

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Caracterização da Inovação na Indústria Cosmética: Estudo de Caso *L'Oréal*

Ana Catarina Dias Martins

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Paulo Alexandre Bento Fernandes, Professor Auxiliar

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Caracterização da Inovação na Indústria Cosmética: Estudo de Caso *L'Oréal*

Ana Catarina Dias Martins

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Paulo Alexandre Bento Fernandes, Professor Auxiliar

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2020

AGRADECIMENTOS

No final desta caminhada, sinto uma enorme necessidade de agradecer a todos os que contribuíram, direta e indiretamente, para o desenvolvimento e conclusão desta investigação.

Em primeiro lugar, os meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, professor doutor Paulo Bento, por todo o apoio dado durante a execução desta dissertação, por impedir que tenha perdido o meu foco, pela sinceridade nos momentos em que as coisas correram menos bem, pela experiência e *know-how*, pela disponibilidade e atenção dispensada... Um Muito Obrigada.

Agradeço também aos Diretores de Marketing das marcas da Divisão Cosmética Ativa da L'Oréal Portugal, Jorge Sucena e Andreia Magarreiro pelo apoio que deram na elaboração do presente trabalho, pela disponibilidade e enorme simpatia.

Finalmente, à minha família e amigos, agradeço toda a paciência, incentivo e compromisso para o meu êxito durante o último ano e, em geral, durante toda a minha vida.

RESUMO

A inovação é uma das fontes mais importantes de vantagem competitiva sustentável e fator intrínseco à estratégia empresarial porque conduz ao desenvolvimento e melhoria de produtos, serviços e processos, permitindo que as empresas cresçam mais rapidamente e sejam mais eficientes e lucrativas do que as não inovadoras. A indústria cosmética está em constante evolução e é caracterizada por um crescimento regular e elevada competitividade. Esta exige às empresas grande eficiência para inovar, para atenderem às diferentes necessidades dos consumidores e fazer face à elevada concorrência.

O presente estudo tem como objetivo analisar a inovação na indústria cosmética, nas suas várias dimensões. Para o efeito, foi utilizada uma metodologia qualitativa recorrendo ao método de estudo de caso único da L'Oréal, mais precisamente da Divisão Cosmética Ativa. Deste estudo, é possível concluir o seguinte: (1) a inovação de produtos tem subjacente o investimento contínuo na qualidade e eficácia de produtos e gamas já existentes, ou de novos produtos, respeitando a sustentabilidade ambiental; (2) no que respeita à inovação de processos, embora não tenham sido identificados aspetos relevantes no ano 2019, evidenciaram-se alguns serviços inovadores de realidade aumentada e de inteligência artificial; (3) a inovação organizacional está associada a alterações estruturais da empresa, destacando-se o abandono da fragmentação por áreas e a utilização crescente de ferramentas digitais que facilitam a comunicação, a partilha e arquivo de ficheiros e a reestruturação dos papéis das equipas; (4) relativamente à inovação de marketing, verificaram-se mudanças, sobretudo ao nível do *packaging* dos produtos, orientado para a sustentabilidade.

Palavras-chave: Inovação, Indústria Cosmética, Estudo de Caso

Classificação JEL: O30, L66

ABSTRACT

Innovation is one of the most important sources of sustainable competitive advantage and an intrinsic factor in business strategy, because it leads to the development and improvement of products, services and processes, allowing companies to grow faster and be more efficient and profitable than non-innovators. The cosmetic industry is constantly evolving and is characterized by regular and related high growth. This requires companies to be highly efficient to innovate, to meet the different needs of consumers and to face the competition.

The current study aims to analyze innovation in the cosmetic industry, in its various dimensions. For this purpose, it was used a qualitative methodology based on the unique case study method of L'Oréal, more precisely from the Active Cosmetics Division. From this study, it is possible to conclude the following: (1) product innovation is based on the continuous investment in the quality and efficiency of existing products and lines or new products, respecting environmental sustainability; (2) regarding process innovation, although relevant aspects were not defined in 2019, there were some innovative services of augmented reality and artificial intelligence; (3) organizational innovation is associated with structural changes in the company, highlighting the fact that it has abandoned fragmentation by areas and the increasingly use of digital tools that facilitated communication, file sharing and storing, and the restructuring of teams' roles; (4) as far as marketing innovation is concerned, there were changes, mainly in terms of product packaging, oriented towards sustainability.

