1 apresenta exemplos de ativos complementares apontados por Ceccagnoli, Graham, Higgins e Lee (2010), Dedrick, Kraemer e Linden (2009), Teece (1986) e Tripsas (1997). Estes ativos podem ser especializados ou não dependendo do contexto considerado. Ativos complementares são recursos da organização e, para serem tratados como vantagem competitiva sustentável, sob a ótica da teoria baseada em recursos (RBT) precisam ser valiosos, raros inimitáveis e insubstituíveis (Stieglitz & Heine, 2007). A necessidade de adaptação à competição e a natureza dinâmica imposta pelo ambiente em constante alteração podem transformar um ativo complementar em comum e anular seu valor estratégico (Eisenhardt & Martin, 2000).

A combinação entre a situação do regime de apropriabilidade e acesso a ativos complementares especialmente aos especializados ou co-especializados é fundamental para o entendimento dos riscos envolvidos em terceirizar ou integrar, em relação a beneficiar-se dos resultados da inovação (Teece, 1988). Caso organizações competidoras possuam ativos complementares especializados ou co-especializados, e se a inovação for imitável – por engenharia reversa, por exemplo – então o competidor tem vantagem frente ao inovador que não detém esses ativos (Ferreira, Serra & Maccari, 2012). Ceccagnoli (2009) afirma que, mesmo possuindo os ativos complementares necessários à comercialização de uma inovação



ou dispondo de meios eficazes de proteção que viabilizem contratação com baixos riscos, não há garantia de que seja o inovador quem deterá a maior participação nos resultados da inovação. Em contraposição a isso, Ferreira, Serra e Maccari (2012) propõem três condições que aumentam a probabilidade das organizações inovadoras se apropriarem dos ganhos, são elas: exclusividade (competidores não conseguem imitar), primazia (se um tem o ativo, é inviável para outros) e propriedade (inovação foi desenvolvida em ativos de domínio exclusivo do inovador).

Organizações inovadoras são menos propensas a se apropriarem dos ganhos da inovação se elas não possuem os ativos complementares e se estes forem acessíveis a outros e, ainda, organizações inovadoras que possuem ativos complementares exclusivos, preemptivos e de posse integral têm mais possibilidade de se apropriarem dos resultados das inovações (Ferreira, Serra & Maccari, 2012)

Tabela 1
Ativos complementares

Autor	Tipo de ativo complementar
Teece (1986, 1988)	Distribuição de produtos no mercado Serviço Tecnologias complementares
Tripsas (1997)	Relacionamento com fornecedores Acesso a canais de distribuição
Dedrick, Kraemer e Linden (2009)	Serviços de pós-venda Rede de assistência técnica Produtos complementares (periféricos)
Ceccagnoli, Grahan e Higgins (2010)	P&D próprio Força de vendas especializada Canal com consumidor

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 METODOLOGIA

3.1 Procedimentos da pesquisa

Para identificar o papel dos ativos complementares na apropriação dos benefícios de uma inovação e conduzir a pesquisa sobre a utilização desses ativos complementares por O Boticário, optou-se pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa.

O estudo de caso é considerado uma estratégia de pesquisa que tem seu foco na compreensão da dinâmica de uma dada realidade, outra característica é a inviabilidade de separação entre o evento a ser estudado de seu contexto. Podem-se combinar várias formas de coleta de dados, tais como consultas a arquivos, entrevistas, questionários e observações variadas (Eisenhardt, 1989). Segundo Yin (2001), o estudo de caso investiga uma situação real focando o inter-relacionamento entre o fenômeno (apropriação de rendas de inovações) e o contexto em que atua a empresa estudada. A utilização de estudos de caso é indicada para algumas finalidades entre as quais: elaborar a descrição de uma situação e verificar ou desenvolver uma teoria possibilitando a sistematização da análise (Eisenhardt, 1989). Foi



utilizado o modelo proposto por Eisenhardt (1989) cujas etapas e desenvolvimento no contexto deste trabalho constam da Tabela 2.

