ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DE COSMÉTICA: REINVENÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Mário Augusto Roque Duarte

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Carlos Miguel Correia Hernandez Jerónimo, Prof. Auxiliar Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2017

1. Agradecimentos

À Eva, pelo seu duplo apoio à realização da presente tese: enquanto companheira, desde logo pelo seu forte encorajamento à prossecução dos estudos e pela sua compreensão e apoio, e, enquanto colaboradora da empresa em estudo, pelos seus preciosos conselhos, conhecimentos e informações que foi partilhando comigo, decorrentes da sua longa experiência profissional na empresa.

À minha irmã por todo o auxílio que me foi prestando ao longo do desenvolvimento da tese e pela motivação que me conseguiu transmitir.

Ao professor Carlos Jerónimo, meu orientador, pela sua amizade, colaboração e visão crítica que permitiu incrementar qualidade e exigência à investigação.

Ao José Augusto, anterior proprietário da *Newcosme*, pela sua disponibilidade, interesse, vontade em colaborar e por todas as informações e conhecimentos que não hesitou em me transmitir.

Aos meus pais por me terem conseguido incutir um espírito de grande exigência pessoal, de procura contínua do conhecimento, enquanto ferramenta indispensável à valorização pessoal e profissional, e, de inconformidade permanente perante os sucessos alcançados.

2. Sinopse

A presente tese de mestrado é um projeto-empresa em cooperação com a *Newcosme*, uma empresa de retalho no sector dos cosméticos, cujo *core business* é o comércio B2B para profissionais de beleza, localizada em Lisboa e cujo volume de negócios tem vindo a decrescer sucessivamente nos últimos anos.

A investigação está centrada na reinvenção do modelo de negócios da empresa através da determinação, do ponto de vista do mercado, dos fatores críticos de sucesso em que o sector compete; da avaliação das seis opções estratégicas que levam à criação de *Oceanos Azuis* e, posteriormente, a definição de uma estratégia focada e divergente dos competidores.

Finalmente, a nova estratégia dará origem ao modelo de negócios inovador através da sua representação no CANVAS.

O novo modelo de negócios surge como um conceito bastante diferente, caracterizado por estratégias simultaneamente de baixo custo e de diferenciação, através da oferta de fontes de valor totalmente novas e redução de aspectos que foram sobrevalorizados pela empresa, perspectivando-se que possa contribuir para um aumento sustentado das receitas da *Newcosme*, se bem implementado.

Palavras-chave: Modelo de Negócios, Estratégia *Oceano Azul*, Cosméticos, B2B.

3. Abstract

The present master thesis is a project-company in cooperation with *Newcosme*, a retail company in the cosmetics sector, whose core business is B2B commerce to beauty professionals, located in Lisbon and whose turnover has been decreasing successively in the last years.

The research is centered on reinventing the company's business model by determining, from the market point of view, the critical success factors in the sector, evaluating the six strategic options that lead to the creation of *Blue Oceans* and, subsequently, a strategy both focused and divergent from the competitors has been defined.

Finally, the new strategy became the innovative business model through its representation in CANVAS.

The new business model emerged as a strongly different concept, characterized by both low cost and differentiation strategies, trough the offer of entirely new value sources and the reduction of aspects that were overvalued by the company, with the prospect of contributing to a *Newcosme* revenue growth, if carefully implemented.

Key words: Business Model, *Blue Ocean* Strategy, Cosmetics, B2B.

Índice

1. Agradecimentos i
2. Sinopse ii
3. Abstract iii
4. Sumário Executivo vi
5. Definição do contexto do problema 1
6. Revisão da Literatura 2
6.1. Modelos de negócio 2
6.1.1. Conceito de modelo de negócio 2
6.1.2. Componentes do modelo de negócio 5
6.1.3. Padrões de modelos de negócio 5
6.1.4. Modelo de negócio e valor 6
6.2. Inovação 7
6.2.1. Inovação em modelos de negócio 9
6.3. Estratégia 13
6.3.1. Conceito de estratégia 13
6.3.2. Estratégia e modelo de negócio 14
7. O Sector da Cosmética 16
7.1. Cadeia de valor da cosmética 16
7.2. A cosmética no contexto Nacional 17
8. Modelo de Negócio atual da *Newcosme* 20
8.1. Clientes 20
8.2. Oferta 22
8.3. Infraestrutura 22
8.4. Viabilidade financeira 23
9. Quadro conceptual 25
10. Metodologia 26
11. Formulação da estratégia Oceano Azul 28
11.1. Consciencialização visual 28
11.1.1. Preço 29
11.1.2. Qualidade do produto 30
11.1.3. Gestão de relações 30
11.1.4. Formação sobre a utilização dos produtos 31
11.1.5. Cumprimento das encomendas e rapidez na entrega 31
11.1.6. Marca 100% profissional – Não se encontra em estabelecimentos grossistas para revenda 32
11.1.7. Notoriedade da marca 32
11.2. Exploração visual 33
11.2.1. Análise das indústrias alternativas 34
11.2.2. Análise dos grupos estratégicos dentro de cada indústria 34
11.2.3. Análise da cadeia de compradores 35
11.2.4. Análise dos produtos e ofertas de serviços complementares 35
11.2.5. Análise do estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores 36
11.2.6. Análise do contexto temporal 37
11.3. Apresentação da estratégia visual 38
12. O Modelo de Negócios inovador 43
12.1. Visão, Missão e Valores 43

12.2. Como funciona o Modelo de negócios **44**
12.3. Proposta de Valor **45**
12.4. Mercados-Alvo **45**
12.5. Plano de *Marketing* **46**
12.6. Recursos-Chave e Atividades-Chave **47**
13. Implementação do modelo de negócios inovador na organização **47**
13.1. Mapa de Implementação **48**
13.1.1. Projetos / Atividades 48
13.1.2. *Milestones* 50
13.1.3. Cronograma 52
13.2. Aspectos de concepção organizacional a considerar aquando da execução do novo modelo de negócios **53**
13.2.1. Estratégia 53
13.2.2. Estrutura 53
13.2.3. Remunerações 54
13.2.4. Pessoas 54
13.2.5. Processos 54
14. Conclusões **55**
14.1. Limitações do estudo e investigações futuras **57**
15. Referências Bibliográficas **60**
16. Anexos **63**

4. Sumário Executivo

Desde há muitos anos a esta parte que os cosméticos se constituíram como produtos indispensáveis no dia-a-dia da população em geral, especialmente entre os elementos do sexo feminino. Os motivos que nos conduziram até à situação que vivemos nos dias de hoje são variados, no entanto todos eles se encontram de alguma forma associados ao conceito de beleza (e à falta dela).

A evolução que se tem registado no sector é notável, com a exploração de novos ingredientes que deram origem a novos produtos e a novas técnicas. À semelhança daquilo que se verifica noutros sectores, como o da moda, as tendências são extremamente voláteis e exigem uma investigação permanente e intensiva das marcas.

O sector da cosmética é vasto, englobando quatro grandes grupos de produtos com características bastante diferenciadas (produtos de maquilhagem, tratamento e/ou proteção da pele; produtos para cabelos; perfumes e águas de colónia; sabões e produtos para fins específicos) e um conjunto de atividades relacionadas, igualmente distintas, tais como a fabricação, o comércio e as atividades dos salões de cabeleireiro e institutos de beleza.

A presente investigação está centrada em particular, no grupo dos produtos para o cabelo e num dos serviços que lhe está associado – o comércio a retalho.

A *Newcosme* é apenas mais um *player* entre muitos outros que se dedicam à comercialização de um vasto leque de produtos de cosmética para os profissionais de beleza, constituindo-se, portanto, como o *core business* da empresa. Para além dos profissionais de beleza, a empresa possui ainda uma outra proposta de valor, distinta para o segmento de clientes em nome individual (B2C) que procuram melhores soluções do que aquelas que se encontram disponíveis nas grandes superfícies.

Nos últimos anos a empresa tem enfrentado quebras sucessivas nas vendas, com origem num conjunto de fatores internos e externos que ameaçam a sua sobrevivência.

Como ponto de partida para a definição de uma solução foi estabelecido, *à priori*, que esta passaria pela reinvenção do modelo de negócios, devendo a presente investigação centrar-se na procura, definição e implementação do melhor modelo de negócios para fazer face ao atual contexto externo, onde "melhor" significa aquele que possui mais consistência, resultando num melhor *fit*.

As conclusões relativamente áquilo em que o modelo de negócios se deveria tornar foram obtidas por via da determinação dos factores em que a indústria concorre, da perspectiva do comprador, da análise do sector e da exploração de seis oportunidades que podem criar bases sólidas para um crescimento forte e sustentado.

O resultado deste processo traduziu-se numa nova estratégia, denominada *Oceano Azul* (Kim & Mauborgne, 2010), que posteriormente deu lugar ao modelo de negócios inovador. Verifica-se que o resultado alcançado evidencia alterações de fundo no modelo de negócios atual da empresa e que se traduzem na inovação em seis dos nove componentes do modelo de negócios identificados por Osterwalder *et al.* (2005), sendo este facilmente compreendido através da representação realizada no CANVAS.

O novo modelo de negócios tem como objectivo dar resposta aos anseios dos clientes, através de um conceito único, caracterizado pela inovação com valor, com destaque para a criação de elementos que não se encontram presentes nas propostas de valor dos competidores. Face ao exposto, perspectiva-se que estes elementos possam ajudar a criar a necessária confiança nos produtos junto dos novos clientes, através de uma antevisão dos bons resultados obtidos decorrentes da aplicação dos referidos produtos, e, por essa via, contribuir para um incremento do nível da oferta da empresa, no que ao factor que mais pesa na decisão de compra dos clientes diz respeito – a qualidade do produto.

Deste modo, o conceito-chave subjacente à criação que foi levada a cabo já se encontra parcialmente testado e validado pelo mercado, evidenciando uma preocupação em mitigar, logo à partida, o risco da não aceitação, risco esse que posteriormente foi trabalhado com mais detalhe no âmbito dos processos previstos na implementação. O modelo de negócios inovador foi ainda construído à volta daquele que foi considerado como um dos seus maiores ativos – a construção de relações fortes com os clientes.

Como consequência desta situação foram posteriormente definidos um conjunto de processos, procedimentos, atividades e projetos que traduzem esta nova realidade em ações concretas.

O objectivo que se pretendeu alcançar com o novo modelo de negócios foi o de fornecer inovação com valor aos clientes e, através dessa nova oferta, potenciar o aumento dos fluxos de rendimentos, naquilo que se perspectiva que possam vir a ser taxas de crescimento das vendas superiores às dos seus pares, para além de se

constituir como o primeiro passo naquilo que se pretende que venha a ser uma aproximação sustentada da quota de mercado da *Newcosme* aos líderes do mercado.

5. Definição do contexto do problema

A *Newcosme – Comércio de Produtos de Cosmética* é uma pequena empresa, constituída em 2001, como resultado da capacidade empreendedora do seu fundador e da vasta experiência profissional por ele adquirida ao longo de anos no exercício de funções numa empresa multinacional de referência do sector e tem como objecto a importação, exportação e comercialização de produtos de cosmética, acessórios e mobiliário para profissionais de beleza.

Não obstante a empresa ter sido constituída com o objectivo de comercializar de forma exclusiva no centro e sul de Portugal uma marca internacional (*Lunel Cosmetics*), atualmente e em resposta às solicitações do mercado já comercializa produtos de vários fabricantes e procura competir a nível regional com as grandes marcas internacionais.

Após ter alcançado um crescimento interessante nos primeiros anos de existência, conseguidos à custa de um conhecimento prévio profundo do sector e da capacidade de introduzir no mercado uma marca até então pouco conhecida em Portugal, associada ao crescente reconhecimento da marca e da qualidade dos diversos produtos pelos clientes, a empresa tem vindo a enfrentar nos últimos anos quebras sucessivas nas vendas.

As dificuldades que a empresa tem vindo a sentir tiveram origem num contexto socioeconómico particularmente difícil que Portugal tem vindo a enfrentar nos últimos anos, traduzido pela quebra generalizada do poder de compra e numa consequente quebra na procura de bens e serviços não essenciais. De igual modo, algumas lacunas ao nível da gestão do negócio foram progressivamente retirando competitividade e capacidade de inovação à empresa. Por outro lado, o surgimento de inúmeras marcas *low cost*, levaram ao abandono de um número considerável de clientes. A sucessão de eventos negativos não teve a resposta necessária por parte da administração da empresa e traduziram-se, inevitavelmente, em dificuldades crescentes que ameaçam colocar em causa a viabilidade do próprio negócio e tiveram como consequência direta a recente venda da empresa.

É, pois, neste contexto de grande desafio e de alguma incerteza que se insere o presente projeto-empresa, o qual se propõe reinventar o modelo de negócio (ainda) atual.

A decisão de centrar a procura de uma solução na inovação do modelo de negócio resulta a nível geral do facto da capacidade de inovar se encontrar desde há muito associada ao sucesso das empresas e em última instância como requisito indispensável à sua própria sobrevivência e a nível particular no modelo de negócio pelo facto deste refletir toda a empresa e não apenas um departamento, um produto, um serviço ou uma marca, agregando num único conceito as trinta e oito oportunidades distintivas de inovação defendidas por Morris (2009).

6. Revisão da Literatura

6.1. Modelos de negócio

6.1.1. Conceito de modelo de negócio

O estudo amplo das raízes teóricas do modelo de negócio levado a cabo por Zott *et al.* (2010) evidenciou que apesar de os modelos de negócio terem sido uma parte integrante do comportamento comercial e económico desde os tempos pré-clássicos, o conceito de modelo de negócio apenas se tornou predominante na década de 90 com o advento da internet, tendo vindo a ganhar relevância desde então.

O mesmo estudo revelou ainda que os investigadores não têm um entendimento comum acerca daquilo que um modelo de negócio é, verificando-se que estes adoptam frequentemente definições idiossincráticas que se encaixam nos seus estudos, mas que, no entanto, são de difícil conciliação entre si, traduzindo-se em dificuldades no progresso do conhecimento cumulativo. No entanto e apesar das divergências, também se verificaram algumas opiniões unânimes, nomeadamente:

- O modelo de negócio está a emergir como uma nova unidade de análise;
- O modelo de negócio enfatiza um sistema-nível, abordagem holística para explicar como as empresas fazem negócios;
- As atividades organizacionais desempenham um papel importante nas várias conceptualizações de modelos de negócio que foram propostas;
- O modelo de negócio procura explicar a criação e a captação de valor.

A diversidade de definições de modelo de negócio encontra-se resumida no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de modelos de negócio por ordem cronológica de publicação

Autor(es) Ano	**Definição**
Magretta, 2002	Modelos de negócios são «histórias que explicam como as empresas funcionam. Um bom modelo de negócios responde às perguntas antigas de Peter Drucker: Quem é o cliente? e O que o cliente valoriza? Ele também responde as perguntas fundamentais que cada gerente deve perguntar: Como podemos ganhar dinheiro neste negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como podemos oferecer valor aos clientes a um custo adequado?» (P.87).
Casadesus-Masanell, 2004	«Um modelo de negócio consiste num conjunto de ativos, atividades e uma estrutura de gestão dos ativos» (p. 8).
Morris *et al.,* 2005	Um modelo de negócio é uma «representação concisa de como um conjunto inter-relacionado de variáveis de decisão nas áreas de estratégia de risco, arquitetura e economia é dirigido para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos» (p.727).
Johnson *et al.,* 2008	Modelos de negócio «consistem em quatro elementos interligados, que, juntos, criam e fornecem valor» (p.52). Os quatro elementos são: proposta de valor do cliente, fórmula de lucro, recursos-chave e processos-chave.
Casadesus-Masanell & Ricart, 2010	«Um modelo de negócio é [...] um reflexo da estratégia concretizada da empresa» (p.195).
Teece, 2010	«Um modelo de negócio articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam uma proposta de valor para o cliente e uma estrutura viável de receitas e custos para a empresa entregar esse valor» (p.179).
Osterwalder & Pigneur, 2010	«Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor» (p.14).

Amit & Zott, 2012	O modelo de negócio é «um sistema de atividades interconectadas e interdependentes que determina a forma como a empresa «faz negócios «com seus clientes, parceiros e fornecedores. Em outras palavras, um modelo de negócios é um conjunto de atividades específicas – um sistema de atividades – conduzido para satisfazer as necessidades percebidas do mercado, juntamente com a especificação de quais partes (a empresa ou os seus parceiros) realizam quais atividades e como essas atividades estão ligadas entre si» (p.42).

Fonte: Elaborado pelo próprio

A investigação realizada por Teece (2010) sugere que o modelo de negócio reflete a hipótese da gestão sobre o que os clientes querem, como eles querem e o que eles irão pagar, e como uma empresa se pode organizar para melhor atender às necessidades dos clientes e ser bem paga por fazê-lo. Morris (2009) apresenta uma análise complementar dos clientes ao caracterizar o comportamento de mercado como um reflexo agregado da unidade de cada consumidor para encontrar as ofertas mais atraentes e para maximizar o valor recebido pelos custos incorridos.

De acordo com Morris *et al.* (2005), a sustentabilidade do modelo de negócio requer que este demonstre consistência. A consistência pode ser descrita em termos de *fit* (ajustamento) interno e externo. O ajustamento interno está relacionado com uma configuração coerente das atividades-chave e o ajustamento externo adereça a configuração apropriada dada às condições do ambiente externo.

A investigação realizada por Teece (2010) evidencia por sua vez que um modelo de negócio sustentável é sobre onde se posicionar dentro da cadeia de valor, isto é, quais são os principais ativos de gargalo para possuir/controlar a fim de capturar o valor e propõe um conjunto de passos para alcançar modelos de negócio sustentáveis, nomeadamente:

- Segmentar o mercado;
- Criar uma preposição de valor para cada segmento;
- Conceber e implementar mecanismos para capturar valor de cada segmento;
- Descobrir e implementar mecanismos isolados para esconder ou bloquear a imitação dos competidores e a desintermediação de clientes e fornecedores.

6.1.2. Componentes do modelo de negócio

Osterwalder *et al.* (2005) identificaram os componentes do modelo de negócio através da comparação dos modelos mais frequentemente mencionados na literatura e do estudo dos seus componentes, excluindo os relacionados com a competição e com a implementação do modelo de negócio, pois entenderam que apesar de estes estarem relacionados com o modelo de negócio, não faziam internamente parte dele. Este trabalho resultou no surgimento de nove blocos constitutivos que cobriam pelo menos todas as componentes do modelo de negócio mencionados pelo menos por dois autores. Os nove blocos constitutivos do modelo de negócio propostos são: proposição de valor; cliente-alvo; canal de distribuição; relação; configuração de valor; competência principal; rede de parceiros; estrutura de custos e modelo de receitas.

Por outro lado, Teece (2010) defende que existem cinco elementos do modelo de negócio: selecionar tecnologias e características que serão embebidas no produto/serviço; determinar beneficio para o cliente do consumo/utilização do produto/serviço; identificar segmentos de mercado a alvejar; confirmar disponibilidade de correntes de receitas e conceber mecanismos para capturar valor. Uma proposta diferente dos elementos constituintes do modelo de negócio é ainda apresentada Johnson *et al.* (2008), ao considerarem que o modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados: preposição de valor para o cliente; fórmula de lucro; recursos-chave e processos-chave.

6.1.3. Padrões de modelos de negócio

De acordo com Zott *et al.* (2010) o modelo de negócio pode ser orquestrado através de dois *designs* distintos, centrados na novidade ou na eficiência.

Em Zott & Amit (2008: 4) são apresentadas as definições para cada um dos *designs*:

- Modelos de negócios centrados na novidade referem-se a novas formas de realizar intercâmbios económicos entre os vários participantes" (exemplos: conectando partes anteriormente não conectadas, ligando os participantes da transação de novas maneiras ou projetando novos mecanismos de transação);
- Modelos de negócios centrados na eficiência referem-se às medidas que as empresas podem tomar para alcançar a eficiência da transação (isto é, reduzir os custos de transação para todos os participantes); eles não se referem ao resultado (eficiência) em si. A essência de um modelo de

> negócio centrado na eficiência é a redução dos custos de transação. Essa redução pode derivar da atenuação da incerteza, complexidade ou assimetria de informações, bem como da redução dos custos de coordenação e do risco de transação.

Uma perspectiva diferente é apresentada por Osterwalder & Pigneur (2010) ao definirem cinco padrões de modelos de negócio baseados em conceitos provenientes de destacados pensadores sobre gestão: desagregar; cauda longa; plataformas multilaterais; modelos de negócio grátis e abertos.

- O conceito de empresa desagregada defende que há fundamentalmente três tipos de negócios diferentes: negócios de relações com os clientes, negócios de inovação de produtos e negócios de infraestruturas (p. 8);
- Os modelos de negócio de cauda longa centram-se na oferta de um grande número de produtos de nicho, em que cada um dos quais se vende com pouca frequência (p. 67);
- As plataformas multilaterais juntam dois ou mais grupos de clientes distintos, mas interdependentes. Essas plataformas têm valor para um grupo de clientes apenas se os outros grupos de clientes também estiverem presentes. As plataformas criam valor facilitando as interações entre diferentes grupos (p. 77);
- No modelo de negócio chamado GRÁTIS, pelo menos um Segmento de Clientes substancial consegue beneficiar de uma oferta gratuita. Os clientes que não pagam são financiados por outra parte do modelo de negócio ou por outro Segmento de Clientes (p. 89);
- Modelos de negócio abertos podem ser usados pelas empresas para criar e capturar valor, mediante uma sistemática colaboração com parceiros externos. Isto pode acontecer "de fora para dentro", quando há exploração de ideias externas no interior da empresa, ou "de dentro para fora", quando se proporcionam a parceiros externos ideias ou ativos que não estão a ser utilizados no seio da empresa (p. 109).

Esta abordagem considera ainda que um modelo de negócio pode incorporar vários desses padrões e admite que irão surgir, muito provavelmente ao longo do tempo, novos padrões baseados noutros conceitos sobre negócios.

6.1.4. Modelo de negócio e valor

Segundo Zott & Amit (2008) a relação entre a criação de valor e o modelo de negócio é traduzida pelo facto de a criação de valor se estender para além dos limites

tradicionais da empresa, situação que criou a necessidade de uma conceptualização mais ampla dos limites da empresa para além da sua demarcação legalmente relevante, sendo o modelo de negócio o resultado desse conceito mais amplo. Face a esta relação Zott *et al.* (2010: 15) concluem que «Uma das principais características dos novos modelos de negócios é que tanto a criação de valor como a captura de valor ocorrem numa rede de valor, que pode incluir fornecedores, parceiros, canais de distribuição e coalizões que estendem os recursos da empresa».

Stott *et al.* (2016) partilham a mesma visão ao defenderem que o modelo de negócio se estende para além das fronteiras da empresa, onde o valor é cocriado com os parceiros externos.

O valor é criado através de atividades que reduzem os custos do comprador ou aumentam a *performance* do comprador através da diferenciação do produto. A cadeia de valor foca-se na criação de valor ao nível da empresa (Zott & Amit, 2013).

Zott *et al.* (2010) apresentam quatro potenciais fontes de criação de valor:

- Novidade – Caracterizado pela inovação no desenvolvimento do modelo de negócio;
- *Lock-In* – Características do modelo de negócio que incentivam o público-alvo da empresa e parceiros estratégicos a se comprometerem em transações repetidas e evitar a sua migração;
- Complementares – Características do modelo de negócio que facilitam o agrupamento;
- Eficiência – Características do modelo de negócio que promovem a eficiência da transação.

Já para Johnson *et al.* (2008) uma forma de gerar uma preposição de valor para o cliente consiste em pensar acerca das quatro barreiras mais comuns que afastam as pessoas de ter o trabalho feito: riqueza insuficiente, acesso, *skill* e tempo. Por outro lado, é defendido que o atributo mais importante da preposição de valor é a sua precisão, que determina quão perfeitamente se adequa ao trabalho a ser realizado pelo cliente.