Keywords: Innovation, Cosmetic Industry, Case Study

JEL classification: O30, L66

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Inovação: Conceito e Evolução	3
2.2. Tipos de Inovação.....	8
2.2.1. Abordagem Funcional	8
2.2.2. Abordagem com Base no Grau de Novidade	10
2.2.3. Abordagem com Base nos Participantes	13
2.3. Inovação versus Desempenho Empresarial	15
CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA COSMÉTICA	19
3.1. Definição de Cosmética.....	19
3.2. Evolução Histórica da Cosmética.....	19
3.3. Análise da Indústria Cosmética	20
3.4. Inovação na Indústria Cosmética.....	24
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO	25
4.1. Metodologia de Investigação.....	25
4.1.1. Metodologia Qualitativa	26
4.1.2. Metodologia Qualitativa versus Quantitativa	27
4.1.3. Processo de Investigação	28
4.2. Análise de Dados	30
4.2.1. Grupo L'Oréal.....	30
4.2.2. Divisão Cosmética Ativa	34
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES.....	49
BIBLIOGRAFIA.....	53
ANEXOS.....	63

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A inovação é hoje reconhecida como a chave para o desenvolvimento de vantagens competitivas, para o crescimento económico e para o sucesso das empresas. Motivadas pela crescente concorrência nos mercados globais, as empresas interiorizaram a importância de desenvolver estratégias de inovação, uma vez que as tecnologias em constante mudança e a concorrência global corroem rapidamente o valor agregado dos produtos e serviços existentes.

O século XX trouxe transformações na economia global que afetaram a forma como as empresas se posicionam. Alguns dos aspetos que contribuem cada vez mais para uma maior incerteza no contexto de cada empresa incluem: a liberalização crescente dos mercados (conduzindo a uma concorrência cada vez mais intensa), a aceleração da globalização das economias e mercados, as alterações nos padrões de consumo e os ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos.

Segundo Carvalho & Rabechini (2011), a inovação surge do recorrente e inevitável aparecimento de novos concorrentes, do aumento da oferta e da exigência cada vez maior, por parte dos consumidores. Estes fatores surgem um pouco por todo o lado, atravessando e pressionando a sociedade no século XXI. Impera, neste contexto de incerteza, a necessidade de uma atitude proativa, que passa muito por antecipar as necessidades de um mercado altamente competitivo e exigente. É neste contexto que ganha especial relevância o ritmo de inovação nas empresas, do conhecimento que se incorpora, do lançamento de produtos ou serviços únicos e dos resultados que se obtêm.

No contexto de uma economia dinâmica, influenciada por profundas alterações sociais e tecnológicas, a inovação assume especial importância no crescimento económico, na satisfação dos consumidores e na criação de vantagens competitivas (Alawamleh et al., 2018; Gebremichael et al., 2016; Lopes & Carvalho, 2018; Su, Lin, & Chen, 2015). As empresas lucrativas, em ambientes competitivos, entendem cada vez mais a inovação como um processo de aprendizagem contínua, em estreita união com a investigação, que conduz ao surgimento de novas ideias, que induzem novidade ou melhoria nos produtos ou serviços, estratégias, processos e métodos organizacionais, cujo objetivo é a melhoria do desempenho em geral (Alawamleh et al., 2018).

Assim, uma empresa só poderá crescer, evoluir e sobreviver se for bem-sucedida nas estratégias adotadas para fazer face aos desafios de uma concorrência cada vez mais globalizada. O mercado exige a introdução de novas ideias, novos produtos e novos serviços, e

as empresas para sobreviverem terão de dar resposta a estas exigências do mercado, inovando ou agregando um novo valor aos seus produtos e serviços (Coons, 2015).

O objetivo fundamental deste estudo consiste em analisar inovação na indústria cosmética, nas suas várias dimensões, tendo por base o estudo de caso único da empresa L'Oréal (Divisão Cosmética Ativa).