Tabela 2

Roteiro para desenvolvimento desta pesquisa

ETAPAS	AÇÕES
1 Identificação da questão de pesquisa	Em que condições o uso dos AC pode influenciar na apropriação dos benefícios das inovações?
2 Seleção do caso	Inovação em O Boticário. Iniciativas inovadoras de O Boticário. Estratégia de inovação do Boticário.
3 Definição do modo de coleta de dados	Dados secundários: site, jornais, revistas e artigos. Primários: entrevistas. Informações serão analisadas para identificar aspectos que relacionem inovações com ativos complementares usados para apropriação de ganhos e resultados dessas inovações.
4 Entrando no campo	Identificação de quais são os ativos complementares relevantes ao Boticário e de que forma a empresa se estrutura para gerar inovações.
5 Análise de dados	Como os AC são usados pela empresa. Identificar situações de sucesso e insucesso.
6 Verificação das proposições	Estabelecer relações entre as duas proposições levantadas no referencial e os fatos observados.
7 Comparação teoria x dados	Buscar referências na teoria para os fatos observados, Teece e outros do referencial. Discussão das situações observadas à luz da teoria levantada no referencial.
8 Saturação teórica	Discussão final

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989) pelos autores.

Foi então realizado um estudo de caso único com abordagem qualitativa, descritiva e explicativa. A análise descritiva permite por meio da observação e análise de registros o estabelecimento de correlações causais entre o fenômeno e as iniciativas inovadoras da empresa (Gil, 1989). A análise qualitativa descritiva enfatiza um determinado contexto social e permite a verificação de como a teoria existente é aplicável em situações particulares (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A empresa O Boticário foi escolhida por sua orientação estratégica que privilegia a inovação. Ocupa a liderança na lista elaborada pela revista Exame das empresas mais inovadoras do Brasil. Os dados a serem tratados na pesquisa foram coletados por meio busca



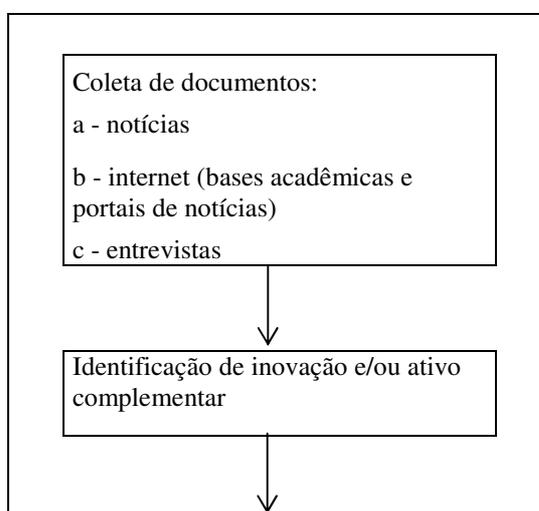
em arquivos no portal da empresa (www.grupoboticario.com.br), em notícias publicadas em jornais e revistas e em bases de artigos acadêmicos. A coleta de informações de origens múltiplas possibilita a triangulação das informações conferindo robustez às conclusões (Eisenhardt, 1989). Pretendeu-se, neste trabalho, analisar situações em que os ativos complementares tiveram papel decisivo para o sucesso ou fracasso de inovações desenvolvidas pelo Boticário.

Tabela 3
Origem das informações

Origem	n
Institucional O Boticário	9
Portais de notícias	26
Fontes especializadas	3
Teses e dissertações	9
Entrevista	1
Anais de congressos	3
	51

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa baseou-se na análise do conteúdo de informações secundárias: notícias publicadas em jornais e em sites de notícias, informações em sites na internet e artigos acadêmicos e numa entrevista, via email, sobre indicadores de desempenho para avaliação de inovações, a relação das informações utilizadas e sua origem estão na Tabela 3. A busca por informações acadêmicas sobre a empresa, suas inovações e utilização de ativos complementares foi executada utilizando-se de palavras-chave específicas nas bases do portal da CAPES e SPELL, este composto prioritariamente por produção acadêmica brasileira. O esquema reproduzido na Figura 1 traz o protocolo de pesquisa utilizado.