6.2. Inovação

Morris (2009: 193) afirma que "... a palavra inovação refere-se a um atributo, a um processo e a um resultado" e que "O resultado [da inovação], em qualquer caso,

pode ser uma visão, uma nova ideia, um produto, uma estratégia ou talvez um novo processo de negócios". O investigador considera ainda que existem pelo menos trinta e oito oportunidades distintivas de inovação dispostas em seis áreas:

- Estrutura do negócio – Alianças e formação do capital;
- Administração – Fluxo da informação; automação; *insorcing* e *outsorcing* de serviços;
- Organização – Tipo de estrutura; infraestrutura de instalações; infraestrutura de TI; mix colaborador/contratante; experiências dos colaboradores; processo de tomada de decisão; eficácia das instalações e processo de melhoria de processos;
- Experiência do Cliente – Processo de comunicação; crm; marca/imagem; publicidade e *feedback*;
- Serviço ao cliente – Processo de serviço e comunicação e;
- Cadeia de abastecimento – Sistema de distribuição e fabrico.

Ao nível da inovação em negócios defende ainda que para alcançar esse desígnio o resultado tem de ser o aumento do valor na forma de novas ou melhoradas funcionalidades, redução de custos, aumento de preços (bom para o vendedor), redução de preços (bom para o comprador), melhores margens para o vendedor ou uma combinação destes.

Osterwalder & Pigneur (2010: 128) referem que «a inovação bem-sucedida exige uma profunda compreensão dos clientes, incluindo o meio envolvente, as rotinas diárias, as preocupações e as aspirações».

Segundo Gilbert & Bower (2002) a maior parte das inovações disruptivas criam um crescimento liquido na economia, iniciando novos mercados e atraindo novos clientes. No entanto, e apesar dos seus efeitos positivos, as empresas incumbentes têm tendência a ignorar a inovação durante muito tempo.

Uma forma de forçar a organização a dar atenção à inovação resulta da rotulagem da inovação como uma ameaça à sobrevivência da empresa, uma vez que essa abordagem tende a libertar recursos e a criar compromisso organizacional. No entanto, após a afectação de recursos, os bons gestores devem passar a ver a inovação como uma oportunidade, de modo a libertar o pensamento criativo.

6.2.1. Inovação em modelos de negócio

Perseguir um novo modelo de negócio que não seja novo ou que mude o jogo da indústria ou mercado em que se encontra é um desperdício de tempo e dinheiro. Afirma Johnson *et al.* (2008: 57) que «...as empresas não devem perseguir a reinvenção dos modelos de negócio a menos que estejam confiantes que a oportunidade é suficientemente grande para justificar o esforço».

Apesar disso, a inovação do modelo de negócio torna-se necessária em termos gerais quando se verificam mudanças substanciais em todos os elementos do modelo de negócio ou aquando da ocorrência dos *triggers* apresentados em Johnson *et al.* (2008: 57*)*:

- Oportunidade de abordar através da inovação disruptiva as necessidades de grandes grupos de potenciais clientes que estão excluídos do mercado inteiramente devido às soluções existentes serem muito caras ou complicadas para eles;
- Oportunidade de capitalizar numa marca, nova tecnologia, envolvendo um novo modelo de negócio em seu redor ou a oportunidade de alavancar uma tecnologia testada, trazendo a ela todo um novo mercado;
- Oportunidade de trazer um "trabalho a ser feito" focado onde isso ainda não existe;
- Necessidade de afastar os disruptores *low-cost*;
- A necessidade de responder a uma mudança base da competição.

Uma análise algo semelhante foi realizada por Osterwalder & Pigneur (2010), quando identificaram que a pretensão de inovar o modelo de negócio tem por base um entre quatro objectivos:

- Satisfazer as necessidades do mercado existentes, mas não servidas;
- Trazer tecnologias, produtos ou serviços novos para o mercado;
- Melhorar, fazer entrar em ruptura ou transformar um mercado existente com um modelo de negócio melhor ou;
- Criar um mercado inteiramente novo.

Os mesmos autores consideram ainda que a inovação em modelos de negócio não deve passar por olhar para o passado, nem para os concorrentes pois o passado fornece poucas indicações em relação aquilo que se pode alcançar no futuro e a inovação não advém da cópia e *benchmarking* da concorrência.

Chesbrough (2010) sugere que as empresas têm de desenvolver a capacidade de inovar o modelo de negócio de uma forma tão boa quanto as suas ideias e tecnologias. Por sua vez, Morris (2009) considera que não é possível optimizar partes do modelo de negócio, excepto no contexto de tudo o resto. Deste modo, os esforços devem ser direcionados na optimização do sistema como um todo.

Os executivos seniores e empreendedores em todo o mundo ao reinventarem os seus modelos de negócio contribuíram para uma mudança no local de vantagem competitiva da empresa e dos seus *stakeholders* internos (por exemplo, administração, acionistas e funcionários) para o seu sistema de atividades, que abrange atores externos como parceiros, fornecedores e clientes (Zott & Amit, 2013).

A inovação de modelos de negócio consiste na criação de novos mecanismos para criar valor e obter rendimentos, traduzidos em modelos originais que vão ao encontro das necessidades dos consumidores que permanecem insatisfeitas, sejam elas novas ou escondidas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Morris (2009) caracteriza a inovação do modelo de negócio como um processo de ganhar e perder que marca a destruição criativa do mercado e possibilita a definição de um conjunto de princípios e *skills* que vão permitir aos gestores serem efetivos neste jogo, destacando a relação da empresa com os clientes como uma das dimensões da inovação do modelo de negócio.

Para Magretta (2002) criar um novo modelo de negócio é muito semelhante a escrever uma nova história e considera que novos modelos de negócio são variações da cadeia de valor genérica subjacente a todos os negócios em que a cadeia de valor é constituída por duas partes: a primeira parte inclui todas as atividades relacionadas à produção de algo: projetar, comprar matérias-primas, produzir, etc e a segunda parte inclui todas as atividades associadas à venda de algo: encontrar e alcançar os clientes, transacionar a venda, distribuir produtos e entregar o serviço. No entanto, Teece (2010: 191) critica esta visão ao afirmar que esta «parece ignorar que um modelo de negócio é apenas parcialmente sobre como organizar a cadeia de valor – é também sobre descobrir a proposição de valor para o cliente, bem como o mecanismo de captura de valor».

Magretta (2002) considera ainda que um novo modelo de negócio pode ser alcançado por duas vias:

- Conceber um produto para uma necessidade não satisfeita ou;

- Através da inovação do processo – uma melhor maneira de fazer, vender ou distribuir um produto existente.

De acordo com Zott et al. (2010), a investigação realizada pelos consultores da *IBM Global Business Services* identificou três tipos de inovação de modelo de negócio:

- Modelos de indústria – inovações na cadeia de fornecimento da indústria, movendo-se em novas indústrias, redefinindo indústrias existentes ou criando completamente novas;
- Modelos de receitas – inovações em como as empresas geram valor, como por exemplo através da reconfiguração do valor *mix* produto-serviço ou novos modelos de preços;
- Modelos da empresa – inovações no papel que a empresa desempenha na cadeia de valor, as quais podem envolver mudanças na extensão da empresa e redes com funcionários, fornecedores, clientes e outros, incluindo configurações de capacidade/ativo.

De uma forma algo similar Osterwalder & Pigneur (2010) apresentam dois pontos de partida que permitem gerar modelos de negócio inovadores: os epicentros de inovação de modelos de negócio utilizando a Tela dos Modelos de Negócio e *What if Questions.* Os investigadores apresentam quatro epicentros da inovação do modelo de negócio:

- Movida pelos recursos – Inovações com origem na infraestrutura existente na organização ou nas parcerias formadas para expandir ou transformar o modelo de negócio;
- Movida pela oferta – Inovações que criam novas propostas de valor;
- Movida pelos clientes – Inovações baseadas em necessidades dos clientes, em acesso facilitado ou em maior conveniência e;
- Movida pelas finanças – Inovações movidas por novos fluxos de rendimentos, por mecanismos de fixação dos preços ou por estruturas de custos reduzidos.

A investigação de Amit & Zott (2012), apresenta ainda um conjunto de formas de inovação de modelos de negócio, associadas a uma forma mais granular do funcionamento da empresa – as atividades – identificando três formas de inovação:

- Adicionar novas atividades, através da integração direta ou retroativa;
- Ligar as atividades de novas formas;

- Alterar uma ou mais partes que realizam alguma das atividades.

Teece (2010), apesar de não apresentar formas concretas de inovação, conclui que projetar um novo modelo de negócio requer criatividade, percepção e uma boa quantidade de informações e inteligência de clientes, concorrentes e fornecedores. O investigador associa ainda o êxito de quase todos os novos modelos de negócio a um processo de tentativa e erro.

Por outro lado, Morris (2009) considera que os denominadores comuns dos vencedores na inovação de modelos de negócio são a criação de vantagens competitivas e a construção de relações fortes com os clientes, através do desenvolvimento de modelos de negócio que se encaixam nas necessidades e preferências dos clientes. Um ponto de vista diferente é defendido por Johnson *et al.* (2008), o qual sugere que, um novo modelo de negócio, para que tenha sucesso, as empresas têm de se focar tanto na aprendizagem e nos ajustamentos como na execução.

Chesbrough (2010) apresenta duas abordagens distintas no que diz respeito às barreiras que se colocam à inovação do modelo de negócio: a primeira abordagem é suportada em Christensen, Amit e Zott e defende que os gestores reconhecem de imediato o modelo de negócio correto, e que as barreiras advêm de conflitos com o modelo de negócio prevalecente ou da configuração de ativos que suportam esse modelo predominante; enquanto que a abordagem por ele defendida considera que está longe de ser claro para os gestores qual deve ser a configuração do modelo de negócio certo. Pese embora estas duas abordagens, o investigador considera que a solução para ambos os problemas (confusão ou obstrução) passa por um compromisso com a experimentação, materializado através da construção de mapas de modelos de negócio, através da representação da Tela do Modelo de Negócio, proposta por Osterwalder & Pigneur (2010).

Por sua vez Johnson *et al.* (2008) tem uma visão algo semelhante a Chesbrough, no entanto, centram o problema da incapacidade de reconhecer o modelo de negócio inovador certo numa fase ainda mais primitiva do processo, ao considerarem que poucas empresas compreendem o modelo de negócio existente bem o suficiente e que esta falha condiciona desde logo a sua capacidade em avaliar quando devem alavancar o modelo de negócio existente e quando o sucesso requer um novo modelo de negócio. Para além disso é ainda referida uma outra barreira relacionada com a falta de definição, na medida em que consideram terem sido feitos

poucos estudos formais acerca das dinâmicas e processos do desenvolvimento do modelo de negócio.

6.2.1.1. Inovação em modelos de negócio no contexto B2B

Muitas empresas de B2B alteraram o seu modelo, deslocando-se da venda de produtos para a venda de soluções e serviços (Stott *et al.* 2016). Por outro lado, Kim & Mauborgne (2010) consideram que num ambiente de B2B, poderá ser necessário haver duas propostas de valor: uma para o cliente da empresa e outra para os clientes da empresa cliente.

6.3. Estratégia

6.3.1. Conceito de estratégia

A estratégia é a configuração de um sistema de atividades singulares, que posiciona a empresa no seu sector para atingir uma rentabilidade a longo prazo[1]. O conjunto de atividades singular é traduzido pela realização de atividades diferentes em relação aos competidores ou pela realização de atividades similares de formas diferentes[2].

De acordo com Casadesus-Masanell (2004), a visão tradicional da estratégia consiste em as empresas configurarem os seus sistemas de atividades para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, seja de baixo custo ou de diferenciação, enquanto que Kim & Mauborgne (2010) consideram que a estratégia tal como é normalmente praticada pode ser feita não só através do posicionamento estratégico (baixo custo, diferenciação ou focalização), mas também através da análise da concorrência da indústria ou ainda recorrendo ao *benchmarking* e propõem uma nova forma de realizar a estratégia a que chamam "inovação com valor", que consiste no alinhamento da inovação com a utilidade, preço e custo e que se materializa em alcançar simultaneamente a diferenciação e o baixo custo.

Morris *et al*. (2005) vão mais além que Casadesus-Masanell (2004) no que diz respeito à forma de alcançar vantagens competitivas, considerando que estas podem emergir a partir da execução superior de atividades de entre a cadeia de valor interna,

[1] Porter, 1996 *apud* Casadesus-Masanell, 2004
[2] Porter, 1996 *apud* Morris *et al*., 2005.

coordenação superior entre essas atividades ou gestão superior da *interface* entre a empresa e os outros na rede de valor.

Já Zott *et al.* (2010) consideram que os próprios modelos de negócio podem ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que enfatizam a importância das atividades centradas nas necessidades dos clientes. A mesma visão é parcialmente partilhada por Teece (2010) ao considerar que a inovação do modelo de negócio pode ela própria ser um caminho para vantagens competitivas, se o modelo for suficientemente diferenciado e difícil de replicar, tanto pelos incumbentes como pelos novos concorrentes. O investigador conclui ainda que para um modelo de negócio ser uma vantagem competitiva, este deve ser mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios, devendo ser aperfeiçoado para atender às necessidades particulares do cliente.

A investigação realizada por Magretta (2002), sugere que a estratégia competitiva consiste em fazer melhor que a concorrência e que fazer melhor significa ser diferente.

Para Casadesus-Masanell (2004) o objectivo da estratégia é incrementar a diferença entre o valor do produto para o cliente (a disponibilidade a pagar pelo produto) e o custo de estabelecer uma vantagem competitiva.

6.3.2. Estratégia e modelo de negócio

O estudo de modelos de negócio é um tópico importante para a pesquisa da gestão estratégica porque os modelos de negócio afetam as possibilidades das empresas para a criação e captura de valor (Zott & Amit, 2008).

A investigação de Osterwalder & Pigneur (2010) evidencia que é possível reinterpretar a estratégia através do ponto de vista do Modelo de Negócio à luz da Tela do Modelo de Negócio e explora quatro áreas estratégicas segundo a perspectiva do modelo de negócio: o meio envolvente do modelo de negócio; a avaliação de modelos de negócio; a perspectiva do modelo de negócio sobre a estratégia do Oceano Azul e como gerir múltiplos modelos de negócio.

Segundo Magretta (2002) a estratégia não é a mesma coisa que o modelo de negócio, na medida em que o modelo de negócio descreve o sistema e como as peças do negócio se encaixam, mas não considera a competição, que é tratada pela estratégia. Por sua vez, a análise teórica e empírica realizada Zott & Amit (2008),

revelou que o modelo de negócio é um constructo válido e distinto das noções recebidas da estratégia de mercado de uma empresa.

Zott *et al.* (2010) apontam como principal diferença entre a estratégia de negócio e o modelo de negócio, o facto de a primeira estar mais preocupada com o valor e a vantagem competitiva do que com a criação de valor, ao passo que a segunda combina a preocupação com a criação de valor sustentável com a captura e apropriação de valor, o que os leva a concluir que o modelo de negócio e estratégia de mercado de produto são complementos e não substitutos. Por outro lado, Stott *et al.* (2016) consideram que o elemento diferenciador entre os dois conceitos reside no facto de o conceito de modelo de negócio preencher o vazio que existe entre a estratégia de negócio e os processos de negócio, ou seja, tem como propósito traduzir a estratégia em processos de negócio.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) apresentam um entendimento da relação entre estratégia e modelo de negócio algo similar a Stott *et al.* (2016), introduzindo ainda o conceito de tática na analogia do carro, ao equipararem a concepção e construção do carro à estratégia, o próprio carro ao modelo de negócio e a condução do carro ao conjunto de táticas disponíveis. Casadesus-Masanell e Ricart (2010: 196) apresentam de uma forma sucinta uma definição para cada um dos conceitos:

- Modelo de Negócio refere-se à lógica da empresa, à forma como opera e como cria valor para os seus *stakeholders*;
- Estratégia refere-se à escolha do modelo de negócio através do qual a empresa vai competir no espaço de mercado; enquanto;
- Táticas referem-se às escolhas residuais abertas à empresa em virtude do modelo de negócio que esta escolhe adoptar.

Os mesmos autores consideram ainda que a estratégia se refere ao plano de contingência quanto ao modelo de negócio a ser usado e que por esse motivo a maior diferença entre estratégia e modelo de negócio surge quando o plano de ação da empresa pede modificações ao modelo de negócio quando têm lugar contingências. Por outro lado, e como consequência de a estratégia ser o plano de contingência de como o modelo de negócio deve ser configurado, dependendo das ocorrências que podem advir, resulta como segunda diferença entre os conceitos, o facto de todas as organizações possuírem um modelo de negócio, mas nem todas possuírem uma estratégia.

7. O Sector da Cosmética

7.1. Cadeia de valor da cosmética

Ramalho *et al.* (2014: 6) define a cosmética como "o conjunto de atividades, de produtos e de serviços que visam proteger ou melhorar a aparência e o odor do corpo humano". Os mesmos autores consideram ainda que o conceito amplo da cosmética inclui não apenas os produtos de maquilhagem, tratamento e proteção da pele e produtos para cabelo, mas também os perfumes, os produtos de higiene pessoal e os serviços associados aos salões de cabeleireiro e a institutos de beleza.

Historicamente a cosmética tem estado associada ao culto da beleza e da aparência, no entanto, a emergência de uma variado leque de produtos farmacêuticos destinados a prevenir e a tratar problemas dermatológicos veio complicar esta associação. Deste modo, atualmente, existe uma fronteira ténue entre a cosmética e a saúde, verificando-se uma sobreposição de campos de atuação no que respeita aos cuidados da pele (Ramalho *et al.* 2014).

O mesmo estudo defende ainda que a cadeia de valor da cosmética tem início com a produção de ingredientes, levada a cabo por grandes empresas químicas, por empresas especializadas pertencentes a grandes corporações internacionais (L'Oreal, Avon, Estée Lauder, etc) ou por grandes conglomerados mundiais com presença na cosmética (Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Unilever, etc), verificando-se ainda a existência de muitas PMEs de cariz familiar que fabricam de uma forma mais artesanal este tipo de produtos. Tal como os produtos, também as embalagens também assumem uma posição de destaque na cadeia de valor e são por norma produzidas sob encomenda por fornecedores especializados.

O referido estudo conclui ainda que a produção dos cosméticos é assegurada por empresas especializadas pertencentes a grandes corporações (Anexo 1), por produtores mais pequenos de cariz familiar ou por *contract manufacturers*. A ligação ao mercado é feita através de grossistas e/ou importadores, bem como a grande distribuição, as lojas especializadas (perfumarias), as farmácias e parafarmácias, os institutos de beleza, os cabeleireiros e complementadas pelas vendas diretas por catálogo e pela internet.

7.2. A cosmética no contexto Nacional

Em Portugal e no que diz respeito à Classificação das Atividades Económicas (Rev. 3), o sector da cosmética abrange a CAE 2042 (Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene), a CAE 4645 (Comércio por grosso de perfumes e produtos de higiene), a CAE 4775 (Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene) e a CAE 9602 (Atividades de salões de cabeleireiro e institutos de beleza) – Anexo 2.

Relativamente aos produtos, verifica-se uma aceitação generalizada de que o sector da cosmética engloba cinco categorias fundamentais: (i) produtos de maquilhagem, tratamento e/ou proteção pele; (ii) produtos para cabelos; (iii) perfumes e águas-de-colónia; (iv) sabões; (v) produtos para fins específicos. Cada uma das cinco categorias inclui um ou vários *Códigos da Nomenclatura combinada*[3] (Ramalho *et al.* 2014).

Quadro 2 – Delimitação sectorial da cadeia de valor da cosmética e respectiva correspondência com a nomenclatura combinada

Grupos de Produtos	Códigos da Nomenclatura Combinada
Produtos de maquilhagem, tratamento e/ou proteção pele	330410, 330420, 330430, 330491, 33049
Produtos para cabelos	330510, 330520, 330530, 330590
Perfumes e águas-de-colónia	330300
Sabões	340111, 340119, 340120, 340130
Produtos para fins específicos	330710, 330720, 330730, 330790

Fonte: Ramalho *et al.* (2014)

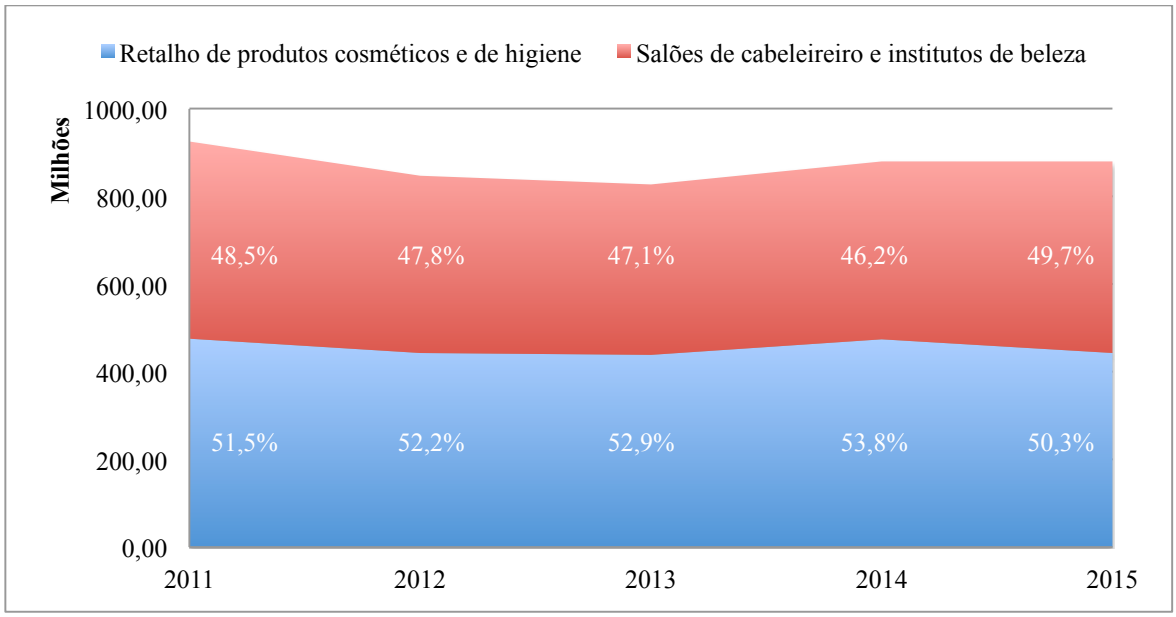
De acordo com os últimos dados disponíveis do INE (relativos a 2015), o mercado português da cosmética, avaliado através do volume de negócios gerado pelo comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene em estabelecimentos especializados (CAE 4775) e pelas atividades de salões de cabeleireiro e institutos de

[3] A Nomenclatura Combinada (NC) é a nomenclatura das mercadorias da Comunidade Europeia que satisfaz as exigências das estatísticas do comércio internacional (intra e extracomunitário) e da pauta aduaneira comum, nos termos do artigo 9º do Tratado que institui a Comunidade Económica Europeia.

beleza (CAE 9602) ronda os 880 milhões de euros, verificando-se uma repartição quase idêntica entre as duas atividades.

Os dados do INE evidenciam ainda que o sector sofreu uma quebra significativa na faturação (mais de 10%) entre os anos de 2011 e 2013, sendo que no ano de 2014 se assistiu a um crescimento de 6%, representando um volume de negócios de 880 milhões de euros, que se iria praticamente manter em 2015.