Analisaram-se estudos sobre a definição do conceito de inovação, sobre a diferença entre inovação e invenção e sobre as várias tipologias de inovação, como forma de aferir a importância de traduzir uma ideia de um novo produto ou processo, numa tentativa de comercializar essa ideia. Na verdade, o ciclo da inovação só se completa quando a inovação chega ao mercado e esta é valorizada pelos consumidores. Assim, boas ideias, que não são economicamente ou tecnicamente viáveis, ou produtos que os consumidores não estejam interessados em adquirir, não constituem inovações (Fagerberg, 2003). As empresas têm que aplicar o conhecimento de fontes externas. Um fator importante que influencia a capacidade de adquirir este conhecimento externo é a capacidade de absorção, definida como a habilidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990).

De forma similar, pesquisaram-se trabalhos com referência à relevância e contributo da inovação para o crescimento e desenvolvimento da atividade económica, bem como para o desempenho empresarial. Assumindo-se como uma peça fundamental o papel das inovações, estas atuam de forma global potenciando economias e criando valor agregado, cujo estudo justifica o trabalho desenvolvido nesta dissertação.

Inegavelmente, esta investigação constitui um ponto de partida para um novo estudo sobre a temática da inovação, revestindo-se num contributo válido para a compreensão da relevância da inovação para outras empresas da indústria da cosmética.

A presente dissertação, além deste capítulo introdutório, comporta ainda mais quatro: a revisão de literatura (2), a caracterização da indústria cosmética (3), o estudo empírico (4) e as conclusões (5).

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Inovação: Conceito e Evolução

Etimologicamente, a palavra “inovação” significa renovação e deriva da palavra latina “*innovatio*”. A inovação é algo que revoluciona, é algo que pelos seus atributos torna outras soluções existentes obsoletas. Isto ocorre através da introdução de novos produtos, processos ou tecnologias que vão ao encontro das necessidades dos consumidores e que os satisfazem (melhor). Efetivamente, a inovação no contexto empresarial decorre da necessidade das empresas alcançarem e manterem uma vantagem competitiva sustentável em relação aos seus concorrentes e apresentarem produtos competitivos com uma boa relação preço/qualidade.

Segundo Fagerberg (2003), a inovação, enquanto área de conhecimento, nem sempre obteve a atenção merecida face à sua importância, por ser vista durante muito tempo como um fenómeno aleatório, decorrente do acaso.

Schumpeter (1934) foi um dos primeiros autores a introduzir o conceito de inovação e a salientar a sua importância na economia, tendo sido um dos primeiros a perceber que o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias por parte de empreendedores influenciava diretamente o crescimento económico. Em 1912, tinha publicado a obra “*The theory of economic development*”, onde atribuiu ao empreendedor um papel relevante na empresa, como líder e inovador. O autor desenvolveu ideias muito relevantes no âmbito da inovação, designadamente, apontando a inovação como fonte crítica da mudança e do crescimento económico, pela criação de monopólios temporários que fornecem o incentivo necessário ao desenvolvimento contínuo, resultando deste processo a procura consciente e intencional de oportunidades. As empresas que pretendam aumentar a sua competitividade e desempenho procuram investir em práticas voltadas para a criação de novos produtos, serviços e processos ou, ainda, através da melhoria dos existentes. A capacidade de inovar tornou-se, assim, um dos fatores mais relevantes na determinação da competitividade das empresas e da economia em geral (Drucker, 1985).

Segundo Schumpeter (1934) a inovação pode ser entendida como novas combinações dos recursos, conhecimentos e equipamentos existentes numa empresa e pode modificar a forma de fazer algo, ou ainda, criar algo diferente. Considera a inovação como a aplicação comercial de ideias ou invenções e, a atividade de inovação contínua, como a principal fonte de sucesso e crescimento empresarial (Fritsch, 2017). O autor introduziu também nos seus estudos económicos o conceito de “destruição criativa”, argumentando que o crescimento económico é impulsionado através de um processo dinâmico em que surgem novas combinações de recursos,

que substituem e destroem as anteriores através da concorrência no mercado. Os novos recursos revolucionam a estrutura económica e criam um círculo vicioso, que continuamente destrói a estrutura antiga e origina uma nova (Schumpeter, 1942). Sintetizando, este processo de “destruição criativa” diz respeito à difusão de novos métodos, produtos e modelos organizacionais que continuamente substituem outros que mais tarde se tornam obsoletos – “*exnovation*” (Conway & Steward, 2009).