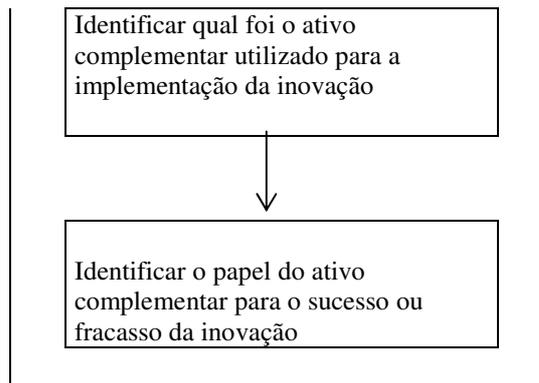


Figura 1 – Protocolo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 Contextualização de “O Boticário”

Breve história

O Boticário foi considerada pela consultoria DOM Strategy Partners como a organização mais inovadora do Brasil segundo uma metodologia que considerou três critérios: a capacidade de adequação ao mercado, a habilidade de explorar novos segmentos de mercado para obter vantagens competitivas e poder de ruptura em alterar regras do mercado ao invés de adaptar-se. Estes critérios são consistentes com Mattos et al (2008), Porter (1998) e Teece (1988) quanto à finalidade das inovações para as organizações e justifica a opção pela escolha de O Boticário para este trabalho. Abaixo algumas informações sobre a empresa:

- 1977 – Fundação como uma farmácia em Curitiba, PR. Foi realizado um investimento de US\$ 3 mil à época.
- 1979 – Inauguração da primeira loja no aeroporto Afonso Pena em Curitiba, PR.
- 1980 – abertura da primeira franquia. Atualmente é a primeira rede de franquias no mundo com mais de 3.700 lojas. Crescimento em altas taxas na década de 1980 também devido às barreiras tributárias à importação de cosméticos.
- 1990 – Início de atividades da fundação Boticário de Proteção à Natureza e adoção da sustentabilidade e conservação do meio ambiente como apelo mercadológico.
- Década de 1990: estabelecimento de redes colaborativas com universidades e institutos no Brasil e exterior para desenvolvimentos tecnológicos.
- 2013 – Inauguração do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento para centralizar todos os núcleos de P&D, em S. José dos Pinhais, PR, com investimento de R\$ 37 milhões.
- 2014 – Inauguração da fábrica na Bahia para suportar a demanda até 2020. Investimento de R\$ 380 milhões.
- 2014 – Inauguração do centro de distribuição na Bahia, investimento de R\$ 155 milhões.

A empresa é de capital fechado, sem negociação em bolsas de valor e com valor de mercado estimado em R\$ 100 bilhões. Faturamento em 2013 foi de R\$ 8 bilhões e previsto de R\$ 6 a 8 bilhões para 2014. Lucro estimado de R\$ 600 milhões em 2013, 10% de rentabilidade.

Setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos na economia brasileira (HPPC)



Informações obtidas no relatório Panorama do Setor – 2014 da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoa Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) e do site da Consultoria Euromonitor International a respeito do mercado brasileiro de HPPC e sua relevância internacional.

- Faturamento bruto em 2013: US\$ 43 bilhões.
- Mercado brasileiro ocupa terceira posição no ranking global.
- O Boticário ocupa a liderança no mercado no subsetor de perfumaria, seguido por Natura e Avon.

4 RESULTADOS

Ativos complementares acessados pela empresa

Os ativos complementares representam tudo o que é necessário, além do know-how central, para viabilizar uma inovação. Compreende fabricação, distribuição, serviços (assistência técnica), tecnologias complementares, marketing, etc.