Gráfico 1 – Mercado da cosmética em Portugal, 2011-2015

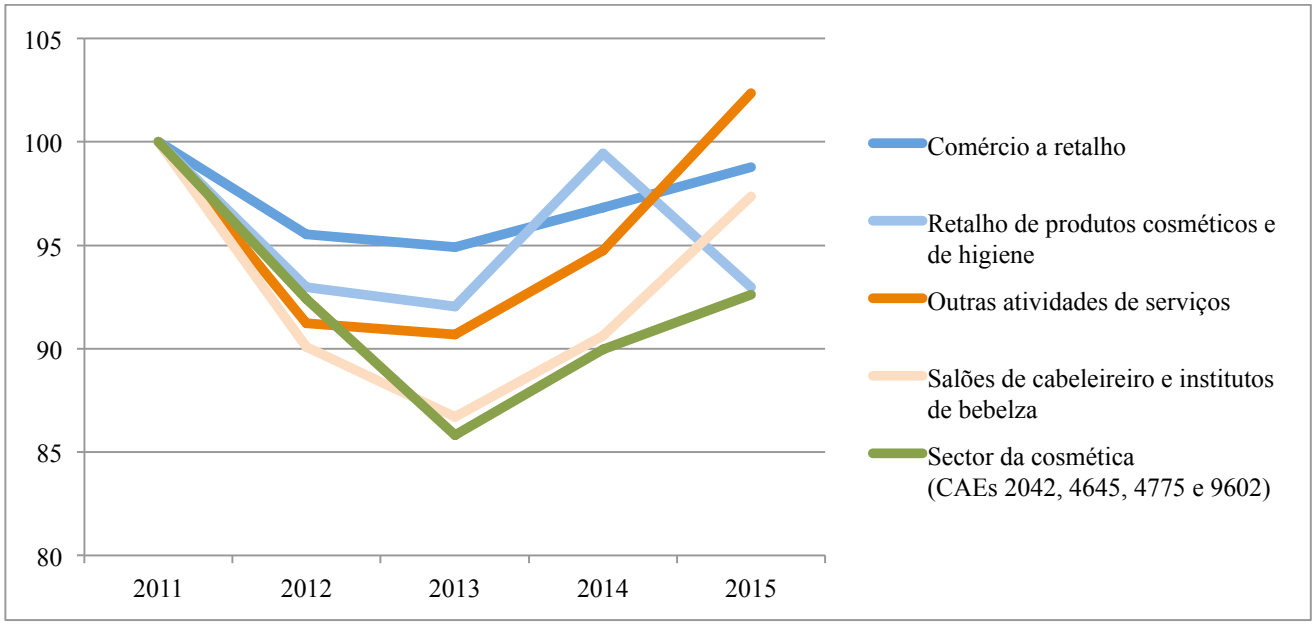


Fonte: INE, Principais quadros de empresas

Comparativamente aos seus referenciais mais diretos, verifica-se que tanto o comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene em estabelecimentos especializados como as atividades de salões de cabeleireiro e institutos de beleza evidenciam uma performance mais desfavorável para o período em análise.

Deste modo, e no que diz respeito ao primeiro caso, verificou-se em termos médios anuais um crescimento negativo de -1,4%, o que compara com -0,2% no comércio a retalho em geral (Divisão 47 da CAE), correspondendo a crescimentos negativos acumulados de respectivamente, -7% e -1,2%. Relativamente ao segundo caso, constatou-se um crescimento negativo médio anual de -0,5% o que compara com um crescimento positivo médio anual de 0,5% nas outras atividades de serviços (Secção S da CAE), correspondendo a crescimentos acumulados de respectivamente, -2,7% e 2,4%.

Gráfico 2 – Dinâmica relativa do mercado da cosmética em Portugal, 2011-2015



Fonte: Elaboração própria com base em INE, Principais quadros de empresas

No que diz respeito ao tecido económico português relativamente às principais atividades que compõem a cadeia de valor da cosmética, verifica-se que esta conta, segundo dados de 2015 do INE, com um total de 34.261 empresas, responsáveis por 55.077 postos de trabalho, por um volume de negócios de 1.837 milhões de euros e por um VAB de 560 milhões de euros.

Em todas estas variáveis, destaca-se a preponderância das atividades de salões de cabeleireiro e institutos de beleza (CAE 9602). Do lado oposto encontram-se as atividades industriais (CAE 2042 – Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene).

Quadro 3 – Estrutura e relevância da cadeia de valor da cosmética em Portugal, 2015

Atividades	Empresas		Emprego		VN		VAB	
	N.º	%	N.º	%	10^3	%	10^3	%
Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene	108	0,32%	925	1,68%	91.851	5,00%	28.765	5,13%
Comércio por grosso de perfumes e de produtos de higiene	667	1,95%	4.476	8,13%	865.218	47,09%	201.446	35,92%
Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados	2.001	5,84%	6.657	12,09%	442.773	24,10%	94.423	16,84%
Atividades de salões de cabeleireiro e institutos de beleza	31.485	91,90%	43.019	78,11%	437.420	23,81%	236.218	42,12%
Total	34.261	100%	55.077	100%	1.837.262	100%	560.852	100%

Fonte: INE, principais quadros de empresas

8. Modelo de Negócio atual da *Newcosme*

Ao dedicar-se à importação, exportação e comercialização de produtos de cosmética, acessórios e mobiliário para profissionais de beleza, a atividade da *Newcosme* enquadra-se na CAE 4775 – Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados. De seguida apresenta-se uma caracterização do *status quo* da empresa ao nível das quatro principais áreas inerentes a um qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

8.1. Clientes

Na área de clientes são identificados os grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir e servir (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Osterwalder e Pigneur defendem que os grupos de clientes representam segmentos diferentes quando:

- As suas necessidades exigem e justificam uma oferta diferente;
- São contactados por canais de distribuição diferentes;
- Exigem tipos de relações diferentes;
- Têm lucratividades substancialmente diferentes, e;
- Aceitam pagar por aspectos diferentes da oferta.

Verifica-se, atualmente, a existência de modelos de negócio centrados em tipos de segmentos de clientes distintos, tais como: mercado de massas, nicho de mercado, segmentado, diversificado e plataformas multilaterais.

Os mesmos autores apresentam como principais características distintivas dos tipos de segmentos de clientes, as abaixo listadas:

- Mercado de massas – não distingue entre segmentos de clientes diferentes;
- Nichos de mercado – são direcionados a segmentos de clientes específicos e especializados;
- Modelo de negócios inerente ao tipo segmentado – distingue entre segmentos de mercado com necessidades e problemas ligeiramente diferentes;
- Modelo de negócios inerente ao tipo diversificado – serve dois segmentos de clientes sem relações entre si e com necessidades e problemas muito diferentes;
- Plataformas multilaterais – servem dois ou mais segmentos de clientes interdependentes.

Deste modo, e no que diz respeito à *Newcosme*, constata-se que esta serve dois segmentos de clientes distintos: os profissionais de beleza (profissionais de cabeleireiro e de estética) e que representam o grosso da faturação da empresa e um grupo de consumidores exigentes que procuram soluções profissionais, que vão para além das ofertas tradicionais que se encontram disponíveis no comércio a retalho em geral. Apesar de se constituírem como segmentos diferentes, verifica-se que apresentam necessidades algo semelhantes (ambos procuram produtos profissionais de cosmética para satisfazerem as suas necessidades), pelo que se trata de um conjunto de clientes do tipo segmentado.

A relação com os clientes é feita numa base de assistência pessoal, onde a relação é baseada na interação humana. Deste modo, para ambos os segmentos de clientes previamente identificados, o cliente está em contacto direto com um funcionário da empresa para obter assistência não só ao longo do processo de aquisição, mas também no pós-venda.

No contacto com os dois segmentos de clientes a empresa apenas conta com canais próprios diretos (força de vendas da própria empresa) e indiretos (loja própria).

8.2. Oferta

A empresa conta com uma proposta de valor distinta para cada um dos segmentos de clientes anteriormente identificados, no entanto, o nível da oferta da empresa está direcionado, acima de tudo, aos profissionais de beleza e consiste numa oferta integrada de produtos, serviços e equipamentos e pretende endereçar a todas as suas necessidades, iniciada desde logo com o fornecimento e montagem de mobiliário nos salões, passando pelo comércio de todo o tipo de produtos e equipamentos que são tradicionalmente utilizados por estes profissionais no seu dia-a-dia para fazer face às solicitações dos seus clientes e terminando no serviço pós-venda. Para complementar a oferta a este segmento de clientes a empresa dispõe de um serviço de proximidade, assegurado através de visitas regulares de um comercial da empresa, que para além de dar a conhecer os novos produtos, também se inteira das necessidades dos clientes, processa as encomendas e assegura a entrega atempada das mesmas.

Por outro lado, ao dispor de uma loja própria, localizada no Bairro da Encarnação, em Lisboa, possibilita o acesso do público em geral aos produtos profissionais que comercializa. A comercialização a este segundo segmento de clientes é possível apenas em loja e limitada aos produtos não técnicos.

8.3. Infraestrutura

Em termos de recursos físicos, a empresa conta apenas com um espaço alugado que acumula simultaneamente as funções de armazém e de loja.

Os principais recursos intelectuais da empresa prendem-se com a exclusividade na distribuição no centro e sul de Portugal continental da marca *Lunel Cosmetics*, bem como uma base de dados de clientes que tem vindo a ser desenvolvida desde 2001.

No que diz respeito aos recursos humanos destaca-se o apoio à gestão que os novos proprietários recebem da anterior gerência, cuja vasta experiência na área da

cosmética, adquirida ao longo de muitos anos, não apenas na empresa em estudo, mas também numa empresa de referência do sector, tem-se revelado um ativo valioso.

De igual modo, a vasta experiência da responsável de loja, que conta atualmente com nove anos na função, tem sido fundamental, ao fornecer diagnósticos precisos e respectivas soluções aos consumidores, o que se tem traduzido na concretização de vendas e na fidelização deste segmento de clientes, os quais, para além de procurarem produtos superiores também exigem um aconselhamento profissional eficiente.

Atualmente, as principais atividades da empresa prendem-se (apenas) com as visitas dos comerciais e entrega dos produtos e equipamentos de cosmética ao segmento de profissionais de beleza que se encontram fidelizados, bem como à venda em loja ao segmento de consumidores finais.

A empresa apoia-se ainda numa parceria com um comercial independente para vender os seus produtos em locais geograficamente afastados do raio de ação dos comerciais da empresa. Esta parceria tem apresentado resultados positivos, uma vez que para além de não apresentar riscos, a empresa também não necessita de investir recursos na prospecção de clientes em zonas em que a distância iria naturalmente acarretar, custos de operação mais elevados.

8.4. Viabilidade financeira

A viabilidade financeira do negócio é assegurada apenas pela margem de lucro que a empresa possui na comercialização do seu portfólio de produtos, equipamentos e serviços, deduzida de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

Face ao exposto, o dinheiro que a empresa gera para ambos os segmentos de clientes resulta em exclusivo da venda de ativos, ou seja, da venda de direitos de propriedade sobre produtos físicos – mobiliário, produtos e equipamentos de cosmética.

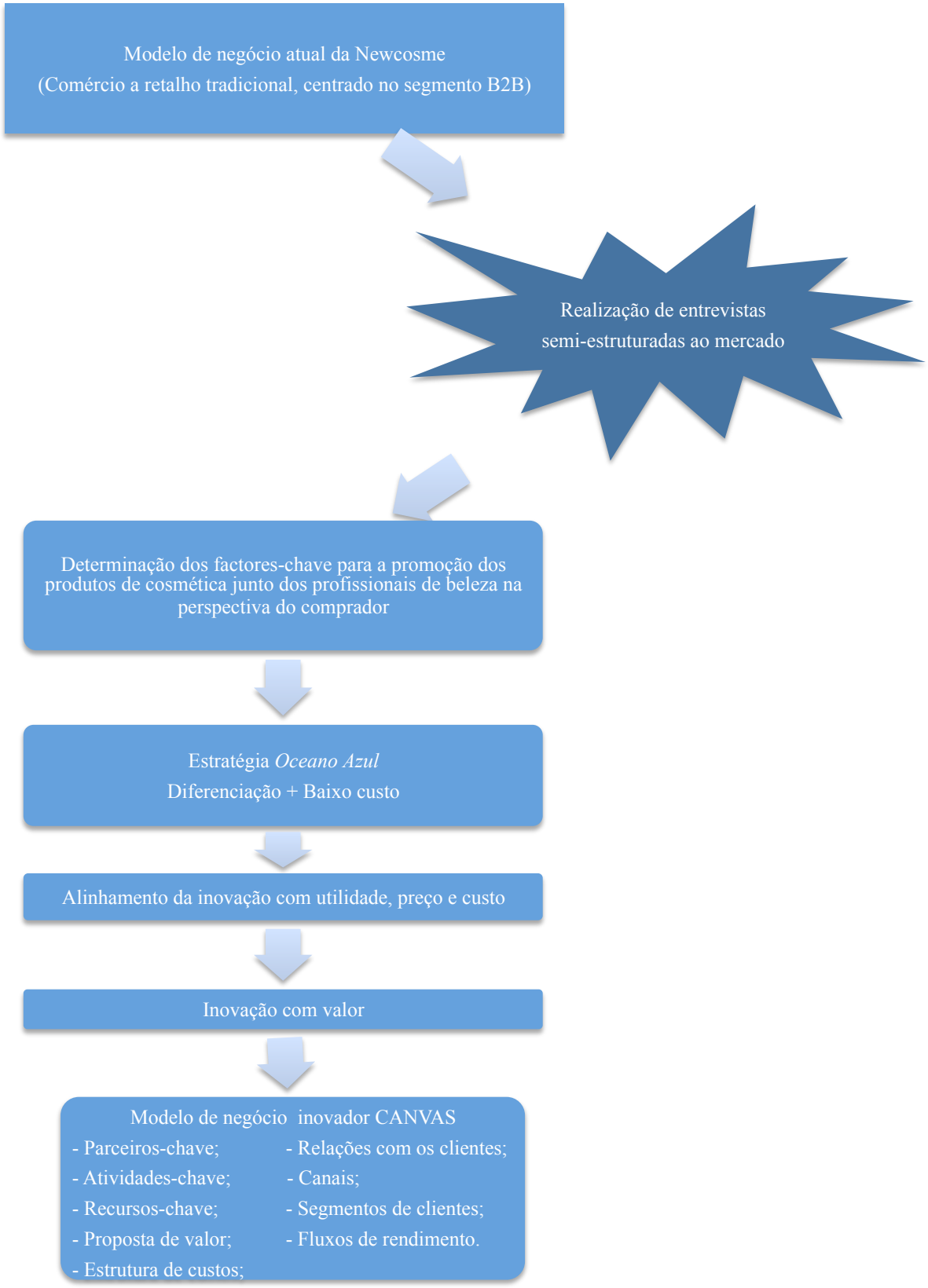
O mecanismo de fixação dos preços é do tipo *preços fixos* onde, na maior parte dos casos, o preço depende apenas do tipo de segmento de clientes, no entanto, existem em menor número alguns casos em que para além do tipo de segmento de clientes, o preço varia igualmente em função da quantidade adquirida.

A estrutura de custos do modelo de negócio encontra-se algures entre os dois extremos do espectro: modelos de negócios movido pelos custos ou pelo valor. Os custos assumem, naturalmente, um papel importante, mas não ao ponto de se poder afirmar que o modelo de negócio está construído em torno de estruturas de custo reduzidas.

A estrutura de custos compreende, em termos gerais, um conjunto de custos fixos (salários, rendas, fornecimentos e serviços externos) e variáveis (custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, comunicações, combustível, etc).

Atualmente não se verificam economias de escala significativas, pois para além de a *Newcosme* ser uma pequena empresa, os seus clientes no segmento de profissionais de beleza são na sua maioria igualmente de pequena dimensão, impossibilitando economias de escala na entrega das encomendas.

9. Quadro conceptual



10. Metodologia

A metodologia aplicada está centrada na determinação dos fatores críticos de sucesso (FCS) através da realização de entrevistas semiestruturadas ao mercado (proprietários de salões de cabeleireiro) e do nível de oferta para cada um dos FCS pelos principais *players,* mediante a realização de uma sessão de *brainstorming* com a anterior e a atual gerência da empresa, seguida da definição da *Estratégia Oceano Azul* de Kim & Mauborgne (2010) e por fim a tradução da estratégia na *Tela de Modelo de Negócio* (CANVAS), proposta por Osterwalder & Pigneur (2010), como forma de materializar o modelo de negócios inovador.

O foco nos proprietários de salões de cabeleireiro como veículo para determinar os FCS, em que a indústria de cosméticos no segmento profissional de cabeleireiro concorre, está diretamente relacionada com a *Estratégia Oceano Azul*, a qual defende que a estrutura base da indústria deve ser definida da perspectiva de mercado (i.e. perspectiva do comprador) e coloca o cliente (e não a concorrência) no centro da estratégia.

Na determinação dos FCS optou-se pelo método de amostragem aleatória simples, constituída por cinquenta não clientes da *Newcosme* localizados nos concelhos de Lisboa e de Loures, pois os não clientes tendem a fornecer mais informação sobre como criar e fazer crescer um "oceano azul" do que os atuais clientes, que estão relativamente satisfeitos.

Como ponto de partida para encontrar os salões de cabeleireiro foi realizada uma pesquisa online prévia nos sítios das páginas amarelas (www.pai.pt) e da Yelp (www.yelp.pt) e cruzada esta informação com a listagem dos atuais clientes da *Newcosme*, de modo a excluir os atuais clientes. Procurou-se ainda entrevistar todos os salões de não clientes que foram sendo identificados ao longo dos trajetos entre os salões previamente identificados online.

O nível de oferta para cada um dos FCS foi determinado através de uma sessão de *brainstorming* com a anterior e a atual gerência da empresa. Esta decisão advém da necessidade de determinar o nível de oferta não apenas dos concorrentes, mas também da própria *Newcosme*, pelo que se considerou que o consenso que viesse a ser alcançado entre duas visões distintas, mas ambas profundamente ligadas ao mercado e particulares conhecedoras da realidade da empresa em estudo, resultaria muito provavelmente num melhor *fit* (ajustamento).

A implementação da *Estratégia Oceano Azul* terá por base a aplicação das ferramentas analíticas apresentadas por Kim & Mauborgne (2010), nomeadamente:

- *Quadro estratégico* – Elemento gráfico que tem como objectivos a captação do estado atual da concorrência no espaço de mercado conhecido e compreender onde é que a concorrência está atualmente a investir, em que factores a indústria concorre ao nível de produtos, serviços e distribuição e o que é que os consumidores recebem das várias ofertas concorrenciais que existem no mercado;
- *Estrutura dos quatro campos de ação* – Consiste na colocação de quatro questões que devem ser orientadas para se criar um (novo) perfil estratégico com características de focalização, divergência e *slogan* apelativo.
    - Quais os fatores que a indústria assume como normais e que devem ser eliminados;
    - Quais os fatores que devem ser reduzidos para níveis muito abaixo dos padrões dessa indústria?
    - Quais os fatores que devem ser elevados para níveis muito acima dos padrões dessa indústria?
    - Quais os fatores que a indústria nunca ofereceu e que devem ser criados?

  A cada um dos quatro campos de ação encontra-se inerente um propósito muito específico e que pode ser resumido da seguinte forma:
    - Eliminar – Eliminar factores que já não têm qualquer valor ou inclusivamente depreciam esse mesmo valor;
    - Reduzir – Ponderar se houve algum exagero no *design* dos produtos ou nos serviços prestados aos clientes;
    - Aumentar – Detetar e eliminar os compromissos que os clientes são obrigados a assumir pela indústria em que a empresa opera;
    - Criar – Descobrir fontes de valor inteiramente novas para os compradores, bem como criar uma nova procura e, eventualmente, alterar a estratégia de fixação de preços da indústria;

- *Estrutura das seis opções estratégicas* – Consiste em avaliar as seis opções estratégicas que levam à criação de "oceanos azuis", ou seja, seis diferentes abordagens que devem servir de orientação à estrutura dos quatro campos de ação.
    - Analisar as indústrias alternativas;
    - Analisar os grupos estratégicos dentro de cada indústria;
    - Analisar a cadeia de compradores;
    - Analisar todos os produtos e ofertas de serviços complementares;
    - Analisar o estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores;
    - Analisar o contexto temporal.

A representação da *Estratégia Oceano Azul* na *Tela de Modelo de Negócio* (CANVAS) advém do facto de este ser provavelmente a representação mais conhecida[4] e por se constituir como um elemento gráfico de fácil visualização e compreensão. Deste modo, a reinvenção do modelo de negócios compreenderá a inovação ao nível dos blocos constitutivos identificados na revisão da literatura: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relações com clientes, fluxos de rendimento, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos.

11. Formulação da estratégia Oceano Azul

11.1. Consciencialização visual

A consciencialização visual consiste na elaboração de um *quadro estratégico* da situação atual do sector profissional da cosmética. O referido *quadro estratégico* apresenta como grandes vantagens não apenas o facto de ser visual – e por esse motivo, de fácil compreensão e comunicação – mas também o de mostrar o atual perfil estratégico da empresa no seu mercado (a sua curva de valor) e fornecer um importante *input* para a definição da sua estratégia futura.

Os factores em que a indústria concorre (factores críticos de sucesso), conforme descrito na metodologia, foram definidos pelo mercado mediante a

[4] Osterwalder & Pigneur, 2010 *apud* Pereira, 2016

realização de entrevistas semiestruturadas aos proprietários de salões de cabeleireiro. A escolha deste segmento de clientes resulta do facto de representarem o *core business* da empresa e de abrangerem a quase totalidade da oferta da *Newcosme* a todos os níveis (produtos, equipamentos e serviços).

A análise em profundidade das respostas dos proprietários de salões de cabeleireiro revelou os seguintes factores críticos de sucesso na comercialização de produtos profissionais de cosmética:

- Preço;
- Qualidade do produto;
- Gestão de relações;
- Formação sobre a utilização dos produtos;
- Cumprimento das encomendas e rapidez na entrega;
- Marca 100% profissional – Não se encontra em estabelecimentos grossistas para revenda;
- Notoriedade da marca.

11.1.1. Preço

Quando foi solicitado aos proprietários dos salões que atribuíssem uma pontuação de um a seis a um conjunto de dez factores que poderiam influenciar a sua decisão de compra, em que quanto maior fosse a pontuação maior seria o grau de influência, o factor "preço" ficou-se pelo quarto lugar, tendo obtido um *score* de 241, num intervalo que, face à dimensão da amostra, a pontuação podia variar entre 48 e 288.

Por outro lado, e quando questionados relativamente às maiores dificuldades que enfrentam na aquisição dos produtos e equipamentos que utilizam, o "preço" foi a dificuldade mais vezes apontada, entre aqueles que indicaram pelo menos uma dificuldade, ao ser referido por cerca de 25% dos inquiridos.

Do mesmo modo, o factor "preço" foi ainda o terceiro mais vezes ouvido em *ex aequo* com um outro, também relacionado com o preço – melhor relação preço/qualidade dos produtos – entre dezanove factores na resposta à questão "Que motivos o(a) levariam a mudar de fornecedor?", contabilizando aproximadamente 10% de respostas cada. Verificou-se ainda que entre os entrevistados que consideraram existir aspectos que o fornecedor poderia melhorar, o aspecto "Baixar

os preços" foi o que teve uma maior incidência de respostas, contabilizando cerca de 11%, em *ex aequo* com o aspecto "Ofertas".

11.1.2. Qualidade do produto

A "qualidade do produto" foi o factor que os proprietários de salões de cabeleireiro elegeram como sendo o que mais influencia a sua decisão de compra, com a obtenção de um *score* de 286 num intervalo situado entre 50 e 300, tornando evidente a relevância do mesmo junto dos profissionais.

Por outro lado, quando questionados acerca de quais os motivos que os levariam a mudar de fornecedor, a resposta "Insatisfação com os produtos" foi o segundo motivo mais vezes referido, tendo sido indicado por cerca de 11% dos inquiridos, logo atrás da "Falta de profissionalismo", que obteve a preferência de cerca de 16% dos auscultados. De igual modo e em resposta à mesma questão, um motivo parcialmente relacionado com a qualidade – melhor relação preço/qualidade dos produtos – foi ainda o terceiro mais ouvido, reunindo aproximadamente 10% das respostas.

11.1.3. Gestão de relações

A gestão de relações, apesar de não se encontrar representada em questões específicas das entrevistas e não ter uma correspondência direta às respostas dos inquiridos, pode ser facilmente constatada através da análise de algumas respostas.

Por um lado, cerca de dois em cada três inquiridos indicou a visita do comercial como o canal utilizado para efetuar encomendas. Acresce ainda a esta situação o facto de aproximadamente a mesma percentagem dos inquiridos ter demonstrado a sua preferência por este canal, como forma de lhes serem dados a conhecer novos produtos e marcas, em detrimento de outros de menor proximidade. Destas situações resulta a evidência clara da necessidade de estabelecer uma relação de qualidade e de proximidade com os clientes.

Da mesma forma, quando questionados sobre os motivos que os levariam a mudar de fornecedor, os inquiridos identificaram vinte motivos, sendo a "Falta de Profissionalismo" o mais relevante, ao recolher cerca de 16% das respostas.

Na quinta posição surgiu ainda, com aproximadamente 6,5% de respostas, a "má relação com o vendedor".