Também Peter Drucker (1985), tal como Schumpeter havia feito, salienta o papel do empreendedor e a sua procura constante pela mudança. Drucker via a inovação como um instrumento específico usado pelos empreendedores, de forma a explorarem a mudança como novas oportunidades de negócio ou para criarem serviços diferentes. Ele argumentou que a inovação, sob forma de disciplina, pode ser aprendida, bem como praticada. O autor referiu-se, assim, à inovação como sendo um trabalho organizado, sistemático e racional, cujo objetivo primordial e central é a criação de valor para o mercado e que implica estar atento a sete fontes de oportunidade: o inesperado; a incongruência; a necessidade de criar algo novo; as mudanças da estrutura da empresa e do mercado; as mudanças de percepção dos consumidores e as suas necessidades; as alterações dos fatores demográficos e a emergência de novos conhecimentos.

Se Schumpeter conceptualizou a inovação, Drucker apresentou-a como uma prática que pode ser aprendida e praticada. O autor não duvidava que a inovação era uma competência necessária a todas as empresas e, de acordo com o conceito de “destruição criativa” introduzido por Schumpeter, sublinhou a importância de as empresas canibalizarem os seus produtos antes dos concorrentes o fazerem, ou seja, a condição para o sucesso empresarial passaria pela reinvenção contínua.

O estudo da inovação não é novo. No entanto, na ciência, não existe uma definição padrão geralmente aceite do conceito de inovação (Kogabayev & Maziliauskas, 2017). Na literatura é possível encontrar um vasto número de definições de inovação que podem variar na sua expressão, mas que têm em comum a necessidade de complementar as vertentes do desenvolvimento e implementação de um conhecimento ou ideia nova e não apenas de uma invenção.

Freire (2002) define a inovação como um processo global que ocorre ao longo do tempo, não se tratando, por isso, de um ato único ou pontual. Segundo o autor, consiste na criação e introdução de novos produtos ou serviços para a empresa ou para o mercado, pressupondo a invenção, ou seja, a inovação não se resume apenas à criação de novas ideias, requer a invenção de algo novo e a sua posterior aplicação na própria empresa ou no mercado.

Também Fagerberg (2003) assume que, por vezes, a inovação e a invenção estão diretamente associadas, e reconhece que é difícil separá-las. Todavia, esboça a distinção destes dois conceitos tendo em conta a entidade que desenvolve o processo. Para ele, as universidades e os institutos de investigação estão associados à investigação, enquanto que a inovação aparece associada às empresas. Assim, a invenção estaria associada ao saber teórico e a inovação ao mercado. De acordo com o autor, a invenção é a utilização, pela primeira vez, de uma ideia, com o objetivo de desenvolver um novo produto, serviço ou processo. Por sua vez, a inovação coloca a ideia em ação, ou seja, é a aplicação prática de uma ideia.

É nesse sentido que Sarkar (2010) reflete que inovar é mais do que ter ideias, é necessário que a ideia seja implementada, mas que tenha também um impacto económico positivo na empresa ou no mercado.

A maioria dos autores faz a distinção exatamente desta forma, sugerindo que a inovação é mais do que uma combinação de ideias e que diz respeito à aplicação prática e comercial das ideias e invenções. Na verdade, Schumpeter (1939) também diferencia invenção de inovação. Segundo ele a inovação pode ocorrer em cinco domínios diferentes, designadamente através da introdução de um produto novo ou de uma mudança num produto existente, da inserção de um novo processo de inovação na indústria, da abertura de um novo mercado, do desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas e ainda de mudanças organizacionais, ou seja consiste na aplicação de uma invenção que irá, mais tarde, contribuir para o crescimento económico. Segundo o autor, enquanto a inovação é possível sem invenção, já a invenção por seu lado não conduz necessariamente à inovação e não produz por si só um efeito económico relevante.

Para Dogson & Gann (2010), a inovação ocorre quando novos raciocínios são valorizados e introduzidos com sucesso, ou seja, quando a aplicação de novas ideias é formalmente organizada e gerida, o que implica intenção, preparação, objetividade e planeamento prático. Mas, segundo Christensen, Dyer & Gregersen (2011) é preciso mais: é necessário valorizar o produto aos olhos dos consumidores e gerar retorno financeiro para as empresas.