A análise documental identificou que os ativos complementares que suportam a estratégia de inovação da empresa relacionam-se entre si e não podem ser considerados isoladamente ou classificados por nível de importância. A Figura 2 traz a relação dos ativos, sua descrição e relevância para a empresa.

Ativos complementares	Descrição	Relevância para O Boticário
Laboratório de inovação	Desenvolvimento tecnológico. Convergência das iniciativas de desenvolvimento: interno e externo. Open Innovation. Redes colaborativas.	Silos de tecnologia ao invés de usar o funil das inovações. Estoque de inovações tecnológicas em diversos estágios de desenvolvimento.
Distribuição & Logística	Distribuição de produtos às lojas.	Distribuição própria para reduzir tempo de atendimento e controle de estoque e de giro dos produtos.
CRM / Consultoras	Relacionamento com consumidor	Vetor para comunicação das inovações ao mercado. Desenvolvimento de blogs.
Comunicação com franqueados	Sistema em tempo real para atendimento das lojas.	Canal para comunicar estratégia corporativa. Unificar iniciativas com toda a rede.
Marketing Social (foco no meio-ambiente)	Apoio a causas preservacionistas como apelo a preocupações sociais.	Pesquisas indicam que influencia consumidores e fornecedores (Alday e Sales, 2011; Nakayama e Teixeira, 2012).
Parcerias	Rede internacional de parceiros para desenvolvimento de pesquisas de base.	Acesso a tecnologias não desenvolvidas internamente e a pesquisas médicas (dermatológicas).

Figura 2 – Relação dos ativos complementares identificados

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento concentra todos os canais de desenvolvimento de tecnologia incluindo as colaborações externas. O boticário deixou de gerir suas inovações no modelo conhecido como funil de inovações, onde uma quantidade



relativamente grande de iniciativas, ao passar pelo funil, sujeitos à análises de mercado, viabilidade econômica e disponibilidade de recursos eram abandonadas. A gestão de inovações é conduzida sob o modelo de silos de inovações. As iniciativas não são abandonadas, mas seguem, determinadas por prioridades de utilização de recursos e atratividade, até o estágio de lançamento ao mercado. Segundo informa a empresa, este sistema vem permitindo o lançamento de cerca de 500 produtos anuais com tempo de desenvolvimento reduzido com relação a seus competidores.

Os processos de distribuição e logística eram contratados junto a operadores locais, mas devido a problemas com tempo de entrega foram verticalizados. A alteração atendeu a pedidos dos franqueados que julgavam necessário mais investimentos em estoque devido às imprecisões de prazos de entrega e veio também atender um desejo de gestão de estoque dos franqueados por parte da matriz. Segundo informações coletadas, a análise de giro de estoque passou a ser mais exata permitindo propor soluções com maior rapidez; essas informações também são utilizadas para descontinuidade de produtos.

O marketing pessoal usado pela empresa consiste no canal de comunicação com os consumidores que é feito por meio das consultoras, antigas vendedoras e por blogs especializados. São duas modalidades de consultoras: as que trabalham nos pontos de venda e as que fazem as vendas de porta em porta. Blogs especializados em cosméticos são apoiados com publicidade e ações de marketing. O uso do marketing pessoal tem por finalidade atrair mais clientes, fidelizá-los e ampliar a participação no mercado (Barros, 2012).

A comunicação com franqueados é feita com um sistema ter acesso em tempo real aos franqueados. É utilizada conexão via satélite e permite uniformização de informações e rapidez na tomada de decisões.

Projetos em marketing social são desenvolvidos com foco no preservacionismo do meio ambiente. Apoiar áreas protegidas, patrocina projetos de preservação e promove ações voltadas ao meio-ambiente. Essa iniciativa é reconhecida por consumidores e fornecedores que afirmam ter atitude diferenciada com a empresa devido a isso (Alday & Salles, 2011; Nakayama & Teixeira, 2012).