11.1.4. Formação sobre a utilização dos produtos

A formação sobre a utilização dos produtos também assume um papel de destaque para os profissionais de cabeleireiro. No que diz respeito ao nível de influência dos factores relacionados com o serviço na decisão de compra, a "formação sobre a utilização dos produtos" assume uma posição de relevo ao obter um *score* de 262, num intervalo situado entre 50 e 300, posicionando-se logo atrás da "eficiência".

A "Falta de formação sobre os produtos e equipamentos" foi ainda o segundo aspecto mais vezes referido, em *ex aequo* com o factor "Prazos de entrega", entre os inquiridos que identificaram obstáculos quando questionados acerca das maiores dificuldades que enfrentam relacionadas com a aquisição dos produtos e equipamentos e o terceiro mais vezes apontado ao nível dos aspectos que os fornecedores podem melhorar.

Ao efetuar a análise de uma diferente perspectiva, constatou-se que as respostas obtidas à pergunta "Dos novos produtos que adquire qual é a percentagem que necessita de formação ou ajuda técnica especializada?" evidenciaram ainda que em maior ou menor grau, os profissionais necessitam de formação ou ajuda técnica especializada aquando da aquisição de novos produtos, pelo que a formação não pode ser de todo descurada quando se procura aumentar o negócio através da conquista de novos clientes – na prática grande parte dos produtos comercializados pela *Newcosme* serão sempre "novos produtos" na mão dos novos clientes, em virtude da exclusividade que a *Newcosme* detém na sua comercialização. A "importância da formação" pode ainda ser aferida ao ser o factor mais valorizado pelos profissionais nas parcerias que desenvolvem com as marcas.

11.1.5. Cumprimento das encomendas e rapidez na entrega

O "cumprimento das encomendas" e a "rapidez na entrega" constituem dois aspectos que se decidiu agregar num único factor, face à sua relação próxima no presente contexto, sendo também muito valorizado pelos inquiridos. Ambos os aspectos dizem respeito à qualidade do serviço que é disponibilizado pelo fornecedor e que se constituiu como o terceiro mais valorizado no que toca aos factores mais ponderados, aquando da tomada de decisão de efetuar uma compra, com a obtenção de um *score* de 257, num intervalo situado entre 50 e 300. Este factor aparece ainda

logo a seguir à formação como um dos aspectos mais valorizados no que diz respeito ao serviço.

Na questão relativa às maiores dificuldades sentidas na aquisição dos produtos e equipamento, "o prazo de entrega" é o segundo factor mais vezes repetido (em *ex aequo* com a "formação") e o "cumprimento das encomendas", o terceiro (em *ex aequo* com a "não entrega de produtos de baixo valor" e a "falta de formação do comercial"). O "incumprimento das encomendas" encontra-se ainda presente enquanto o factor que mais dificuldades cria na recepção das mesmas, em virtude das perdas de tempo que esta situação acarreta junto dos profissionais.

11.1.6. Marca 100% profissional – Não se encontra em estabelecimentos grossistas para revenda

A relevância deste factor pode ser desde logo aferida pelo facto de ser o segundo factor que mais influencia a decisão de compra, logo a seguir à qualidade do produto, tendo obtido um *score* de 270, num intervalo situado entre 50 e 300. A importância deste aspecto encontra-se ainda espelhada ao ser o terceiro factor mais identificado, como algo que o fornecedor poderia introduzir para melhorar o grau da satisfação deste segmento de clientes.

11.1.7. Notoriedade da marca

A notoriedade da marca neste contexto assume um grande destaque e ajuda a explicar muita coisa em relação ao «*as is*» da empresa em estudo, quando se constata que, apesar da proximidade geográfica existente entre a *Newcosme* e os diversos salões que foram alvo de entrevistas, aproximadamente três em cada quatro inquiridos afirmam nunca ter ouvido falar na empresa e todos os inquiridos reconhecem que nunca visitaram o seu *Facebook*. Para além disso a "notoriedade da marca" surge ainda em sexto lugar no que diz respeito aos factores que mais influenciam a decisão de compra.

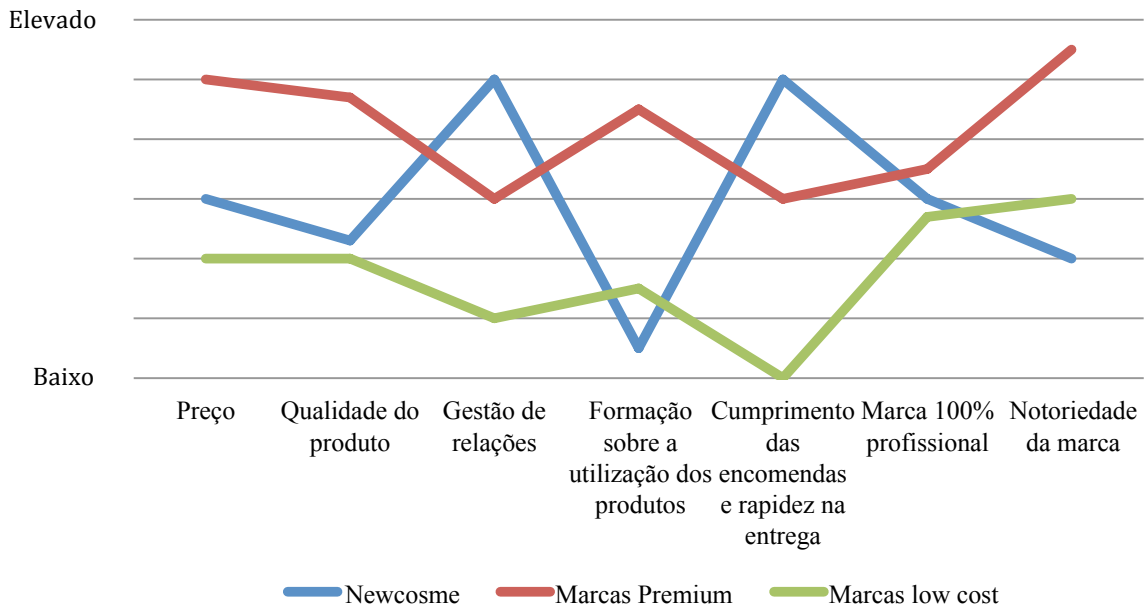
Os aspectos apresentados foram sendo referidos de forma consistente ao longo das várias perguntas da entrevista e demonstram uma forte coerência pois para além de se constituírem como padrões de resposta, curiosamente (ou talvez não), com a exceção da "Gestão de relações", foram os aspectos mais valorizados na questão direta, onde se pedia que os entrevistados valorizassem um conjunto de dez factores, consoante o grau em que estes influenciam a sua decisão de compra.

Após a determinação dos factores críticos de sucesso na comercialização de produtos de cosmética para profissionais de beleza, procedeu-se à definição do nível de oferta para cada um dos factores da *Newcosme* e da sua concorrência e à consequente elaboração do *quadro estratégico* do sector, através de uma sessão de *brainstorming* com a anterior e a atual gerência.

No que diz respeito à concorrência foram identificados pela anterior e pela atual gerência dois segmentos distintos: o primeiro e que foi designado por "Marcas *Premium*", diz respeito aos principais *players* do mercado (*L'Oréal*, *Wella* e *Schwarzkopf*) e o segundo designado por "Marcas *low cost*", que engloba as principais marcas dos grandes distribuidores (*Rui Romano*, *Carlos Santos Hair Shop*, etc).

O resultado deste processo consta do gráfico 3.

Gráfico 3 – Quadro estratégico da *Newcosme*



Fonte: Elaboração própria

11.2. Exploração visual

A exploração visual tem como objectivo a exploração das seis opções estratégicas que levam à criação de *Oceanos Azuis*: analisar as indústrias alternativas; os grupos estratégicos dentro de cada indústria; a cadeia de compradores; todos os produtos e ofertas de serviços complementares; o estímulo funcional ou emocional

oferecido aos compradores e o contexto temporal. Todas e cada uma das seis opções estratégicas criam oceanos azuis mediante a identificação de soluções transversais a cada um dos seis domínios que podem levar à criação de espaço de mercado não disputado (Kim & Mauborgne, 2010).

11.2.1. Análise das indústrias alternativas

A análise das indústrias alternativas prende-se com a análise da concorrência ao nível das indústrias que produzem produtos ou serviços alternativos, em que alternativos abrange tanto os que possuem formas diferentes e a mesma função, como os que apresentam formas e funções diferentes, mas com um objectivo comum (Kim & Mauborgne, 2010).

Neste contexto foram identificadas as seguintes indústrias alternativas:

- Produtos de cosmética não profissionais, comercializados em estabelecimentos não especializados;
- Tratamentos estéticos em clínicas especializadas.

Os produtos de cosmética não profissionais acabam por se constituir na prática como substitutos dos produtos profissionais. Os clientes que optam por esta indústria em detrimento da indústria em estudo fazem-no acima de tudo por questões financeiras. Face aos menores custos associados, acabam por adquirir estes produtos em grandes superfícies e eles próprios promovem a sua aplicação em casa.

Os tratamentos estéticos em clínicas especializadas também fazem parte das indústrias alternativas, na medida em que servem o mesmo objectivo dos produtos profissionais de cosmética – melhorar a aparência e o aumento da autoestima.

Os clientes que escolhem esta indústria fazem-no, acima de tudo, por procurarem soluções mais completas, comparativamente àquelas que são tradicionalmente oferecidas pelos profissionais de cabeleireiro e estética.

11.2.2. Análise dos grupos estratégicos dentro de cada indústria

Kim & Mauborgne (2010) defendem que o termo "grupos estratégicos" define um grupo de empresas que opera numa determinada indústria e que apresenta uma estratégia idêntica.

Ao nível da comercialização B2B de produtos de cosmética podem ser distinguidos dois grupos estratégicos, já identificados no *quadro estratégico* da *Newcosme*: o grupo *premium*, onde estão incluídas as principais marcas e o grupo *low*

cost que representa as marcas dos maiores distribuidores. Neste contexto, e após análise das duas dimensões (preço e desempenho), entende-se que a *Newcosme*, não só não pertence a nenhum destes grupos estratégicos (encontra-se algures entre os dois), como também ao não serem conhecidas outras empresas com uma estratégia semelhante, se infere que a empresa não faz parte de nenhum outro grupo estratégico.

Por norma, os proprietários dos salões de cabeleireiro optam por um segmento mais elevado (*premium*) ou mais baixo (*low cost*), em função do seu *target* de clientes, definido pelo seu posicionamento estratégico e pela localização dos respectivos salões.

11.2.3. Análise da cadeia de compradores

Kim & Mauborgne (2010) consideram que a análise dos grupos de compradores numa indústria pode fornecer importantes *insights* que sirvam de referencial a uma reformulação da proposta de valor, direcionando-a para um grupo de compradores anteriormente negligenciado e, desse modo, alcançar um espaço de mercado não disputado.

No sector em estudo verifica-se que, habitualmente, em salões de pequena dimensão, a proprietária, que é simultaneamente a utilizadora dos produtos, constitui-se como o comprador-alvo. Em salões de maior dimensão, o comprador-alvo distingue-se da utilizadora dos produtos, uma vez que a proprietária apenas assume o papel de gestora do negócio, contando com a presença de colaboradores/funcionários, que têm a incumbência de proceder à utilização dos produtos. Neste contexto perspectiva-se uma oportunidade de atuação ao nível dos profissionais de cabeleireiro que desempenham funções nos salões de maior dimensão, na expectativa que estes exerçam influência junto do decisor/comprador.

11.2.4. Análise dos produtos e ofertas de serviços complementares

"O valor ainda por descobrir está muitas vezes escondido nos produtos e serviços complementares. A chave é definir a solução global que os compradores procuram quando escolhem um produto ou um serviço" (Kim & Mauborgne, 2010: 105).

A aferição da eventual existência de produtos e/ou serviços complementares, que sejam valorizados pelos clientes, pode ser realizada mediante a análise das respostas a duas questões que foram colocadas nas entrevistas realizadas:

- Quais são as maiores dificuldades que enfrenta relacionadas com a aquisição dos produtos e equipamentos que utiliza?
- Que aspecto(s) o fornecedor poderia introduzir/melhorar para aumentar a sua satisfação?

As respostas dos inquiridos a estas duas questões evidenciam que na sua esmagadora maioria os produtos e/ou serviços valorizados pelos clientes já são oferecidos pelo mercado – alguns fazem parte dos factores críticos de sucesso do sector, e outros, mesmo não sendo críticos, já são atualmente disponibilizados pelo mercado. Esta situação vai em tudo ao encontro daquilo que tem sido uma prática muito utilizada na inovação de modelos de negócio B2B, destacada por Stott *et al.* (2016) e que se traduz pela sua alteração, através da deslocação da venda de produtos para a venda de soluções e serviços. A exceção identificada prende-se com o "apoio em termos de imagem", que foi referido apenas por dois dos inquiridos e que aparenta ainda não ser um factor muito explorado pela indústria.

Por outro lado, neste contexto parece existir ainda uma eventual maior oportunidade de promover produtos e serviços complementares, já equacionada por Kim & Mauborgne (2010), e que se traduz pela criação de uma proposta de valor para os clientes da empresa cliente, que se encontram algo esquecidos pela indústria, que praticamente apenas se limita a fornecer amostras aos salões, na expectativa que estes as ofereçam aos seus clientes, com o intuito de incentivar e promover a compra dos produtos nos salões.

11.2.5. Análise do estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores

Segundo Kim & Mauborgne (2010), as indústrias podem concorrer em torno do preço, provocando um estímulo racional, ou em torno dos sentimentos, provocando um estímulo emocional.

A investigação realizada por Costa, P. F. (2012) concluiu que os proprietários de salões de cabeleireiro baseiam as suas escolhas numa perspectiva B2C e não em B2B, na medida em que estes são altamente emocionais, contrariando a aceitação geral de que no contexto B2B as escolhas se fazem a partir de um processo objectivo de decisão que integraria como indicadores principais os atributos do produto, a funcionalidade, os benefícios, o preço e o serviço. Não obstante esta situação, verifica-se que existem atualmente no mercado um número considerável de *players*

que concorrem com base numa estratégia *low cost* e que apresentam preços difíceis de igualar pela empresa em estudo, pois trata-se de empresas com uma dimensão significativamente maior que a *Newcosme*, situação que lhes permite beneficiar de economias de escala. Aliás, esta situação é uma das principais causas apontadas pela anterior administração que terá levado à redução do volume de negócios da empresa.

Neste contexto e face ao exposto, não se afigura ser uma tarefa fácil construir um novo modelo de negócios, assente na deslocação do estímulo oferecido aos compradores pela indústria, pelo que se irá procurar dar uma melhor resposta ao estímulo prevalecente - emocional.

11.2.6. Análise do contexto temporal

A análise do contexto temporal tem como objectivo descobrir oportunidades nas tendências que atualmente se observam e participar no desenvolvimento das mesmas ao longo de tempo (Kim & Mauborgne, 2010).

Apesar de alguma falta de profundidade do estudo e da ausência de fontes, Buzzaird (2017), identificou muito recentemente dez tendências em vendas no segmento B2B que devem se seguidas com atenção no ano de 2017:

- A utilização do *Big Data* está a tornar-se acessível às pequenas empresas em virtude da sua integração mais frequente. As vantagens do *Big Data* vão para além da análise das tendências da indústria e de um melhor conhecimento do mercado, possibilitando ainda a redução de custos;
- Estudo de padrões e tendências para antever ações futuras através da análise preditiva;
- O marketing de conteúdo *media* tais como os vídeos explicativos e fotografias estão a tornar-se populares ao fornecerem a um custo inexpressivo, importante informação visual, que é difícil (ou até mesmo impossível) de transmitir por palavras;
- As redes sociais estão a começar a ser utilizadas pelos vendedores para conectar com potenciais compradores com o propósito de aceder a informações sobre a sua personalidade e necessidades do seu negócio, com o intuito de fornecer uma oferta mais adequada;

- O arrendamento nas suas várias vertentes encontra-se em ascensão face à compra, possibilitando o surgimento de propostas de valor em situações em que historicamente se tem recorrido à aquisição;
- Em virtude da elevada disponibilidade de informação na internet, muitos compradores, têm vindo a optar pela compra direta ao colocarem diretamente as encomendas na internet, anulando a interação humana;
- Automatização do *Marketing* – Muitas empresas em B2B encontram-se a automatizar as atividades de *marketing* e vendas para tirar partido dos novos aplicativos especialmente concebidos para o efeito e que permitem exercer uma ação mais assertiva sobre os potenciais compradores;
- O sistema de *scoring* está a ser cada vez mais utilizado para priorizar atividades que evidenciam o interesse e prontidão para a compra, auxiliando as equipas de vendas;
- A utilização dos funis de vendas como forma de confirmar uma pista e por sua vez assegurar uma elevada taxa de sucesso da equipa de vendas está a crescer de uma forma constante no segmento B2B;
- Utilização de uma abordagem baseada na ciência para experimentar diferentes táticas, estudar potenciais compradores, analisar dados e aplicar princípios da psicologia que simultaneamente impulsionam as vendas e reduzem os custos.

11.3. Apresentação da estratégia visual

Da análise das seis opções estratégicas e da informação recolhida nas entrevistas resultou que a nova estratégia deverá assentar em quatro eixos:

- Oferta de uma proposta de valor inovadora no contacto dos comerciais com o comprador-alvo nos salões;
- Aumento da notoriedade da marca;
- Estabelecimento de parceira com um dos clientes mais emblemáticos para dar formações tanto sobre a utilização dos produtos como formações contínuas aos próprios profissionais de cabeleireiro (clientes novos e atuais);

- Redução da oferta ao nível do cumprimento das encomendas e rapidez na entrega.

Uma constatação extremamente importante que resultou das entrevistas aos proprietários de salões de cabeleireiro prende-se com o facto de o canal preferido pela esmagadora maioria dos inquiridos (e simultaneamente o largamente mais utilizado) ser a força de vendas. Desta preciosa informação resulta que o pilar da estratégia tem de passar obrigatoriamente por uma inovação com valor neste âmbito.

Assim, a inovação no contacto dos comerciais com o comprador-alvo será conseguida mediante uma assistência pessoal dedicada, materializada através da dedicação de um colaborador altamente experiente a um cliente individual, procurando dessa forma criar uma relação mais profunda e mais íntima, bem como providenciar um aconselhamento altamente profissional. Para além disso, será criada uma fonte de valor inteiramente nova e que consiste em "equipar" cada comercial com um *tablet* munido de uma Aplicação Móvel (adiante designada apenas por *aplicação* ou *app*) especialmente desenvolvida para o efeito, que terá como objectivo principal permitir aos clientes a visualização de breves vídeos e fotografias com os resultados alcançados na aplicação dos diversos produtos, de modo a evidenciar não apenas a eficácia dos mesmos, mas também a sua facilidade de utilização. A expectativa é de que esta inovação "fale por si só" no que diz respeito aos produtos comercializados pela empresa, complementando assim o aconselhamento do comercial.

Paralelamente, os vídeos terão ainda como segundo propósito fornecer, desde logo, uma primeira abordagem na formação sobre a utilização dos produtos.

A proposta de valor apresentada neste âmbito revela ser de grande abrangência, pois, para além de atuar ao nível das relações entre as partes, também acrescenta valor em termos da formação sobre a utilização dos produtos e perspectiva-se que face à qualidade comprovada dos resultados alcançados evidenciados nos vídeos, também contribua para um aumento da qualidade percepcionada dos produtos pelos compradores-alvo.

A atuação ao nível do aumento da notoriedade da marca enquanto segundo eixo da estratégia também assume especial relevância, na medida em que não apenas se constitui como um factor crítico de sucesso do sector, como também é claramente

um factor que tem sido negligenciado pela *Newcosme* ao longo da sua existência, situação que aparentemente, e face aos dados recolhidos nas entrevistas, revela que apesar da proximidade geográfica, há um profundo desconhecimento acerca da existência da empresa, o que também terá provavelmente contribuído para o decréscimo do volume de negócios.

O objectivo neste campo será o de alcançar os níveis de notoriedade da marca dos concorrentes *low cost*, reduzindo ainda simultaneamente a distância para as marcas *premium*, através da realização de ações focadas e de baixo custo. O aumento da notoriedade da marca será assim conseguido através de um plano de *marketing* direcionado maioritariamente através das redes sociais, pois para além de ser uma forma pouco dispendiosa, também foi considerada pelos inquiridos logo atrás da abordagem presencial, a melhor forma de contacto para dar a conhecer novas marcas e novos produtos.

Pelos motivos expostos em 11.1.4, os quais resultam diretamente das entrevistas realizadas, a criação de uma parceira com um cliente emblemático da *Newcosme* reveste-se de grande importância, principalmente enquanto factor quase indispensável à abertura de novos clientes.

Deste modo, será negociada uma parceria com um dos clientes mais emblemáticos e que tenha a *Newcosme* como fornecedor exclusivo, para que sejam asseguradas não apenas formações sobre a utilização dos produtos aos novos clientes, mas também formações relativas aos produtos que vierem a ser lançados pela empresa a todos os clientes (novos e atuais), tendo em vista também o aumento de receitas por via do *cross-selling* e ainda formações contínuas para que os profissionais de cabeleireiro se mantenham a par das últimas tendências e técnicas de cortes e penteados, dando assim um importante contributo para a sua valorização profissional e, consequentemente, para um aumento do grau de satisfação dos seus clientes.

A disponibilização de formações contínuas irá traduzir-se diretamente numa proposta de valor inteiramente nova para os profissionais de cabeleireiro, e face ao anteriormente referido, produzirá indiretamente uma nova proposta de valor para os clientes da empresa cliente, dando assim resposta à maior oportunidade identificada em 11.2.4.

A análise do *quadro estratégico* e das entrevistas semiestruturadas permitiu aferir que a oferta da *Newcosme*, no que diz respeito ao factor "Cumprimento das encomendas e rapidez nas entregas", encontra-se muito acima dos padrões da indústria, aparentando possuir algum exagero no seu *design*. As entregas são realizadas, habitualmente, em cerca de 24 horas ou menos, padrão que se encontra muito para além da oferta da concorrência (perto de metade dos inquiridos recebe as encomendas em dois dias e cerca de um em cada quatro inquiridos recebe as encomendas após três dias), tendo consequências óbvias, ao nível do aumento dos custos na empresa.

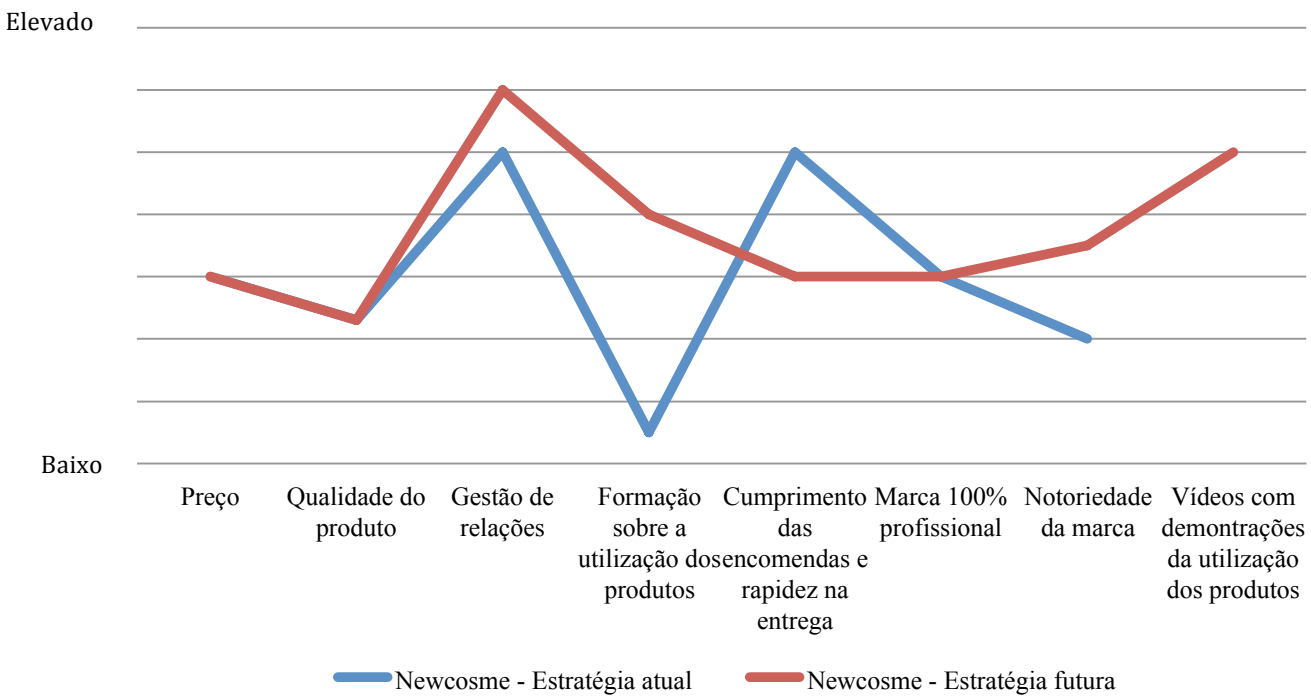
Deste modo, e face ao expectável aumento da carteira de clientes, perspectivado com a implementação dos três eixos da estratégia acima descritos, o último eixo da mesma consistirá numa redução da oferta da empresa neste factor, conseguido à custa da manutenção dos meios humanos existentes, mas que permita no entanto satisfazer um maior número de clientes, através do aumento simultâneo dos prazos de entrega e de uma maior optimização das rotas, possível mediante o aumento do número de clientes em geografias onde a *Newcosme* já se encontra presente.