Parcerias são importantes formas de acesso a ativos complementares. São, com frequência, ativos especializados e não acessíveis à empresa. Basicamente, no caso desta empresa, as parcerias são feitas mediante contratos com universidades e consultores para desenvolvimento de aspectos tecnológicos específicos. Constituem-se em vantagens sustentáveis devido à impossibilidade de imitação e de substituição por competidores uma vez que se trata de ativos de conhecimento (Rothaermel, Hitt e Jobe, 2006).

Dois aspectos recorrentes na literatura consultada devem ser citados, a postura empreendedora do fundador da empresa e a visão estratégica voltada para inovações. A empresa possui um processo formal de planejamento estratégico tecnológico subordinado apenas ao plano estratégico do negócio. Nas palavras do ex-vice-presidente de tecnologia, a “inovação deve criar e capturar valor por meio de novos produtos e serviços” e a “função da inovação é dar suporte ao crescimento sustentável”.

O desempenho das inovações é medido sistematicamente por meio de alguns indicadores que abrangem diversos aspectos da apropriação de uma inovação. São eles: indicadores de intensidade (despesas operacionais, com implantação e investimentos); indicadores de processo (ideias propostas, em desenvolvimento, abandonadas e implantadas e tempo até o mercado); indicadores de resultado (receitas geradas até dois anos após entrada no mercado, custos reduzidos, participação no faturamento total); ROI tecnológico (investimento em tecnologia versus receita gerada); patentes registradas; trabalhos científicos publicados, informações obtidas com o ex-presidente executivo de O Boticário, por meio de questionário respondido por email em 27/10/2014.



5 DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo de caso serão discutidos tomando-se por base cinco iniciativas inovadoras, três bem sucedidas e duas com resultados negativos.

5.1 Perfume Malbec

Tecnologia desenvolvida com apoio da rede colaborativa. Foram vendidas cerca de um milhão de unidades nos primeiros meses e atualmente é o perfume masculino líder de vendas no Brasil. Artur Grynbaun, presidente executivo da empresa atribui o desempenho à “sofisticação e exclusividade do produto, único no mundo produzido pelo mesmo processo de fabricação do vinho e criado a partir da união de um enólogo, um aromista e um perfumista”. A capacidade de aprendizagem de O Boticário é convergente com sua estratégia de inovação e com o perfil empreendedor de seu fundador que reconheceu a oportunidade numa nova tecnologia e decidiu investir nela. Foi uma inovação schumpeteriana, pois representou uma destruição na formulação usual de perfumes com a adoção de uma nova tecnologia. Como proposto no trabalho de Ferreira, Serra e Maccari (2012), uma organização inovadora que possui ativos complementares exclusivos e integralmente consegue se apropriar dos resultados da inovação. Essa tecnologia foi patenteada e ainda não há imitadores no mercado nacional. Teece (1998), em seu artigo sobre ativos intelectuais, argumenta que se a inovação ocorrer sob regime de apropriabilidade adequado, ou seja, se houver barreiras de proteção eficazes ao ativo, então a empresa inovadora terá sucesso na retenção de resultados de sua inovação.

5.2 Consultoras

A utilização de consultoras que fazem vendas de porta em porta e depois a criação de uma nova marca (Eudora) com vendas preferencialmente nessa modalidade foi uma imitação do modelo comercial utilizado pela Natura e Avon, os principais competidores do Boticário. Como a empresa já detinha o recurso necessário para desenvolvimento do grupo de consultoras, ou seja, treinamentos já desenvolvidos, capilaridade por meio da ampla rede de pontos de venda e acesso às casas de suas consumidoras por meio dos blogs de divulgação e presença em redes sociais com milhares de seguidoras, foi possível a implantação dessa nova modalidade de vendas num prazo curto. O que seria uma desvantagem por eventualmente canibalizar vendas das lojas foi transformado numa vantagem competitiva associando o resultado das vendedoras às lojas. Miguel Krisgner, fundador e presidente do conselho de administração da empresa, disse que a criação de um time de revendedoras não canibalizou o negócio de franquias. "São canais complementares. Muitas pessoas não têm acesso aos nossos produtos e, através da venda direta, vão conhecendo e, às vezes, voltam à loja para comprar". Do ponto de vista da RBV, foi uma capacidade interna transformada em recurso gerador de valor e de competitividade, ou seja, por meio do aproveitamento de capacidades internas e respondendo a uma ameaça do ambiente, procurando neutralizá-la ou atenuá-la (Barney, 1991). Por meio deste caso, pode ser verificada a proposição de Ferreira, Serra e Maccari (2012) sobre uma organização não ter acesso exclusivo a ativos complementares, mas estes serem também acessíveis a competidores e, desse modo, ver os resultados da inovação repartidos com outras partes.