Este eixo da estratégia está diretamente relacionado com a vertente *low cost* da estratégia, o que, face às alterações anteriormente referidas, que se pretendem introduzir, permitirá gerar economias naquilo que é o custo global dos produtos, em particular na parcela respeitante ao custo de realizar a entrega.

O objectivo último é reduzir os custos com as entregas, mantendo, no entanto, um padrão elevado, mas mais aproximado àquilo que são as práticas no sector.

A estratégia *Oceano Azul* descrita acima irá traduzir-se numa nova curva de valor da *Newcosme*, conforme ilustrado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Diferenças entre a estratégia atual e a estratégia futura da empresa



Fonte: Elaboração própria

As alterações que serão implementadas ao nível da estratégia podem ainda ser facilmente compreendidas, na *grelha de eliminação, redução, elevação e criação* abaixo apresentada.

Quadro 4 – Grelha da eliminação, redução, elevação e criação

Eliminação	**Elevação**
	- Gestão de relações - Formação sobre a utilização dos produtos - Notoriedade da marca
Redução	**Criação**
- Cumprimento das encomendas e rapidez na entrega	- Vídeos com demonstrações da utilização dos produtos, evidenciando os resultados

Fonte: Elaboração própria

12.O Modelo de Negócios inovador

12.1. Visão, Missão e Valores

Visão

Ser reconhecido em Portugal como um parceiro de confiança e de referência na comercialização de produtos profissionais de cosmética.

Missão

Fornecer um serviço global, personalizado e de excelência aos profissionais de beleza, que satisfaça na totalidade as suas necessidades e que lhes permita destacarem-se dos seus pares nos mercados onde se inserem.

Valores

- Orientação para o cliente: analisar e apresentar sempre as soluções que melhor se adequam às necessidades próprias de cada cliente, em cada momento;
- Rigor e profissionalismo: orientação sistemática para a competência e cumprimento absoluto de todos os compromissos assumidos;
- Determinação: procurar fazer sempre mais e melhor;
- Inovação: criar valor para os *stakeholders*, através de produtos e serviços inovadores.
- Disponibilidade de produtos: assegurar um fornecimento permanente e ininterrupto de todos os produtos ao mercado. Rupturas de *stock* 0.

12.2. Como funciona o Modelo de negócios

Fonte: Elaboração própria

12.3. Proposta de Valor

A nova proposta de valor da *Newcosme* está centrada na satisfação integral e absoluta das necessidades dos seus clientes, através de uma oferta global de soluções "*tailor made*" para cada cliente, no segmento B2B.

A oferta está presente em todas as fases do negócio, desde o seu início – através do fornecimento e montagem de mobiliário nos salões – passando pela gestão corrente – ao assegurar o fornecimento, mediante entrega em mão, ao domicílio, de uma vasta gama de produtos e equipamentos profissionais – incluindo formações contínuas e previamente, ao início da comercialização de novos produtos, de modo a que os clientes se coloquem e se mantenham na linha da frente no que diz respeito ao estado da arte nas atividades que desenvolvem.

A personalização da oferta permitirá, presumivelmente, dar resposta aos anseios de cada cliente em particular, de modo a que este sinta e veja a *Newcosme* não como um mero fornecedor, mas acima de tudo como um parceiro flexível e sempre presente, que acompanha de perto a evolução do seu negócio, que percepciona as suas dificuldades e que molda a sua oferta sempre que tal se revele necessário.

Perspectiva-se uma melhoria ao nível da percepção das dificuldades, através da alteração que se pretende introduzir no que respeita à relação com os clientes, que irá passar de assistência pessoal para assistência pessoal dedicada, permitindo alcançar um conhecimento mais profundo dos clientes, criando condições para a antecipação das suas necessidades futuras.

Cada comercial irá gerir um conjunto de clientes que se encontram numa determinada geografia, procurando identificar e conquistar ainda potenciais novos clientes na sua zona de atuação. As visitas serão sempre pré-agendadas com os clientes e nos horários que lhes sejam mais convenientes.

12.4. Mercados-Alvo

Os mercados-alvo são os salões de cabeleireiro e os institutos de beleza localizados preferencialmente num raio de ação próximo das instalações da *Newcosme*, de modo a assegurar um serviço contínuo de proximidade e de qualidade. Por estes motivos o crescimento da carteira de clientes que se perspectiva deverá ter origem inicialmente dentro do raio atual de ação da empresa e o crescimento para

novas geografias deverá ser sustentado, de modo a manter os elevados padrões de serviço.

Por outro lado, e em conformidade com a estratégia anteriormente definida, a *Newcosme* irá concentrar-se nas semelhanças entre aquilo que os compradores valorizam (os factores críticos de sucesso) em detrimento das diferenças, procurando consequentemente a agregação em detrimento da segmentação. Deste modo, os objectivos neste campo passam por constituir-se como parceiro dos salões de cabeleireiro/institutos de beleza quer sejam de grande ou reduzida dimensão, quer direcionados para um *target* de clientes de classe mais alta ou mais baixa.

12.5. Plano de *Marketing*

O âmbito do plano de *marketing* insere-se, naturalmente, ao nível da empresa e será desenvolvido a partir dos objectivos gerais da organização, que se encontram reflectidos no seu novo modelo de negócios.

Assim sendo, encontra-se excluído do âmbito do presente plano o desenvolvimento dos planos de *marketing* por produto e, consequentemente, o plano de publicidade e promoção das vendas, o plano das atividades das forças de vendas e o plano de estudos comerciais.

Por outro lado, o plano de *marketing* será apenas definido no que diz respeito às suas linhas gerais (objectivos e tipo de ações a desenvolver), já que a sua conclusão e aprovação em definitivo apenas poderá ocorrer numa fase posterior e aquando da definição dos planos de *marketing* particulares, de modo a assegurar a necessária compatibilização e coerência entre os diferentes planos.

Os objectivos pretendidos para o plano de *marketing* da empresa são:

- Cobertura ao nível do centro e sul de Portugal, numa base intensiva (ao longo de um mês);
- Crescimento da notoriedade da marca em cerca de setenta e cinco por cento;
- Atuação em dois eixos: junto das associações e representantes do sector e dos salões de cabeleireiro.

O plano de *marketing* da empresa será desenvolvido para um horizonte temporal de três anos, sendo revisto e prolongado anualmente.

12.6. Recursos-Chave e Atividades-Chave

A base de clientes instalada é o principal ativo deste modelo de negócio na medida em que tudo gira em redor dos clientes.

Por outro lado, e face à relação de proximidade que se pretende criar, a base de clientes deverá refletir um conjunto de profissionais altamente comprometidos com a empresa, traduzindo-se num assegurar de fluxos de rendimentos contínuos para a organização. A confiança será um recurso-chave central na construção das relações e um veículo que irá alimentar a base a clientes.

As atividades-chave estão centradas na aquisição e retenção de clientes e na aposta no *marketing* enquanto complemento às relações pessoais e ferramenta capaz de gerar confiança.

13. Implementação do modelo de negócios inovador na organização

A implementação reveste-se de grande importância para o sucesso do novo modelo de negócios, pelo que serão definidos com o detalhe adequado todos os processos, procedimentos e projetos que serão levados a cabo para a obtenção de uma implementação eficaz.

O novo modelo de negócios será alvo de uma implementação integrada em detrimento da implementação autónoma e da implementação separada, pois entende-se que durante o período de transição caracterizado pela gestão de múltiplos modelos de negócio (o atual e o futuro) o potencial para a ocorrência de conflitos entre os dois modelos é baixa. Por outro lado, e como forma de contribuir para a não ocorrência de conflitos, ou, a existirem, que os mesmos serão atempadamente detectados e prontamente avaliados e ultrapassados, evitando assim a ocorrência de danos para a organização, a implementação será concebida numa base faseada.

Um outro aspecto importante e de grande relevo durante a implementação prende-se com o facto de esta ser realizada através de um processo de melhoria contínua, e que será, portanto, alvo de ajustes – sempre que necessário – em função do *feedback* interno e externo que for sendo recolhido durante todo o processo.

Deste modo, todas as alterações que forem introduzidas numa determinada fase da implementação, serão de imediato refletidas nas fases seguintes, de forma a evitar atrasos e incompatibilidades.

13.1. Mapa de Implementação

13.1.1. Projetos / Atividades

Plano de *Marketing*

O plano de *marketing* será desenvolvido pela administração (a empresa não conta nos seus quadros com profissionais na área do *marketing*; com o intuito de não aumentar os custos por esta via, não está, para já, prevista a contratação de nenhum novo colaborador), e em conformidade com o previsto nos pontos 12.5, 13.1.2 e 13.1.3 do presente projeto-empresa. Desta situação resulta que a elaboração do plano de *marketing* será conseguida exclusivamente com recurso ao esforço interno.

Decorrente do desenvolvimento interno do plano de *marketing* e do direcionamento do *marketing* através da redes sociais definido em 11.3 antevê-se que os reduzidos custos financeiros que vierem ocorrer não tenham impacto ao nível da liquidez da empresa.

Desenvolvimento da *app*

O projeto de concepção da *app* será desenvolvido através de uma parceria com uma empresa de referência no sector e ficará na dependência direta da administração da *Newcosme*. O projeto será iniciado, numa primeira fase, através de uma definição cuidadosa dos requisitos, conjuntamente entre a administração e os futuros utilizadores – os comerciais, seguida do lançamento de consultas ao mercado para obtenção de propostas.

Posteriormente serão analisadas as propostas, agendadas reuniões para negociação com os concorrentes e selecionada a melhor proposta.

Durante a fase de desenvolvimento da *app*, a administração ficará incumbida de fornecer todos os recursos (vídeos, fotografias, texto, etc.) que serão incorporados na mesma, pelo acompanhamento de perto do seu desenvolvimento e pela validação dos vários *deliverables* que venham a ser entregues pelo parceiro no decorrer do projeto.

Por fim serão levados a cabo todos os testes de funcionamento e de compatibilidade da *app*.

A consulta informal que foi entretanto dirigida a uma empresa da especialidade com o intuito de obter uma estimativa da ordem aproximada de magnitude do investimento que será necessário ao desenvolvimento da *app*,

evidenciou que a empresa terá de apostar num empréstimo bancário para assegurar o seu financiamento, pois desde já se antevê que a liquidez da empresa não será suficiente.

Ações de formação aos comerciais

A processo formativo dos profissionais contemplará três linhas gerais:

- Produtos – incluindo, mas não limitado a: gama de produtos disponibilizados pela organização, ingredientes que os compõem, campos e técnicas de aplicação;
- Técnicas para uma comunicação eficaz e ferramentas e técnicas avançadas de vendas;
- Utilização da *app*.

No que diz respeito à formação sobre os produtos, pretende-se contactar os fabricantes para que estes assegurem as referidas formações.

A formação relativa às técnicas para desenvolver uma comunicação eficaz e técnicas e ferramentas avançadas de vendas será contratualizada a uma empresa de consultoria, com larga experiência no ramo e em particular no segmento B2C (e não B2B). A decisão de contratar uma empresa com larga experiência no segmento B2C resulta diretamente das conclusões da análise do estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores (ponto 11.2.5).

A formação referente à utilização da *app* será da responsabilidade da empresa que vier a ser selecionada para o seu desenvolvimento, devendo constar no contrato de prestação de serviços que vier a ser celebrado entre as partes.

Estabelecimento de uma parceria com um salão de cabeleireiro para dar formações

O estabelecimento de uma parceria com um salão de cabeleireiro ficará a cargo da administração da empresa, que irá, numa fase inicial, proceder a uma avaliação dos salões elegíveis, sendo que constituirá factor de exclusão a não exclusividade na disponibilização dos produtos da *Newcosme*.

A administração definirá oportunamente os restantes critérios de avaliação dos salões, elaborará uma *short list* dos candidatos, que serão posteriormente contactados para avaliar, em primeiro lugar, o seu interesse, disponibilidade e motivação e,

posteriormente, iniciadas as negociações, tendo em vista a definição do âmbito da parceria e a seleção do parceiro que se revele globalmente mais capaz.

Outras atividades

As outras atividades compreendem:

- *Kick of meeting* com todos os colaboradores para dar a conhecer o planeamento estratégico que foi levado a cabo e o seu resultado: a nova estratégia da empresa, o novo modelo de negócios, o mapa de implementação com os marcos mais relevantes e as tarefas onde, de alguma forma, estejam envolvidos. Será ainda entregue a cada colaborador o gráfico com as diferenças entre a estratégia atual e futura, para que possam compreender visualmente o ponto de partida e o destino que se almeja alcançar;
- Processo de afectação dos comerciais a um cliente em particular – será definida pela administração, após consulta dos comerciais, a afectação de cada comercial, a um conjunto específico de clientes, por área geográfica;
- Apresentação dos novos comerciais nos salões de cabeleireiro – cada comercial será responsável pelo agendamento das visitas aos salões, as quais terão como propósito promover a sua apresentação e fornecer os contactos;
- Optimização das rotas – a optimização das rotas será igualmente da responsabilidade de cada comercial e será validada pela administração. Periodicamente e sempre que se justifique (ex. aquando abertura de novos clientes) serão feitas reavaliações das rotas e introduzidos os eventuais ajustes que se revelem necessários;
- Aquisição de *tablets* para os comerciais – a administração iniciará um processo de *procurement*, para a aquisição de *iPads* para todos os comerciais.

13.1.2. *Milestones*

O projeto será iniciado no dia 1 de Setembro de 2017 e deverá estar terminado no dia 9 de Novembro de 2017.

Para além das datas de início e de fim do projeto foram consideradas ainda as seguintes *milestones:*

- Adjudicação e assinatura do contrato para desenvolvimento da *app* – 27 de Setembro de 2017;

- Conclusão do desenvolvimento da *app* – 23 de Outubro de 2017;
- Estabelecimento de parceria com o salão selecionado – 9 de Novembro de 2017.

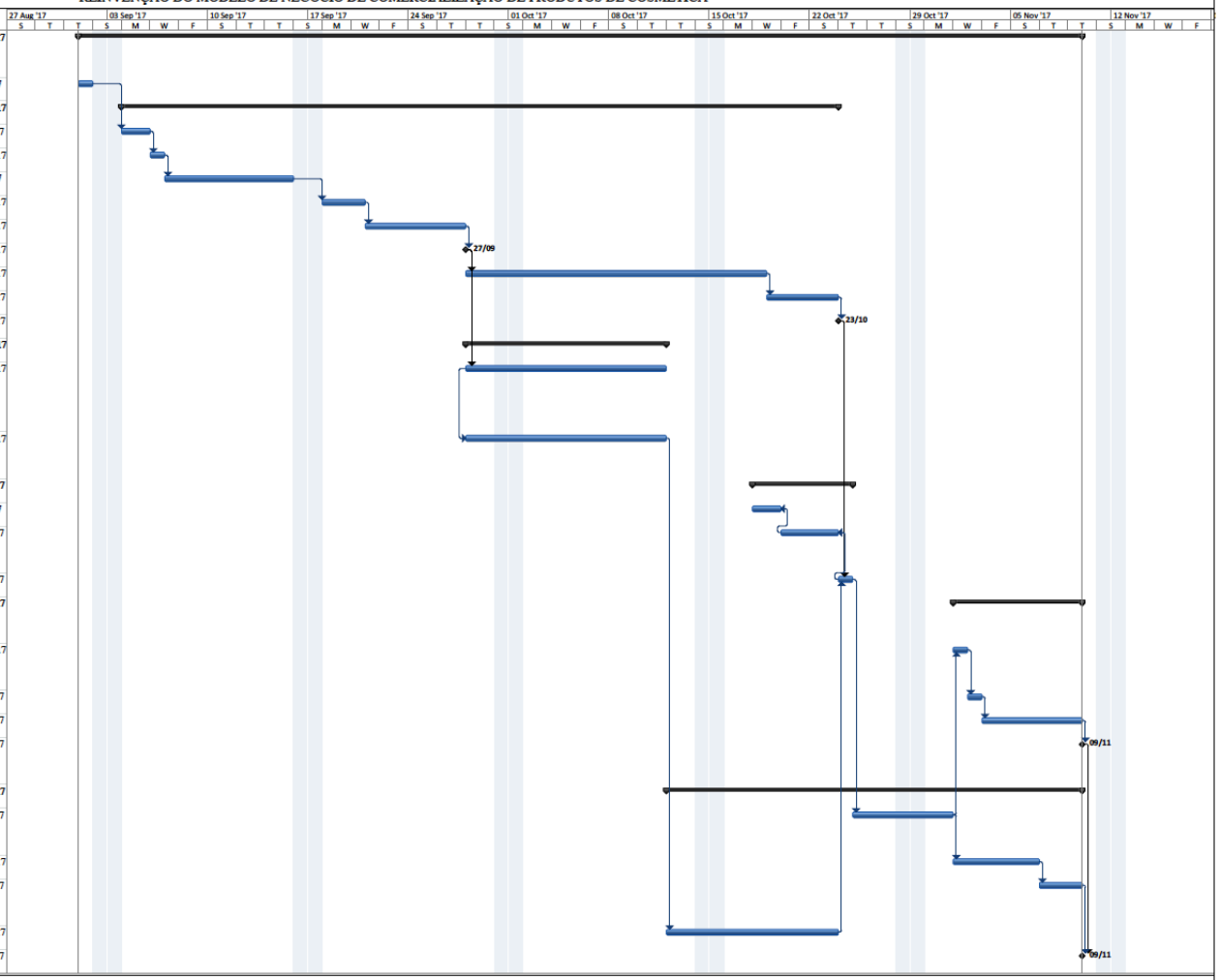
13.1.3. Cronograma

Lisboa, 17 de Julho de 2017

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

REINVENÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DE COSMÉTICA

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	**1 IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO MODELO DE NEGÓCIOS**	**50 days**	**Fri 01/09/17**	**Thu 09/11/17**
2	1.1 kick-off meeting com todos os colaboradores	1 day	Fri 01/09/17	Fri 01/09/17
3	**1.2 app para iPad**	**36 days**	**Mon 04/09/17**	**Mon 23/10/17**
4	1.2.1 Definição de requisitos	2 days	Mon 04/09/17	Tue 05/09/17
5	1.2.2 Lançamento de consultas ao mercado	1 day	Wed 06/09/17	Wed 06/09/17
6	1.2.3 Recebimento das propostas	7 days	Thu 07/09/17	Fri 15/09/17
7	1.2.4 Análise de propostas	3 days	Mon 18/09/17	Wed 20/09/17
8	1.2.5 Reuniões com os concorrentes	5 days	Thu 21/09/17	Wed 27/09/17
9	1.2.6 Adjudicação e assinatura do contrato	0 days	Wed 27/09/17	Wed 27/09/17
10	1.2.7 Desenvolvimento da app	15 days	Thu 28/09/17	Wed 18/10/17
11	1.2.8 Testes	3 days	Thu 19/10/17	Mon 23/10/17
12	1.2.9 app concluída	0 days	Mon 23/10/17	Mon 23/10/17
13	**1.3 Plano de Marketing**	**10 days**	**Thu 28/09/17**	**Wed 11/10/17**
14	1.3.1 Desenvolvimento do Plano de Publicidade (provisório) ao nível das associações e representantes do sector	10 days	Thu 28/09/17	Wed 11/10/17
15	1.3.2 Desenvolvimento do Plano de Publicidade (provisório) ao nível dos salões de cabeleireiro	10 days	Thu 28/09/17	Wed 11/10/17
16	**1.4 Formações aos comerciais**	**5 days**	**Wed 18/10/17**	**Tue 24/10/17**
17	1.4.1 Produtos	2 days	Wed 18/10/17	Fri 20/10/17
18	1.4.2 Técnicas para comunicação eficaz e ferramentas e técnicas avançadas de vendas	2 days	Fri 20/10/17	Tue 24/10/17
19	1.4.3 Utilização da app	1 day	Tue 24/10/17	Tue 24/10/17
20	**1.5 Estabelecimento de parceria com salão de cabeleireiro para formações**	**7 days**	**Wed 01/11/17**	**Thu 09/11/17**
21	1.5.1 Definição dos critérios de avaliação dos salões	1 day	Wed 01/11/17	Wed 01/11/17
22	1.5.2 Determinação dos salões elegíveis	1 day	Thu 02/11/17	Thu 02/11/17
23	1.5.3 Negociações	5 days	Fri 03/11/17	Thu 09/11/17
24	1.5.4 Estabelecimento da parceria com o salão selecionado	0 days	Thu 09/11/17	Thu 09/11/17
25	**1.6 Outras atividades**	**21 days**	**Thu 12/10/17**	**Thu 09/11/17**
26	1.6.1 Processo de afetação dos comerciais por localização	5 days	Wed 25/10/17	Tue 31/10/17
27	1.6.2 Optimização das rotas dos comerciais	4 days	Wed 01/11/17	Mon 06/11/17
28	1.6.3 Visitas para apresentação dos comerciais nos salões	3 days	Tue 07/11/17	Thu 09/11/17
29	1.6.4 Procurement - iPads	8 days	Thu 12/10/17	Mon 23/10/17
30	1.7 Novo Modelo de Negócios implementado	0 days	Thu 09/11/17	Thu 09/11/17



Project: Tese Mario
Date: Mon 17/07/17

Task · Split · Milestone · Summary · Project Summary · External Tasks · External Milestone · Inactive Task · Inactive Milestone · Inactive Summary · Manual Task · Duration-only · Manual Summary Rollup · Manual Summary · Start-only · Finish-only · Deadline · Progress

CRONOGRAMA

Page 1

13.2. Aspectos de concepção organizacional a considerar aquando da execução do novo modelo de negócios

Galbraith (1973) identifica cinco áreas apresentadas no *Modelo das Estrelas* (estratégia, estrutura, remunerações, pessoas e processos), que estão alinhadas numa organização e que podem ser consideradas aquando da execução do modelo de negócio.

Desta reflexão resulta que, apesar de as cinco áreas não fazerem diretamente parte do âmbito do novo modelo de negócios, alvo da presente investigação – e, concomitantemente, da sua implementação definida no ponto anterior – podem, no entanto, ser abordadas enquanto complemento para uma implementação de um modelo de negócios eficaz, aumentando assim o *fit* da organização ao mesmo.

Osterwalder & Pigneur (2010) revêm-se nesta abordagem e chegam mesmo a apresentar este tópico para exploração futura, ousando desde logo apresentar, a título de ilustração, uma combinação entre o *Modelo das Estrelas de Jay Galbraith* e o CANVAS.

Assim sendo, e para além das formas de implementação diretamente relacionadas com o novo modelo de negócios concebidas em 13.1, o autor decidiu ainda incluir na implementação, as cinco áreas anteriormente descritas, com o intuito de obter uma implementação mais global e simultaneamente mais eficaz.

13.2.1. Estratégia

Os objectivos estratégicos passam por uma atuação ao nível de quatro factores críticos de sucesso, entre os sete que foram identificados pelo mercado.

O crescimento será conseguido através do aumento da quota de mercado nos segmentos de clientes existentes (salões de cabeleireiro e institutos de beleza).

Estes objectivos são o motor do novo modelo de negócios, através da interação descrita e representada no CANVAS.

13.2.2. Estrutura

Face à reduzida dimensão da empresa e à sobreposição das operações em detrimento dos projetos, manter-se-á a estrutura organizacional do tipo funcional clássica, em que os comerciais reportam diretamente à administração, sendo a coordenação entre os projetos efetuada por estes últimos. A presente estrutura

organizacional adoptada tem como grandes vantagens o facto de a autoridade estar claramente definida e de evitar a duplicação de esforços.

Por outro lado, e em virtude da reduzida dimensão da empresa, considera-se que o risco de demora no ciclo de tomada de decisão é reduzido.

13.2.3. Remunerações

O sistema de remunerações passará do sistema atual de vencimentos fixos para um sistema altamente orientado para o desempenho. Esta alteração resulta do facto do modelo de negócio estar centrado numa força de vendas direta, perspectivando-se que esta alteração possa dar um importante contributo para melhorar o desempenho da organização.

O objectivo último é o de criar fortes incentivos para motivar os colaboradores a fazerem as coisas certas com vista à obtenção de bons resultados.

13.2.4. Pessoas

No que diz respeito às pessoas, a empresa irá manter os quadros de pessoal, contudo, irá aumentar a exigência relativamente aos resultados apresentados, tanto ao nível dos índices de satisfação dos clientes (serão realizados periodicamente estudos para medir o grau de satisfação dos clientes e avaliadas as taxas de abandono), como da aquisição de novos clientes.

Como forma de adequar as competências dos colaboradores à nova realidade empresarial, serão desenvolvidas as ações de formação acima elencadas durante a implementação do modelo de negócios e outras durante a sua execução, sempre que tal se revele necessário.

Os profissionais atuais e os que vierem a ser contratados no futuro deverão ter uma mentalidade altamente competitiva e orientação para a excelência.

Para além dos incentivos financeiros inerentes aos resultados mensalmente alcançados, a administração procurará igualmente criar mecanismos para uma competição saudável entre os comerciais, através de uma abordagem *win-win*.

13.2.5. Processos

Os processos estão centrados na aquisição e acompanhamento dos clientes, na preparação e entrega das encomendas e na gestão da agenda das formações.

Os comerciais terão autonomia para gerir a sua própria agenda de visitas aos salões, sendo que as mesmas deverão ocorrer em sintonia com a disponibilidade dos clientes. Antes do final de cada jornada de trabalho estes profissionais irão passar a informação que têm em mãos relativamente às encomendas que receberam à pessoa responsável pela loja/armazém, para que esta proceda à sua preparação e faturação nesse mesmo dia.

A entrega das encomendas ao domicílio dos clientes será realizada pelos próprios comerciais, no prazo máximo de três dias, sendo a gestão das rotas da sua responsabilidade.

Esta solução afigura-se como adequada no imediato pois a esmagadora maioria dos clientes da empresa encontra-se num raio de ação próxima das suas instalações. Com o crescimento da carteira de clientes que se perspectiva em localizações mais afastadas, a administração irá monitorizar a sua evolução e avaliar a pertinência do estabelecimento de uma eventual parceria com uma empresa de distribuição.

O agendamento das formações com o salão parceiro estará a cargo da administração e será efectuada a partir de uma proposta elaborada conjuntamente pelos comerciais em reuniões quinzenais, onde será definido o âmbito da formação, os intervenientes e apontadas desde logo possíveis datas e horários em que os formandos se encontrem disponíveis.

14. Conclusões

A presente investigação colocou a nu um conjunto de deficiências que a organização em estudo possuí e que lhe estão a retirar competitividade.

Apesar de os resultados recentes da empresa espelharem o seu mau desempenho, verificou-se que a administração, apesar de reconhecer a existência de problemas, não conseguiu apontar eficazmente as suas causas, não possuindo, consequentemente, uma estratégia que lhes conseguisse fazer face e tornasse possível a inversão da tendência negativa que se tem vindo a acentuar.

A realização de entrevistas ao segmento B2B permitiu recolher um conjunto de dados que a administração desconhecia, dados esses que por terem sido recolhidos junto de não clientes, lançam novas luzes sobre aquilo em que a empresa se deve

tornar para conseguir aumentar a sua carteira de clientes e, consequentemente, a sua *performance*.

Da análise aos dados recolhidos, a maior surpresa adveio do factor *formação sobre a utilização dos produtos*, enquanto factor crítico de sucesso. Realça-se que a importância deste factor é tanto maior em virtude da estratégia de crescimento da empresa agora delineada estar centrada na abertura de novos clientes no segmento B2B. Devido ao facto de a maioria dos produtos comercializados pela *Newcosme* serem exclusivos, resulta que os não clientes nunca os utilizaram no passado e, portanto, face aos resultados das entrevistas – em que em maior ou menor grau os inquiridos demonstraram necessitar de formação aquando da aquisição de novos produtos – depreende-se que muito dificilmente aceitariam adquirir os mesmos, caso não fosse proporcionada a respectiva formação.

Em virtude da diversidade de factores críticos de sucesso revelados pelo mercado, infere-se que as alternativas à inovação do modelo de negócios (i.e. inovação isolada de produtos, serviços, departamentos ou marcas) dificilmente seriam suficientemente abrangentes, ao ponto de proporcionarem uma resposta global para o problema. Neste particular, a decisão de centrar a procura de uma solução na reinvenção do modelo de negócios poderá ser uma escolha acertada, na medida em que possibilitará atuar em toda a empresa e adequá-la àquilo que são os anseios e as necessidades mais prementes dos seus segmentos-alvo.

Os dados recolhidos nas entrevistas foram desde logo segmentados de acordo com a estratégia *Oceano Azul*, de modo a possibilitarem posteriormente a definição da estratégia segundo esta mesma abordagem.

De acordo com Kim & Mauborgne (2010), atualmente muita da estratégia das empresas resulta de uma escolha entre duas possibilidades – baixo custo e diferenciação – onde os *players* lutam por se destacar da concorrência dentro da estratégia escolhida. A aplicação da estratégia *Oceano Azul* na presente investigação aparenta ser uma mais valia em relação às alternativas estratégicas anteriormente referidas, desde logo pelo facto de ser algo ainda não muito explorado, mas que conta com inúmeros casos de enorme sucesso já apresentados (Kim & Mauborgne, 2010), que evidenciam a sua eficácia e aplicabilidade prática.

Por outro lado, a existência de diferenças notórias comparativamente às alternativas atrás expostas – desde logo pelo facto de se focar nos clientes em detrimento da concorrência e de procurar o melhor dos dois mundos, proporcionado

pela diferenciação e pelo baixo custo – também se assume como aspecto positivo, uma vez que fazer melhor que a concorrência significa ser diferente (Magretta, 2002).

Em termos mais concretos, há a referir, que da procura simultânea da diferenciação e do baixo custo, resultou uma curva de valor da empresa divergente da concorrência e que, de acordo com os dados obtidos nas entrevistas, apresenta um elevado *fit* relativamente àquilo que são as expectativas do mercado.

No entanto, esta solução não é isenta de riscos e ela própria possui as suas vantagens e inconvenientes – a revisão da literatura entretanto realizada permitiu, entre outras coisas, concluir que os modelos de negócio podem eles próprios proporcionar vantagens competitivas sustentáveis; que os modelos de negócio ainda não são uma forma de inovação muito explorada pelas empresas e que o custo de inovar o modelo de negócios pode ser muito inferior ao custo de inovação em produtos e serviços.

Todavia, o risco associado a um novo modelo de negócios é elevado. Johnson *et al.* (2008) chegam mesmo a considerar que perseguir um novo modelo de negócio que não seja verdadeiramente novo ou que não mude o jogo da indústria ou mercado em que se encontra é um desperdício de tempo e dinheiro, principalmente no que diz respeito aos níveis da sua aceitação e da implementação, pois implica necessariamente uma alteração ao *status quo* e, consequentemente, terá de enfrentar os interesses instalados.

Face à informação recolhida junto do mercado e a toda a investigação que se sucedeu, antevê-se que provavelmente a solução encontrada se venha a mostrar equilibrada e inovadora, pelo que uma implementação sólida e eficaz a par de um sério comprometimento por parte da administração, poderão elevar a *Newcosme* a um outro patamar.

14.1. Limitações do estudo e investigações futuras

A metodologia que levou à criação do novo modelo de negócios possui ela própria as suas limitações, desde logo o facto de as respostas obtidas nas entrevistas poderem não traduzir na integra aquilo que os inquiridos pensam e acima de tudo, fazem.

Neste contexto, a percepção do investigador durante a realização das entrevistas foi a de que algumas das respostas poderiam estar a ser dadas pelos inquiridos numa perspectiva de ir de encontro aquilo que são os ideais dos seus clientes e colaboradores e não deles próprios enquanto decisores.

Por outro lado, considera-se ainda que a fraca dispersão geográfica da maioria dos salões, alvo de entrevista, pode ter exercido alguma influência nos resultados. Apesar da localização relativamente próxima das instalações da empresa ter sido importante na criação de uma clara e comprometedora evidência da falta de reconhecimento da marca, também não deixa de ser verdade que uma maior dispersão dos salões poderia resultar em respostas mais ricas nas restantes questões que foram colocadas.

No que diz respeito ainda às limitações do estudo, questiona-se ainda a qualidade do *fit* do nível de oferta da empresa em estudo e dos seus competidores, obtida por via do *brainstorming*.

Apesar de se ter chegado a um resultado consensual, considera-se que com outro tipo de participantes (clientes, concorrentes *premium* e *low cost*, etc) se poderia obter um maior *fit* e uma maior fiabilidade de resultados.

A presente investigação incidiu nos profissionais de beleza (segmento B2B), pois representam não apenas o *core business* da organização, mas também o seu próprio objecto social. Seria interessante analisar também o outro segmento de clientes da *Newcosme* – o grupo de consumidores finais exigentes, que procuram soluções profissionais, que vão para além das ofertas tradicionais que se encontram disponíveis no comércio a retalho em geral, em particular, explorar os mecanismos de *trade off*, que estes utilizam na formulação da decisão de optar por soluções profissionais.

Do mesmo modo, a realização das entrevistas evidenciou que a esmagadora maioria dos proprietários dos salões de cabeleireiro inquiridos é do sexo feminino (noventa e dois por cento). O autor considera que esta realidade pode revestir-se de uma oportunidade para explorar uma proposta de valor com potencial gerador de um grande impacto, não abordada na presente investigação.

Assim sendo, um estudo mais aprofundado da mulher em todas as suas vertentes, poderá constituir-se como uma abordagem distinta e, eventualmente, também válida.

Realça-se ainda que na combinação das duas ferramentas utilizadas na metodologia (Estratégia Oceano Azul e o modelo de negócios CANVAS) foram detetadas incompatibilidades ao nível dos clientes, na medida em que a estratégia oceano azul é defensora da agregação e o modelo de negócios CANVAS considera, por sua vez, que a segmentação dos clientes é fundamental.

O autor optou pela visão da estratégia oceano azul, ao não equacionar a segmentação do mercado e a correspondente formulação de propostas de valor distintas para cada segmento, porém, regista que a abordagem oposta é igualmente válida e que ao ser explorada poderia traduzir-se em alterações significativas ao nível do novo modelo de negócios apresentado.

Para além da divergência entre as duas ferramentas atrás mencionada, também se verificou que a combinação das mesmas ferramentas poderia ter sido realizada igualmente numa diferente perspectiva, já abordada por Osterwalder & Pigneur (2010). Em detrimento da determinação dos factores críticos de sucesso, da exploração das seis opções estratégicas e do quadro estratégico que foi utilizado na presente investigação, poder-se-ia ter optado pela representação do modelo de negócios atual no CANVAS e, nesta representação colocar a cada um dos nove blocos constitutivos, as quatro perguntas do quadro das quatro ações (eliminar, criar, reduzir e aumentar) da estratégia oceano azul e detectar as implicações sobre as outras partes do modelo de negócio, levando assim à criação de vários protótipos de novos modelos de negócio, que seriam devidamente avaliados, selecionando o que fosse mais promissor.

O autor assume que esta diferente perspectiva de conjugação das mesmas ferramentas, para além de ser igualmente válida, iria, certamente, levar a resultados distintos.

Por último, o autor considera ainda que seria interessante testar o novo modelo na organização durante dois a três meses e, posteriormente, aplicar novamente a metodologia, então utilizada com o intuito de "medir" a consistência do novo modelo junto do mercado e na própria organização.

Muito provavelmente, deste exercício iriam resultar aspectos a rever e melhorar.

No limite, o ideal seria testar sistematicamente o modelo, na procura de melhorar continuamente a sua consistência pelo que nunca haveria lugar a um plano estratégico final.

15. Referências Bibliográficas

Amit, R. & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. ***MIT Sloan Management Review***, 53 (3): 41-49.

Buzzaird, K.; *10 B2B Sales trends to watch for in 2017*, http://www.business2community.com/sales-management/10-b2b-sales-trends-watch-2017-01745913#d8z2wjW8ygz0zX3o.97, acedido a 27 de Junho de 2017.

Casadesus-Masanell, R. 2004. Dinámica competitiva y modelos de negocio. ***Universia Business Review***, 4: 8-17.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. ***Long Range Planning***, 43: 195-215.

Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. ***Long Range Planning***, 43: 354-363.

Coelho, C. A. A. 2012. ***Inovação no modelo de negócio: O caso do sector grossista alimentar em Portugal***. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.

Costa, P. F. 2012. ***Os factores que determinam a escolha e fidelização de uma marca num contexto B2B: O estudo do mercado profissional de cabeleireiro em Portugal***. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Galbraith, J., R. 1973. ***Designing complex organizations.*** Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Gilbert, C., Bower, J. L. 2002. Disruptive change: When trying harder is part of the problem. ***Harvard Business Review***, Maio: 95-101.

INE; Principais indicadores das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) - Anual; https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=9964&tipoSeleccao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true, acedido a 6 de Junho de 2017.

INE; Indicadores do Pessoal nas Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) - Anual; https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=9965&tipoSeleccao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true, acedido a 6 de Junho de 2017.

INE. 2007. ***Classificação portuguesa das atividades económicas rev.3.*** Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. ***Harvard Business Review***, Dezembro: 51-59.

Kim, W. X. & Mauborgne, R. 2005. ***Blue ocean strategy***. Boston: Harvard Business School Press.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J, Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. 1999. ***Mercator XXI: Teoria e prática do marketing***. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Magretta, J. 2002. Why business models matter. ***Harvard Business Review***, 80: 86-92.

Matusow, J., Cosgrove, J.; TOP 20 Global beauty companies: All over the map, http://www.beautypackaging.com/heaps/view/2941/1/232950, acedido a 20 de Julho de 2017.

Morris, L. 2009. Business model innovation: The strategy of business breakthroughs. ***International Journal of Innovation Science***, 1(4): 191-204.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. ***Journal of Business Research***, 58: 726-735.

Osterwalder, A., Pigneaur, Y., & Tuci, C. L. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. ***Communication of the Association for Information Systems***, 16: 1-22.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. ***Criar modelos de negócio.*** Lisboa: Publicações D. Quixote.

Pereira, R. 2016. ***Modelos de negócio da inovação.*** Apresentação das aulas da Unidade Curricular de Modelos de Negócio do Executive Master em Gestão de Programas e Projetos do INDEG-IUL, Lisboa.

Ramalho, E., Rodrigues, H., Moreira, J., Gil, P. M., & Ferreira, R. P. 2014. ***Cosmética no contexto nacional e internacional: Monografia temática e sectorial***. Estudo realizado pela Sigma Team Consulting para a Exponor – Feira Internacional do Porto, Porto.

Silva, L. L. 2015. ***Inovação disruptiva no modelo de negócio da imprensa generalista portuguesa***. Dissertação de mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Sott, R., Stone, M., & Fae, J. 2016. Business models in the business-to-business and business-to-consumer worlds – What can each world learn from the other? ***Journal of Business & Industrial Marketing***, 31 (8): 943-954.

Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. ***Long Range Planning***, 43: 172-194.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2010. ***The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research.*** Working paper no. 862, IESE Business School - University of Navarra, Barcelona.

Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. ***Strategic Management Journal***, 29: 1-26.

Zott, C., & Amit, R. 2013. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. ***Strategic Organization***, 11 (4): 403-411

16. Anexos

Anexo 1 – Ranking 2016 das principais empresas de cosméticos a nível mundial

Raking 16'	Ranking 15'	Empresa / Grupo (Designação)	Sede (País)	Vendas 16' (Biliões $)
1	1	L'Oréal	França	27,6
2	2	Unilever	RU-Holanda	22,3
3	3	Procter & Gamble	EUA	18
4	5	Estée Lauder	EUA	11,3
5	4	Colgate-Palmolive	EUA	10,7
6	6	Johnson & Johnson	EUA	7,1
7	7	Shiseido	Japão	6,3
8	8	Beiersdorf	Alemanha	6
9	10	Kao	Japão	5
10	11	LVMH	França	5
11	13	AmorePacific	Coreia Sul	4,8
12	8	Avon	EUA	4,6
13	15	Limited Brands	EUA	4,4
14	12	Coty Inc.	França	4,3
15	13	Henkel	Alemanha	4,2
16	15	Mary Kay	EUA	4
17	18	Chanel	França	2,9
18	-	Kose	Japão	2,2
19	19	Natura Cosméticos	Brasil	2
20	20	Revlon	EUA	1,9

Fonte: Beauty Packing

Anexo 2 – Correspondência da cadeia de valor da cosmética com a classificação das atividades económicas (CAE Rev.3)

CAE Rev. 3	Principais atividades, produtos e serviços
Atividades Industriais	
2042 - Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene	Compreende a fabricação de: perfumes e águas de colónia; produtos de beleza ou maquilhagem; protectores e bronzeadores solares; preparados para manicuros e pedicuros; champôs, lacas e outras preparações para o cabelo; preparações para barbear; pastas dentífricas e preparações para a higiene oral (inclui preparações para facilitar a aderência de próteses dentárias); desodorizantes e sais de banho e sabão cosmético; fio dental; depilatórios e fabricação de outros produtos similares de higiene ou de cosmética. Não inclui: · Fabricação de óleos essenciais (20530)
Atividades Terciárias	
4645 - Comércio por grosso de perfumes e produtos de higiene	Compreende o comércio por grosso de perfumes, cosméticos (inclui de origem natural) e de artigos de higiene pessoal.
4775 - Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados	Compreende também o comércio a retalho de perfumes, sabonetes, cosméticos (inclui de origem \natural) e outros produtos de higiene pessoal.
9602 - Atividades de sações de cabeleireiro e institutos de beleza	Salões de Cabeleireiro Compreende as actividades das barbearias e dos salões de cabeleireiro (para homens e senhoras), cujas actividades incidem principalmente no corte, lavagem, penteação, pintura, ondulação, desfrisagem, estética computorizada, extensão de unhas e cabelos, aplicação de madeixas e desfrisagem, estética computorizada, extensão de unhas e cabelos, aplicação de madeixas e actividades similares do cabelo, assim como o corte e o aparo da barba. Não inclui: · Fabricação de perucas (32995). Institutos de Beleza Compreende as actividades de massagem facial, maquilhagem, manicura, pedicura, limpeza de pele, depilação e similares. Não inclui: · Escolas de formação de esteticistas (85591); · Actividades de saúde (86); · Actividades de bem estar físico (9604).

Fonte: INE, Classificação portuguesa das atividades económicas

Anexo 3 – Guião da entrevista

Entrevista Semiestruturada aos Proprietários de Salões de Cabeleireiro -
- Factores que determinam a escolha e aquisição de produtos

Este questionário é anónimo e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente num contexto académico para recolha de informações estatísticas que corroboram as conclusões da tese de mestrado do autor.
Agradece-se, desde já, respostas conscientes a todas as questões.
Grato antecipadamente pela sua colaboração.

Parte 1 – Informação Pessoal

1. **Sexo**
   - Masculino
   - Feminino

2. **Idade:** _____

Parte 2 – Experiência de compra

3. **Em média com que periodicidade efetua encomendas de produtos?**
   - Mais de uma vez por semana
   - Uma vez por semana
   - Uma vez a cada duas semanas
   - Uma vez por mês
   - Menos de uma vez por mês

4. **Em que medida os seguintes factores condicionam a sua gestão dos stocks?**

(classificar de 1 a 6, sendo 1 o "menos importante/não condiciona" e 6 o "mais importante/condiciona muito")

	1	2	3	4	5	6	Justificação (opcional)
Número de unidades mínimas mensais obrigatórias dos produtos em resultado de uma parceria de negócio							
Valores mínimos de encomenda exigidos pelo(s) fornecedor(es)							
Crédito reduzido ou falta de crédito junto do(s) fornecedor(es)							
Outro. Qual: _____							

5. **Qual é o canal preferencial que utiliza para efetuar encomendas?**
   - o Telefone
   - o Email
   - o Site do fornecedor
   - o Visita do vendedor
   - o Outro. Qual: _____

6. **Qual é o seu grau de satisfação relativamente ao tempo que demora a realizar as encomendas?**
   - o Nada satisfeito
   - o Pouco satisfeito
   - o Satisfeito
   - o Muito satisfeito
   - o 100% satisfeito

7. **Em que grau, os seguintes factores influenciam a sua decisão de compra?** (classificar de 1 a 6, sendo 1 o "menos importante/não influencia" e 6 o "mais importante/influencia muito")

	1	2	3	4	5	6	Justificação (opcional)
Preço							
Qualidade do produto							
Qualidade do serviço							
Notoriedade da marca							
Ligação emocional à marca							
Ligação emocional ao comercial							
Exclusividade da marca – Não se encontra em muitos salões							
Marca 100% profissional – Não se encontra em estabelecimentos grossistas para revenda							
Parceria de negócio com a marca							
Pedido de clientes							
Outro. Qual:_____							

8. **Em que grau os seguintes factores relacionados com o <u>Preço</u> influenciam a sua decisão de compra?**
(classificar de 1 a 6, sendo 1 o "menos importante/não influencia" e 6 o "mais importante/influencia muito")

	1	2	3	4	5	6	Justificação (opcional)
Promoções							
Acordos comerciais vantajosos							
Desconto fixo							
Desconto de quantidades							
Condições de pagamento favoráveis							
Outro. Qual:_____							

9. **Em que grau os seguintes factores relacionados com a <u>Qualidade do Serviço</u> influenciam a sua decisão de compra?**
(classificar de 1 a 6, sendo 1 o "menos importante/não influencia" e 6 o "mais importante/influencia muito")

	1	2	3	4	5	6	Justificação (opcional)
Eficiência							
Rapidez na entrega das encomendas							
Formação sobre a utilização dos produtos							
Visitas regulares do comercial							
Outro. Qual:_____							

10. **Em que grau os seguintes factores relacionados com a <u>Parceria de Negócio</u> influenciam a sua decisão de compra?**
(classificar de 1 a 6, sendo 1 o "menos importante/não influencia" e 6 o "mais importante/influencia muito")

	1	2	3	4	5	6	Justificação (opcional)
Investimento realizado pela marca no salão							
Formação de cada cabeleireiro pela marca							
Outro. Qual:_____							

11. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta relacionadas com a aquisição dos produtos e equipamentos que utiliza?