5.3 Berenice



A unidade de negócios “quem disse, Berenice” é voltada a um público que deseja experiências no que diz respeito a maquiagens. É uma inovação em termos de proposta de loja quanto à oferta de produtos e no atendimento feito por consultoras especializadas. Segundo Alexandre Souza, diretor da “quem disse, Berenice?”, seu público-alvo é a mulher que não quer ficar presa a regras e busca mais liberdade”. Os ativos complementares necessários para essa inovação já eram detidos pelo Boticário, desse modo a implementação dessa iniciativa foi rápida e trouxe valor e competitividade. Vale notar que essa iniciativa baseou-se numa evolução de capacidades internas da empresa e de uma nova forma de aproveitamento de recursos, os ativos complementares. De acordo com Teece e Pisano (1994), empresas vencedoras conseguem de modo rápido e flexível lançar novos produtos em resposta a estímulos do ambiente e saber redefinir competências internas e externas.

5.4 Internacionalização

A primeira tentativa de internacionalização do Boticário ocorreu em Portugal no final da década de 1980 e não foi, inicialmente, bem sucedida. Foi preciso redefinir o modelo de entrada no mercado português e um prazo além do esperado pela empresa para consolidação da marca (Khauaja & Toledo, 2012). O modelo brasileiro foi replicado em Portugal numa evidente falta de percepção das diferenças culturais e de costumes entre os dois países (Almada & Dias, 2010). “Apenas em Portugal, levamos 19 anos para consolidar o negócio”, diz Artur Grynbaum, presidente executivo da empresa, “já aprendemos muito, mas é preciso reconhecer que tem sido uma experiência complexa”. O problema da distância psíquica de O’Grady e Lane (1996) afirma que a aparente proximidade cultural induz a erros de avaliação que podem levar desempenho inferior ou insucesso. Na ótica de O Boticário, ele detinha todas as condições para ser bem sucedido com a replicação do modelo brasileiro, incluindo a utilização do sistema de franquias. Os ativos complementares necessários para gerir a operação no Brasil não foram eficientes, assim, o apelo conservacionista não foi identificado e tampouco algumas essências naturais; problemas com o idioma dificultaram a utilização de peças redigidas em português do Brasil e motivaram reação negativa por parte dos consumidores; as consultoras não foram treinadas adequadamente e o sistema de franquias ainda não era muito comum em Portugal. É possível a afirmação, dado o ocorrido com a internacionalização tentando replicar práticas do Brasil que os ativos complementares precisam ser contextualizados e submetidos a adaptação, sendo a distância psíquica um moderador dessas adaptações.

5.5 Skingen

Finalmente há o caso da unidade de negócios Skingen aberta em 2013 e já fechada. A proposta era por meio de amostras dermatológicas de clientes, analisadas por especialistas quanto a padrão de envelhecimento e outros parâmetros, formular cremes e maquiagem personalizados. Foi outra inovação schumpeteriana que, se bem sucedida, iria alterar o paradigma de que esse tipo de serviço deixaria de ser exclusivo das farmácias de manipulação. Os ativos complementares disponíveis não foram eficientes e tampouco a empresa teve habilidade de desenvolver novas capacidades e recursos para tornar viável a operacionalização dessa inovação. Artur Grynbaum, presidente executivo, admitiu que, quase 24 meses após sua criação, a Skingen ainda estava em estágio embrionário e que premissas importantes do modelo de negócio não se materializaram.



Como argumenta Teece (1986), os limites da empresa são uma importante variável estratégica para uma organização inovadora; se dentro desses limites estão os ativos complementares especializados ou co-especializados maior é a possibilidade de sucesso de sua inovação. Caso contrário, há a necessidade de ter acesso a esses ativos, via contratação junto a parceiros ou via verticalização, em ambos os casos exigindo custos de transação. No caso da unidade de negócio Skingen, o Boticário não dispunha desses ativos internamente, sendo obrigado a estabelecer parcerias com laboratórios e dermatologistas nas praças onde previa estabelecer-se. Em vista da complexidade exigida, seja em termos de análises ou de falta de escala de operação ou ainda de um tipo especial de logística, a inovação fracassou e a empresa perdeu seu investimento. Como argumenta Winter (2006), foi aberta a competidores uma possibilidade de negócio e de rendimentos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Os objetivos propostos no artigo foram alcançados, pois foi demonstrado, primeiramente pela contextualização da empresa escolhida e posteriormente pela discussão de algumas inovações, em que situações e porque houve sucessos ou fracassos, tanto uns quanto outros determinados pelo papel desempenhado pelos ativos complementares (Tabela 4).

Tabela 4
Situação dos ativos complementares

Caso	Ativo complementar usado	Natureza do ativo complementar	Domínio do ativo complementar pelo Boticário	Resultado
Malbec	Laboratório de inovação Rede colaborativa Perfil empreendedor do fundador	Especializado	Parcial	Sucesso
Consultoras	Consultoras Relacionamento	Genérico	Sim	Sucesso
Berenice	Consultoras especializadas	Co-especializado	Sim	Sucesso
Internacionalização	Marketing social Comercialização por franquias	Especializado	Não	Fracasso
Skingen	Parcerias Rede colaborativa	Especializado	Não	Fracasso

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste artigo foi visto que, com o domínio dos ativos complementares, seja por desenvolvimento próprio ou por terceiros em regime de aliança colaborativa ou de contratação, a empresa foi apta a apropriar-se dos benefícios de suas inovações, entendendo-se a apropriação como posse integral da propriedade intelectual, da inovação tecnológica e dos rendimentos, confirmando Teece (1986, 1988, 1998, 2000), que, além da posse de ativos complementares, também coloca como situações favoráveis para proteção de ganhos da inovação, a situação de design dominante e condições de apropriabilidade, duas situações não verificadas nos casos de insucesso. Mostrou-se também que, em determinada situação, apesar



de não ter tido a primazia da implantação da iniciativa no mercado, por meio de imitação e respaldada pelo acesso que já detinha dos ativos complementares, O Boticário obteve sucesso em sua inovação. Comprovaram-se também as relações entre organizações inovadoras e domínio de ativos complementares como condição para apropriação dos resultados de inovações, propostas por Ferreira, Serra e Maccari (2012). Além do mais, foi possível acrescentar outra proposição ao artigo referido acima, sobre a necessidade de contextualização e adaptação dos ativos complementares, tendo a distância psíquica (O'Grady e Lane, 1996) como mediadora, no caso deste artigo.

Sob o ponto de vista de que um ativo complementar é um recurso da empresa, que deve desenvolvê-lo por meio de aquisição ou contratação, e que deve reconhecê-lo e protegê-lo por fundamental para seu desempenho, seja na partida de uma inovação, seja em sua sustentação, o argumento de Teece pode ser expandido para qualquer empresa, independente de seu modelo de negócio e seu papel na empresa pode ser analisado sob a teoria baseada em recursos (RBT).