Resposta:

_____

Parte 3 – Experiência de entrega

12. Em média quanto tempo demora a receber as encomendas?

- o Um dia
- o Dois dias
- o Três dias
- o Quatro dias
- o Mais de quatro dias

13. Em que medida as seguintes situações lhe criam dificuldades na recepção das encomendas ?

(classificar de 1 a 6, sendo 1 o "menos importante/não dificulta" e 6 o "mais importante/dificulta muito")

	1	2	3	4	5	6	Justificação (opcional)
Não saber o dia em que vai receber a encomenda							
A entrega não ocorrer no dia previsto							
Não saber a horário da entrega							
O horário da entrega imposto pelo fornecedor não lhe é favorável							
A entrega não ocorrer no horário previsto							
Perdas de tempo relacionadas com diferenças recorrentes entre as encomendas e os produtos efetivamente entregues pelo fornecedor							
Outro. Qual:_____							

Parte 4 – Experiência de utilização

14. Dos novos produtos que adquire qual é a percentagem que necessita de formação ou ajuda técnica especializada?

- o 0% - 20%
- o 20% - 40%
- o 40% - 60%
- o 60% - 80%
- o 80% - 100%

Parte 5 – Relação com fornecedores

15. Qual seria a forma preferencial de contacto para dar conhecimento de novas marcas/produtos?

- Telefone
- Email
- Correio
- Presencial
- Redes Sociais
- Outra. Qual: _____

16. Que motivos o(a) levariam a mudar de fornecedor?

Resposta:

_____

17. Que aspecto(s) o fornecedor poderia introduzir/melhorar para aumentar a sua satisfação?

Resposta:

_____

Parte 6 – Newcosme

18. Já ouviu falar na Newcosme?

- Sim
- Não

19. Já visitou a loja?

- Sim
- Não

20. Já visitou o facebook da loja?

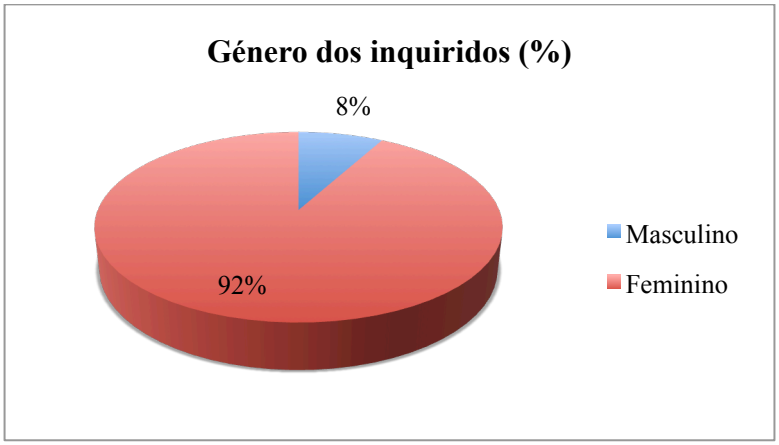
- Sim
- Não

Anexo 4 – Análise dos resultados das entrevistas

a) Parte 1 – Informação pessoal

A amostra revela uma grande supremacia das mulheres relativamente aos homens, traduzida em 92% de mulheres e 8% de homens (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Distribuição em termos de género da amostra



Fonte: Análise do Autor

O intervalo de idades dos inquiridos situa-se entre os 26 e os 66 anos, a que corresponde uma média de idades de 45 anos e uma moda relativamente próxima de 48 anos (Tabela 1).

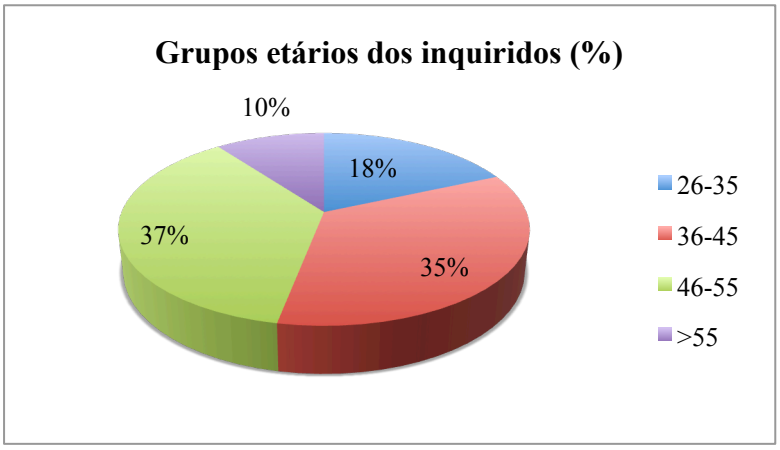
Tabela 1 – Distribuição de idades

Idade	
Respostas válidas	49
Respostas em falta	1
Média	45
Moda	48
Mínimo	26
Máximo	66

Fonte: Análise do Autor

Ao decompor a amostra por grupos etários verifica-se que o grupo com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos é o que apresenta maior expressão (37%), seguido de perto do grupo com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos com 35% (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Estrutura etária da amostra por grandes grupos etários



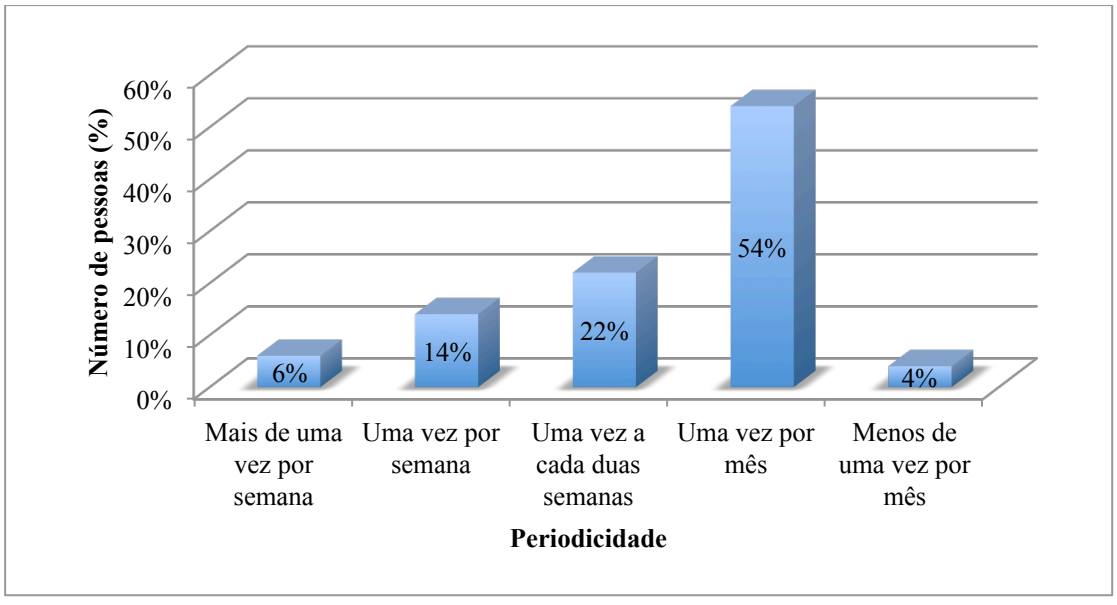
Fonte: Análise do Autor

b) Parte 2 – Experiência de compra

Periodicidade com que são realizadas as encomendas

Os inquiridos evidenciaram de uma forma muito expressiva que na sua grande maioria (54%) efetuam encomendas uma vez por mês, seguindo-se a realização de encomendas uma vez a cada duas semanas com 22% (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Distribuição (%) da periodicidade com que são efetuadas as encomendas



Fonte: Análise do Autor

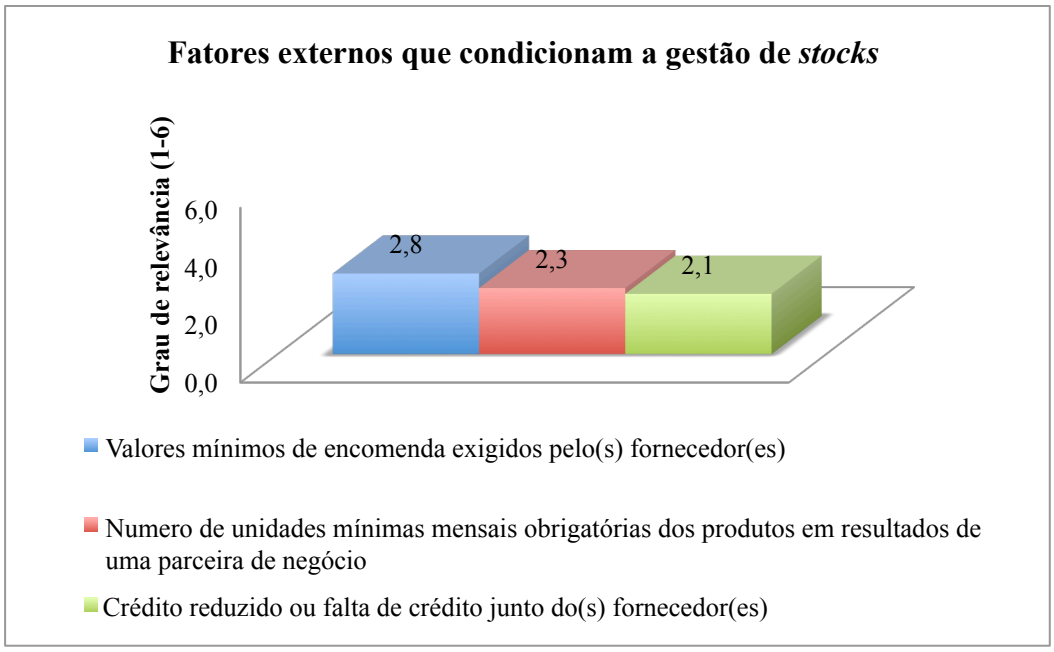
Condicionantes externos à gestão dos *stocks*

Para melhor compreender em que medida os fatores externos condicionam a gestão de *stocks*, foi solicitado aos inquiridos que avaliassem numa escala de 1 a 6 (sendo 1 o que menos influencia e 6 o que mais influencia) um conjunto de três fatores conforme o grau em que estes influenciam a sua gestão dos *stocks*.

Verifica-se que para todos os fatores a média de resultados encontra-se abaixo de 3, situação que permite aferir que os fatores externos não são muito condicionantes da gestão dos *stocks*.

O gráfico 4 hierarquiza os fatores de acordo com a média dos resultados obtidos.

Gráfico 4 – Peso da influência negativa de um conjunto de fatores

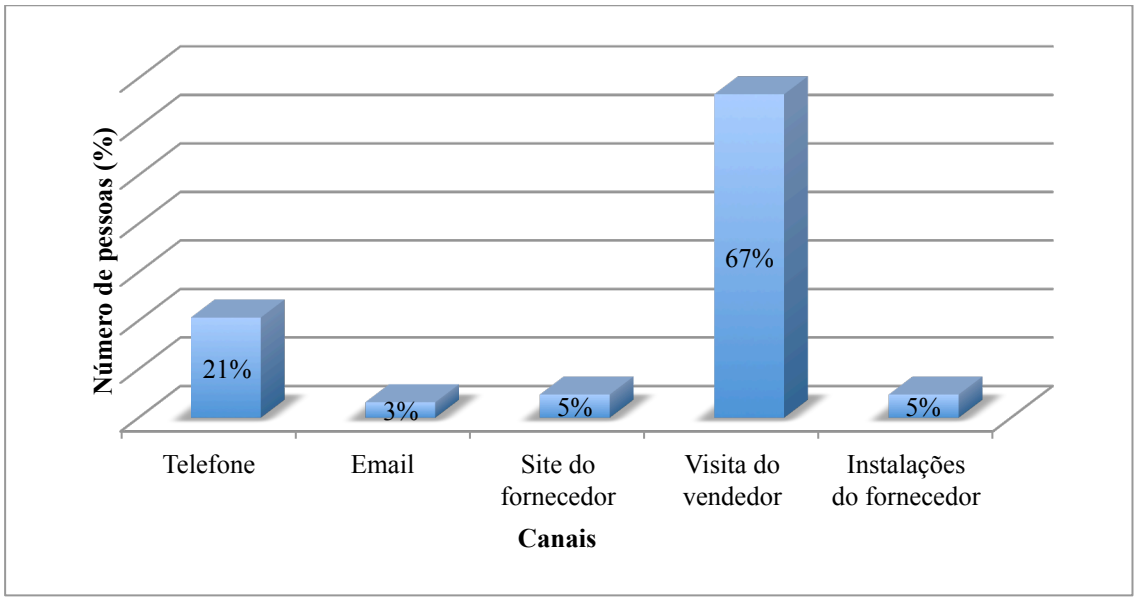


Fonte: Análise do Autor

Canal preferencial para a realização de encomendas

Dois em cada três dos inquiridos efetuam as encomendas preferencialmente aquando da visita do vendedor. O segundo canal mais utilizado é o telefone, com 21% de respostas. Durante as entrevistas muitos dos inquiridos fizeram saber que a utilização do telefone normalmente acontece quando têm maior urgência na entrega dos produtos, não existindo a possibilidade de aguardar pela visita do comercial para efetuar a encomenda.

Gráfico 5 – Canais utilizados para a realização de encomendas

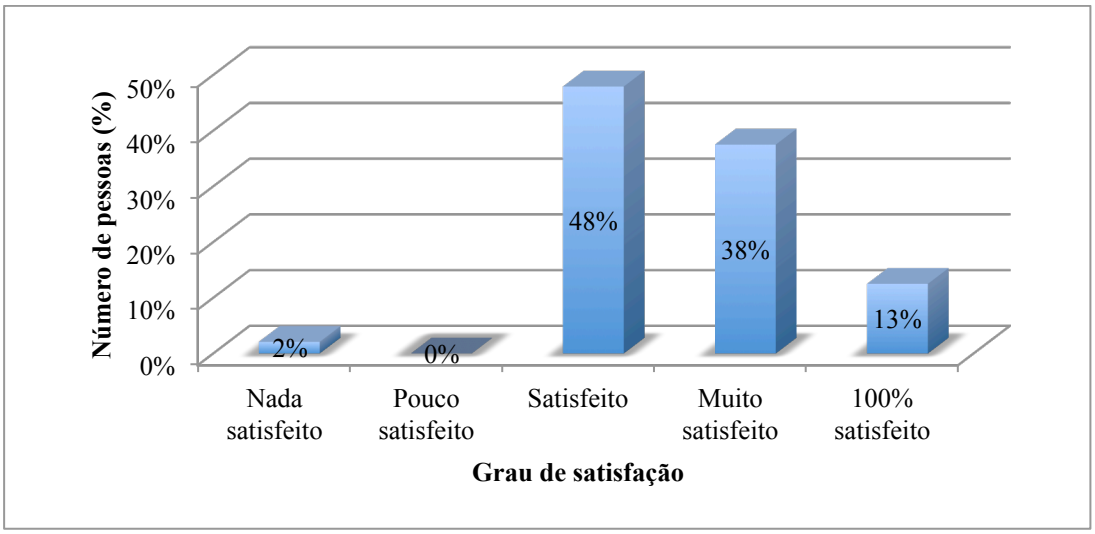


Fonte: Análise do Autor

Grau de satisfação relativamente ao tempo que demora a receber as encomendas

Os inquiridos demonstraram estar satisfeitos com os prazos de entrega das encomendas dos seus fornecedores, aparentando este fator não se constituir como um motivo de preocupação na gestão do negócio. Perto de metade dos inquiridos (48%) encontra-se satisfeito com os prazos de entrega dos seus fornecedores e 38% afirmam mesmo estar muito satisfeitos (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Grau de satisfação com os prazos de entrega dos fornecedores



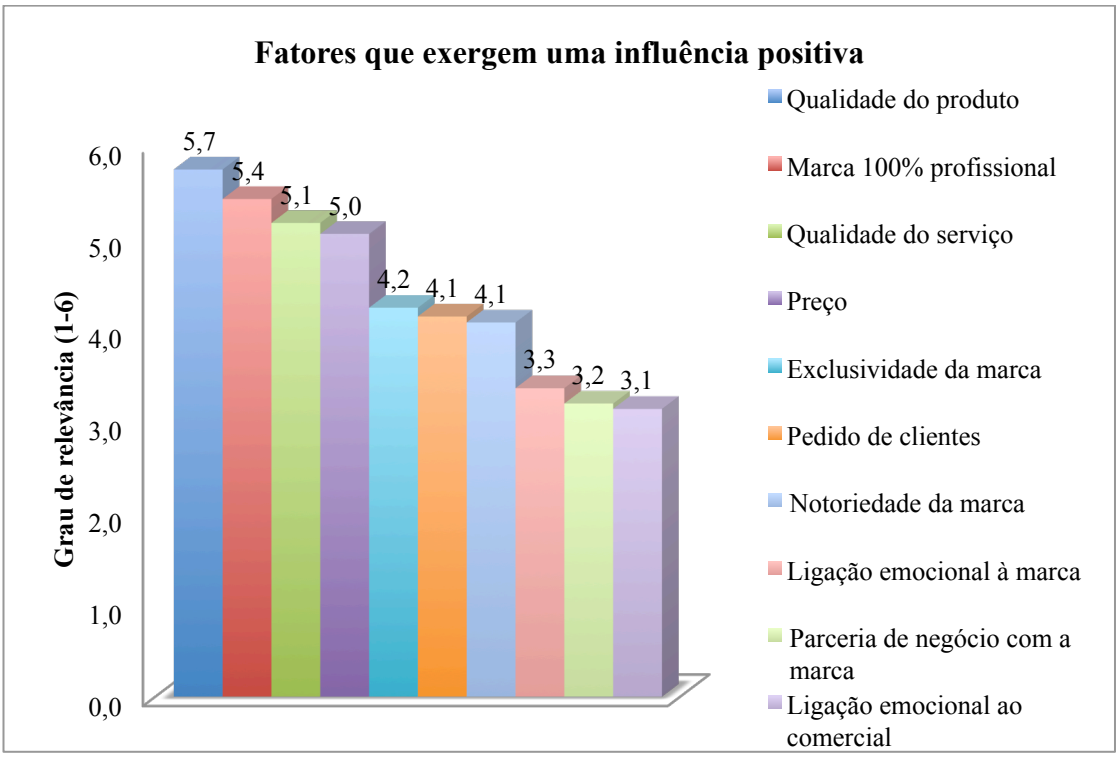
Fonte: Análise do Autor

Factores que influenciam a decisão de compra

Para compreender quais os atributos que os inquiridos mais valorizam aquando da formulação da decisão de compra, foi-lhes solicitado que pontuassem um conjunto de fatores numa escala de 1 a 6 (sendo 1 o que menos influencia e 6 o que mais influencia).

O gráfico 7 representa e ordena as suas preferências.

Gráfico 7 – Peso da influência positiva de um conjunto de fatores

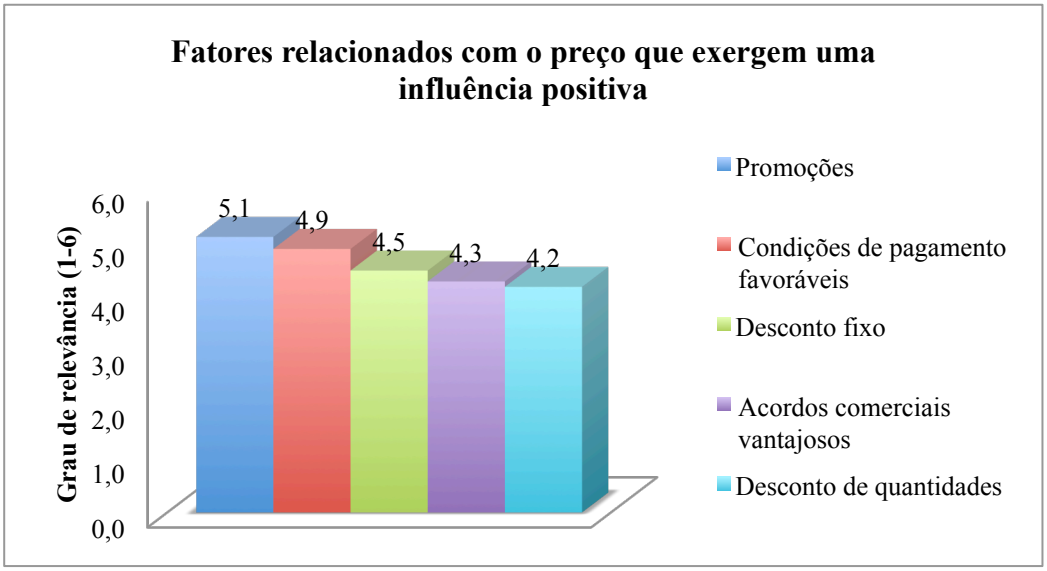


Fonte: Análise do Autor

Factores relacionados com o preço que influenciam a decisão de compra

Partindo do mesmo principio, procurou-se ainda melhor compreender em que medida um conjunto de fatores relacionados com o preço, influencia a decisão de compra. O gráfico 8 reflete as preferências.

Gráfico 8 – Peso da influência positiva de um conjunto de fatores relacionados com o preço

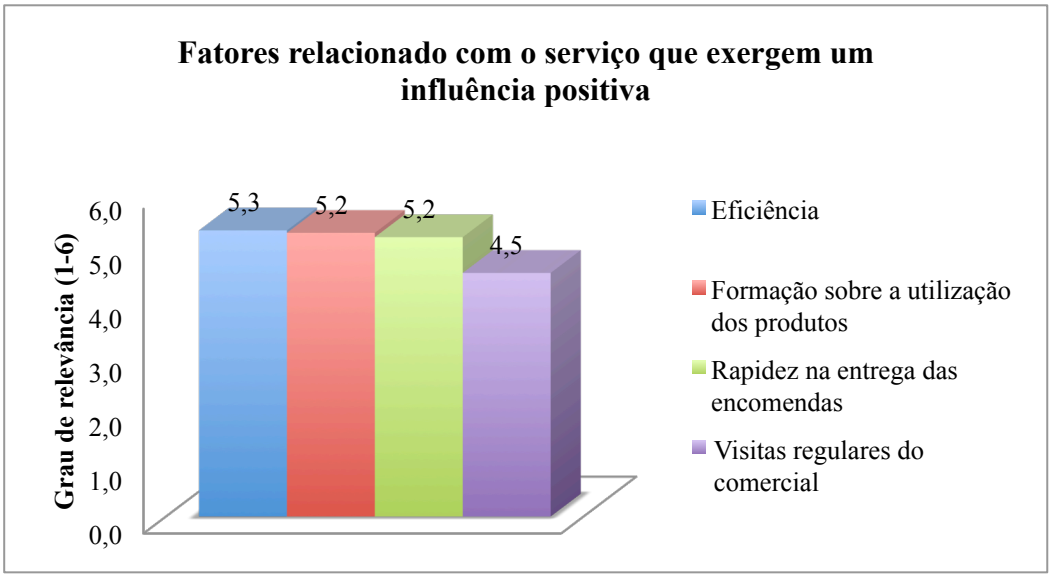


Fonte: Análise do Autor

Factores relacionados com o serviço que influenciam a decisão de compra

Do mesmo modo, procurou-se igualmente compreender melhor em que medida um conjunto de fatores relacionados com o serviço influencia a decisão de compra. O gráfico 9 reflete as preferências.

Gráfico 9 – Peso da influência positiva de um conjunto de fatores relacionados com o serviço

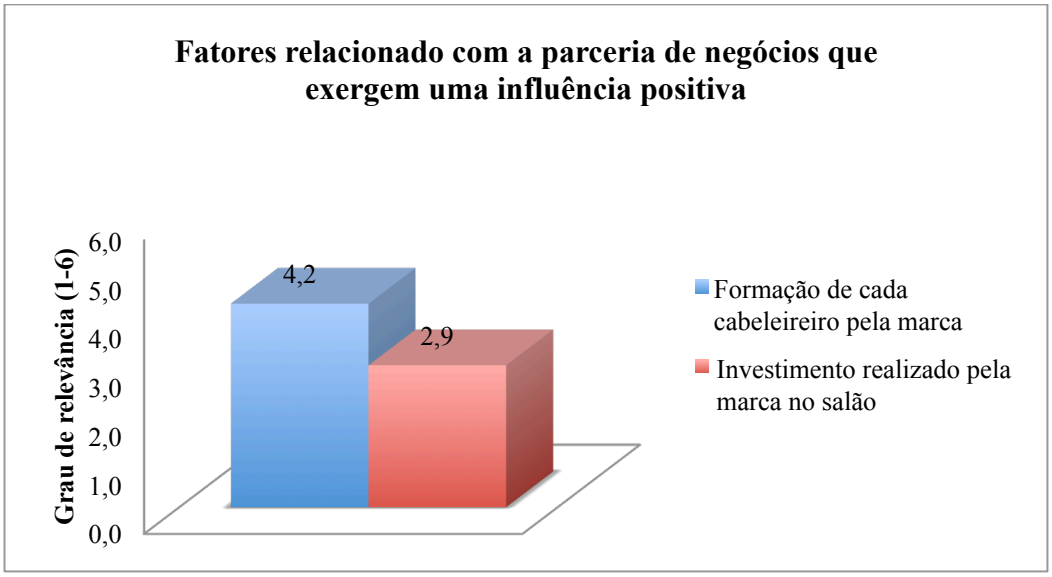


Fonte: Análise do Autor

Factores relacionados com a parceria de negócio que influenciam a decisão de compra

Por outro lado, procurou-se também compreender melhor em que medida um conjunto de fatores relacionados com a parceria de negócio, influencia a decisão de compra. As preferências dos inquiridos encontram-se reflectidas no gráfico 10.