Uma agenda para pesquisas futuras pode ser proposta relacionando ativos complementares e RBT. Estudos sobre a relevância de ativos co-especializados na apropriação de rendas considerando as perspectivas dos três atores sugeridos por Teece: inovadores; imitadores e detentores. Aspectos como a proteção, aquisição ou formação de redes de parceiros podem ser considerados em estudos empíricos sobre esse tema. Há empresas que se satisfazem em reter apenas uma parte dos ganhos com uma inovação, repartindo os ganhos com parceiros estratégicos. Pesquisas podem ser conduzidas para investigar sob quais situações este fato é possível. Estudos considerando inércia organizacional (Hannan & Freeman, 1984) e detenção de ativos complementares podem demonstrar que empresas de grande porte, com maior grau de inércia, preocupam-se menos com este recurso do que empresas menores e o quanto afeta seu desempenho. Esta situação leva a assimetrias de recursos entre empresas numa mesma indústria podendo levar a desequilíbrio nas relações de competitividade (Barney, Ketchen, & Wright, 2011).

Este estudo de caso tem limitações relacionadas ao estudo de apenas uma empresa e ao seu segmento de atuação, situação que poderia ser atenuada com a inclusão de maior número de empresas com atuação em diferentes setores.

7 REFERÊNCIAS

- Abernathy, W., & Utterback, J. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80(7), 40–47.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425.
- Alday, H., & Salles, J. (2011). Estratégia de posicionamento da marca: estudo da relação da proteção do meio ambiente com o marketing social. *Revista Brasileira de Estratégia*, 4(2), 181–187.
- Almada, L., & Dias, M. (2010). Processo de internacionalização de O Boticario. *International Relations*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.



- Barney, J., Ketchen, D. & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Barros, A. (2012). Marketing pessoal como estratégia de satisfação dos clientes: o caso de O Boticário-SE. *Qualit@ S Revista Eletrônica*, 13(1), 1–11.
- Ceccagnoli, M. (2009). Appropriability, preemption, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 81–98.
- Ceccagnoli, M., Graham, S., Higgins, M., & Lee, J. (2010). Productivity and the role of complementary assets in firms' demand for technology innovations. *Industrial and Corporate Change*, 19(3), 839–869.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 118–152.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
- Dedrick, J., Kraemer, K., & Linden, G. (2009). Who profits from innovation in global value chains?: a study of the iPod and notebook PCs. *Industrial and Corporate Change*, 19(1), 81–116.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150.
- Ferreira, M., Serra, F., & Maccari, E. (2012). When the Innovator Fails to Capture Rents From Innovation. *Latin American Business Review*, 13(3), 199–217.
- Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Kang, J., & Afuah, A. (2010). Profiting from innovations: the role of new game strategies in the case of Lipitor of the US pharmaceutical industry. *R&D Management*, 40(2), 124–137.
- Khauaja, D., & Toledo, G. (2012). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. *InternexT-Revista Eletrônica de Negócios Internacionais Da ESPM*, 6(1), 42–62.
- Nakayama, R., & Teixeira, R. (2012). Esquemas interpretativos de dirigentes e fornecedores com relação a estratégias e ações de responsabilidade social: o caso da empresa O Boticário. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 82–107.



O'Grady, S., & Lane, H. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–330.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rothaermel, F., Hitt, M., & Jobe, L. (2006). Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27(April), 1033–1056.

Stieglitz, N., & Heine, K. (2007). Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28, 1–15.

Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(February), 285–305.

Teece, D. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46–61.

Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California Management Review*, 40(3), 55–80.

Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33, 35–54.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms : an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.

Tripsas, M. (1997). Unraveling the Process of Creative Destruction: Complementary Assets and Incumbent Survival in the Typesetter Industry. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 119–142.

Winter, S. (2006). The logic of appropriability: From Schumpeter to Arrow to Teece. *Research Policy*, 35(8), 1100–1106.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos* (2ª edição.). Porto Alegre: Bookman.

Site da revista Exame: www.exame.com.br

Site da consultoria Euromonitor: www.euromonitor.com