Gráfico 10 – Peso da influência positiva de um conjunto de fatores relacionados com a parceria de negócio



Fonte: Análise do Autor

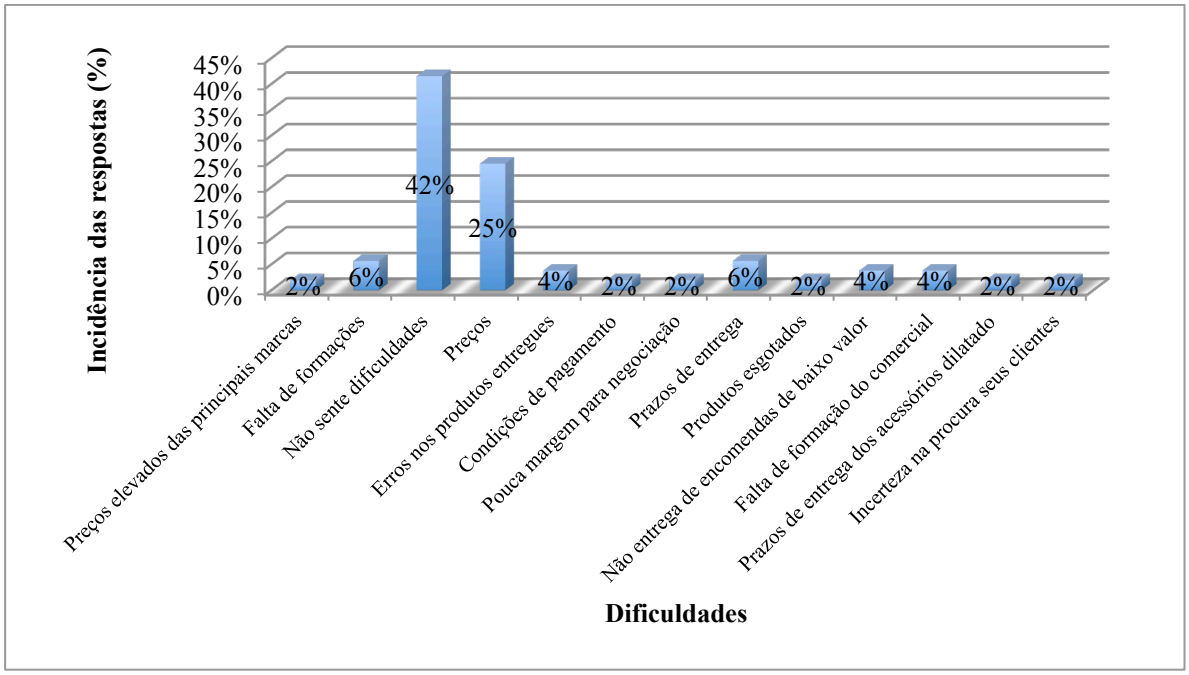
Maiores dificuldades relacionadas com a aquisição dos produtos e equipamentos

Os inquiridos foram questionados acerca de quais são as maiores dificuldades que enfrentam inerentes à aquisição de produtos e equipamentos, tendo sido elencado um vasto conjunto de fatores, representados no gráfico 11.

Um dado curioso e inesperado que resulta desta questão é que a resposta "Não sinto quaisquer dificuldades" foi a mais vezes referida, reunindo cerca de 41,5% das respostas.

A maior dificuldade apontada, com grande destaque em relação às demais foi o preço dos produtos, com cerca de 25% de respostas.

Gráfico 11 – Maiores dificuldades sentidas na aquisição dos produtos e equipamentos



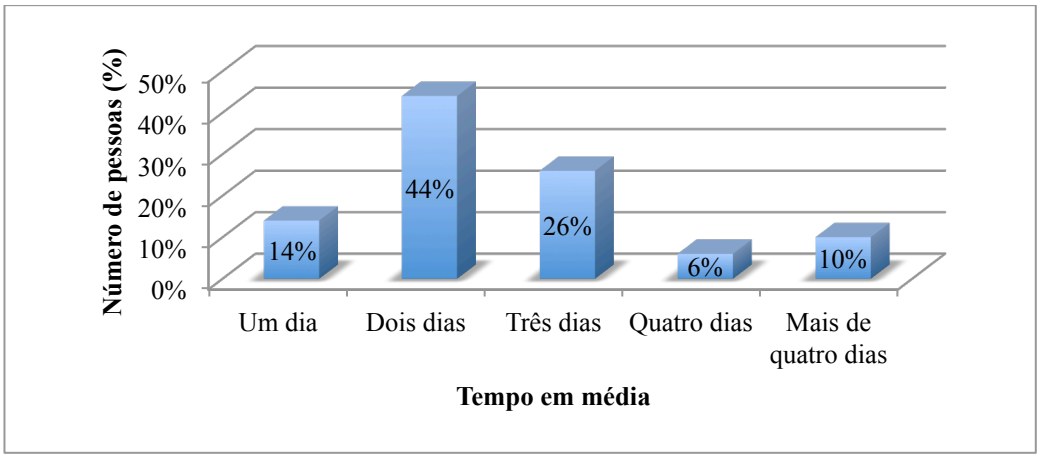
Fonte: Análise do Autor

c) Parte 3 – Experiência de entrega

Prazo de entrega das encomendas

Os prazos de entrega das encomendas por parte dos fornecedores situam-se essencialmente entre os dois e os três dias, totalizando 70% das respostas, conforme evidenciado no gráfico 12. As respostas a estas perguntas tornaram visível que a oferta da *Newcosme* neste campo encontra-se muito acima, ao efetuar as entregas em média em 24 horas ou menos.

Gráfico 12 – Prazos de entrega das encomendas

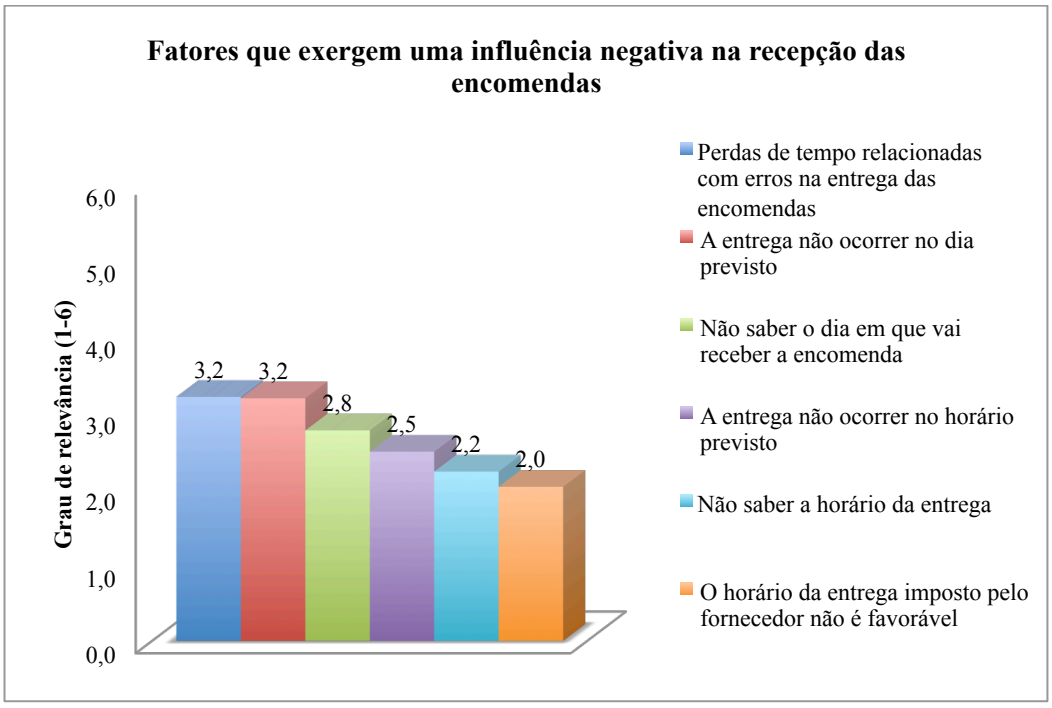


Fonte: Análise do Autor

Situações que criam dificuldades na recepção das encomendas

As situações que criam dificuldades na recepção das encomendas foram avaliadas através da atribuição, por parte dos inquiridos, de pontuações entre 1 e 6 a um conjunto de fatores pré-determinado que lhes podem criar dificuldades. O gráfico 13 hierarquiza as diferentes dificuldades.

Gráfico 13 – Peso da influência negativa de um conjunto de fatores relacionados com a recepção das encomendas.



Fonte: Análise do Autor

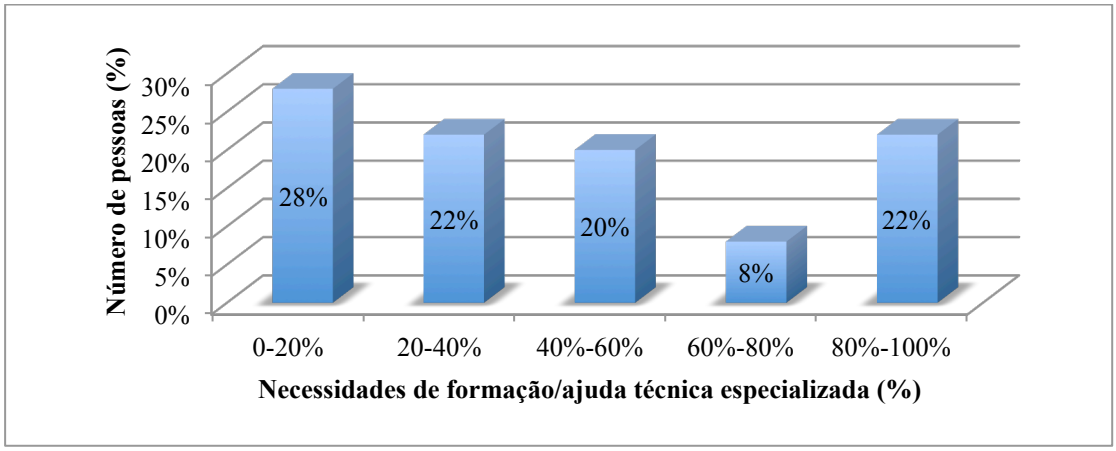
d) Parte 4 – Experiência de utilização

Necessidades de formação ou ajuda técnica especializada na aquisição de novos produtos

A necessidade de formação ou ajuda técnica especializada aquando da aquisição de novos produtos foi avaliada mediante a escolha de um intervalo (em termos de percentagem), que representa a proporção dos novos produtos, para os quais necessitam de formação, entre a totalidade dos novos produtos adquiridos. Os resultados obtidos para cada intervalo são praticamente uniformes, permitindo

concluir que, em maior ou menor grau, os inquiridos necessitam de (alguma) formação aquando da aquisição de novos produtos.

Gráfico 14 – Necessidades de formação/ajuda técnica especializada na aquisição de novos produtos



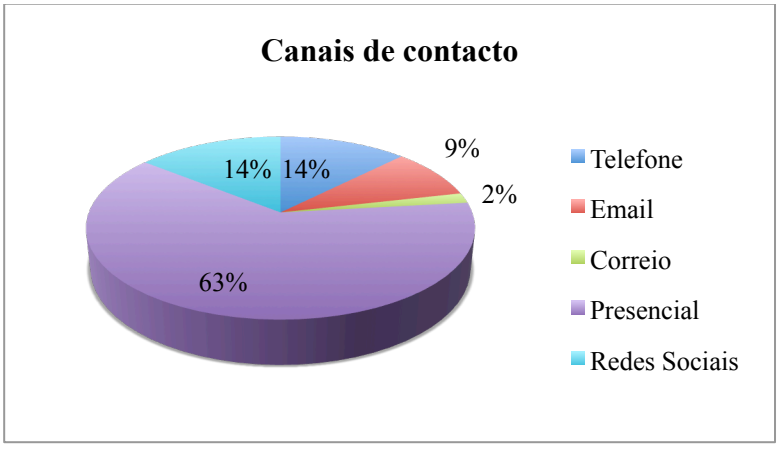
Fonte: Análise do Autor

e) Parte 5 – Relação com fornecedores

Forma de contacto preferencial para dar a conhecer novas marcas/produtos

Com o objectivo de adequar a relação com os profissionais foi-lhes solicitado que indicassem o meio preferencial de contacto para apresentação de novas marcas/produtos. As respostas obtidas revelam que quase 2 em cada 3 inquiridos (63%) tem preferência pelo contacto presencial, em detrimento das outras formas menos pessoais. Interessa ainda referir que as respostas obtidas a esta pergunta se traduzem num elevado *fit* com os canais que os clientes atualmente utilizam para efetuar as encomendas.

Gráfico 15 – Canal de contacto preferencial para dar a conhecer novas marcas/produtos

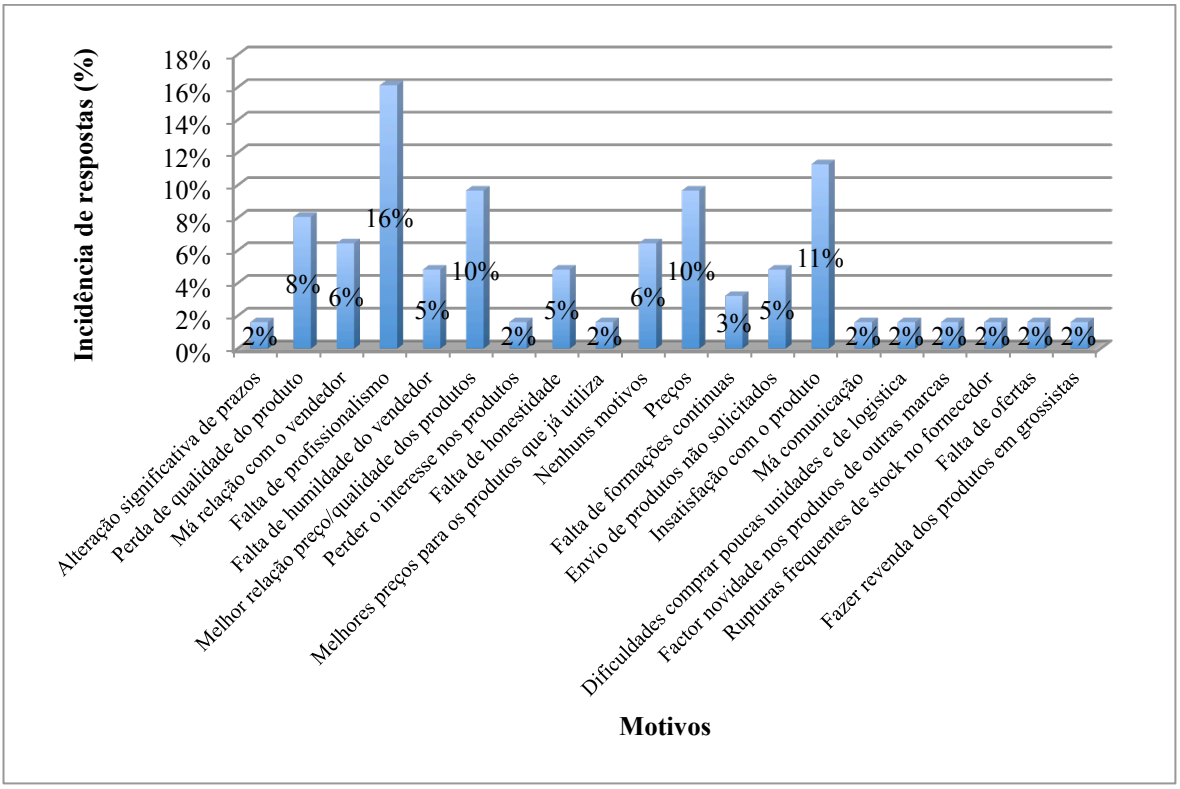


Fonte: Análise do Autor

Motivos para mudar de fornecedor

Os inquiridos elencaram diversos motivos, que a ocorrerem os levariam a procurar um novo fornecedor. A resposta "Falta de profissionalismo" foi a mais vezes referida, reunindo 16% das respostas, seguida da "Insatisfação com o produto", com 11% das respostas e da "melhor relação preço/qualidade dos produtos" e dos "preços" ambos com 10% de respostas. O gráfico 16 representa a incidência das respostas para cada uma das causas que foram identificadas.

Gráfico 16 – Razões para mudar de fornecedor



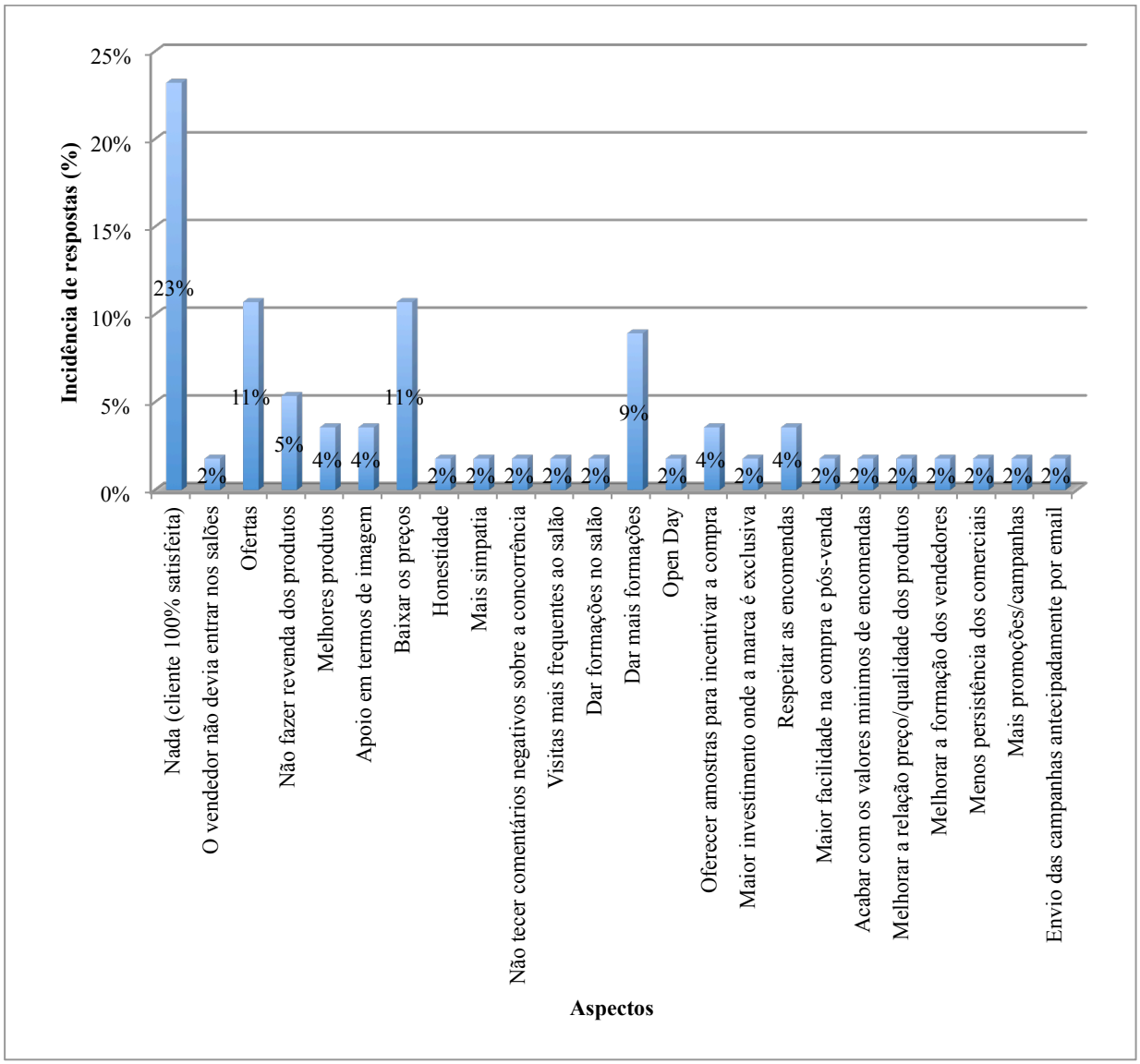
Fonte: Análise do Autor

Aspectos que fornecedor poderia introduzir/melhorar

No que diz respeito aos aspectos que os fornecedores poderiam introduzir ou melhorar para aumentar o grau de satisfação dos inquiridos, as entrevistas revelaram um dado curioso, já que a resposta referida por aproximadamente um em cada quatro (23%) aponta no sentido de não existir espaço para melhorias uma vez que se encontram 100% satisfeitos.

Por outro lado, existem três respostas que se destacaram claramente das demais e que são as "Ofertas" (11%), "Baixar os preços" (11%) e "Dar mais formações" (9%).

Gráfico 17 – Aspectos que o fornecedor poderia introduzir/melhorar



Fonte: Análise do Autor

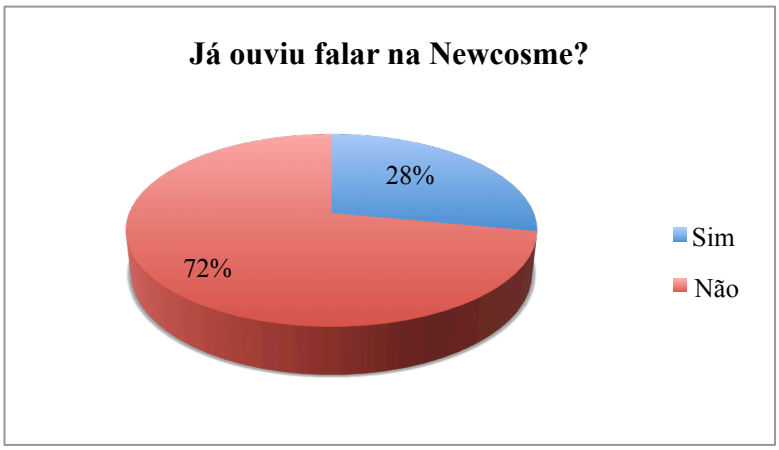
f) Parte 6 – *Newcosme*

Reconhecimento da marca *Newcosme*

O último conjunto de questões pretendia avaliar os níveis de notoriedade da empresa.

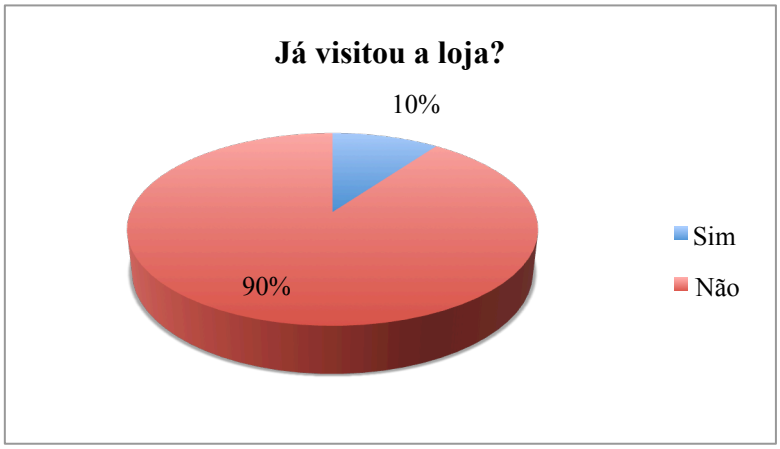
As respostas obtidas nestas três questões apontam no mesmo sentido, evidenciando uma clara ausência de reconhecimento da empresa: aproximadamente 3 em cada 4 dos inquiridos afirmam nunca ter ouvido falar na empresa; 9 em cada 10 assumem que nunca visitaram a loja e todos revelaram nunca ter visitado o seu *facebook*.

Gráfico 18 – Níveis de reconhecimento da empresa



Fonte: Análise do Autor

Gráfico 19 – Realização de visitas ao espaço físico



Fonte: Análise do Autor

Gráfico 20 – Realização de visitas ao espaço virtual

Fonte: Análise do Autor