Sarkar (2010), de um ponto de vista macroeconómico, alega que a inovação está diretamente relacionada com novidades para o mercado, para a indústria e até para o Mundo. Por outro lado, numa perspectiva microeconómica defende que a inovação está direcionada apenas para a empresa e para o consumidor. Já para Trott (2012), e mantendo uma visão atual, a inovação é a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de criação de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e marketing de um novo (ou melhorado produto, processo de produção ou equipamento).

Na literatura existem várias definições de inovação. A tabela 2.1 sumariza algumas destas definições e apresenta a evolução do conceito.

Tabela 2.1 – Definições de Inovação

Autores	Definição
Schumpeter (1911)	Foi o primeiro autor a salientar a importância da inovação na economia e a colocá-la no centro da dinâmica capitalista.
Schumpeter (1934)	A inovação consiste na introdução de um novo produto ou serviço; na inserção de um novo método de produção; na aquisição de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas, na abertura de um novo mercado e de mudanças organizacionais.
Schumpeter (1939)	O autor diferencia invenção de inovação
Utterback (1971)	Dividiu o processo de inovação em três fases: desenvolvimento de ideias; resolução de problemas e implementação. As duas primeiras fases resultam numa invenção, enquanto a implementação resulta numa inovação.
Urabe (1988)	A inovação consiste na conceção de uma nova ideia e respetiva implementação num novo produto, processo ou serviço de modo a gerar lucro para a empresa inovadora, bem como dinamismo para a economia e aumento de emprego.
Damanpour (1996)	A inovação é um conceito amplo que abrange a criação, o desenvolvimento e implementação de uma ideia ou comportamento que é novo para a empresa.
Rogers (2003)	A inovação é uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção.
OECD (2005)	Uma inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.
Lyons, Chatman & Joyce (2007)	A inovação pode incluir a produção de pequenas alterações em vez de desenvolver invenções completamente novas, existindo necessidade de criar valor para a empresa implementadora.
Kaasa & Vadi (2008)	A inovação pode ser vista como um processo de duas fases: a iniciação, onde ocorre a conceção de novas ideias, fortemente dependente da criatividade individual; e a implementação, quando ocorre a adoção e implementação das ideias criadas na fase de iniciação.
Gupta (2008)	A inovação corresponde à implementação de ideias criativas que são novas e únicas e que vão contribuir com valor para a sociedade. O autor considera que a inovação é uma aplicação da criatividade.
Pellissier (2008)	A inovação é o resultado obtido da inter-relação de três elementos: tecnologia (conhecimento humano); criatividade e; investigação (conhecimento científico).

Sarkar (2010)	De um ponto de vista macroeconómico, a inovação está diretamente relacionada com novidades para o mercado, para indústria e até para o Mundo. Numa perspectiva microeconómica, a inovação está direcionada apenas para a empresa e para o consumidor
Dogson & Gann (2010)	A inovação ocorre quando novos raciocínios são valorizados e introduzidos com sucesso, ou seja, quando a aplicação de novas ideias é formalmente organizada e gerida, o que implica intenção, preparação, objetividade e planeamento.
Trott (2012)	A inovação consiste na gestão de todas as atividades que envolvem o processo de criação de ideias, desenvolvimento tecnológico, produção e marketing de um novo (ou melhorado) produto ou processo de produção ou equipamento.
Vianna, Vianna, Adler, Luena & Russo (2013)	Mantêm a ideia do “novo”, mas referem que a inovação é a procura de novas soluções tecnológicas visando, quer a melhoria contínua dos produtos e serviços, quer a exploração de novos mercados, permitindo assim o fornecimento de novos produtos e serviços e a criação de novas formas de contacto com os consumidores para satisfazer as suas necessidades.

Kotsemir & Abroskin (2013) após realizarem uma análise do conceito de inovação, concluíram: as definições de inovação não estão apenas relacionadas com o que é novidade, mas também têm a ver com a mudança e eficiência em termos da rápida difusão de novos produtos e serviços e da conquista de novos mercados; a inovação não pode ser conceptualizada de forma precisa, nem definida de forma única e generalizada; a inovação é um conceito que se aplica a diferentes ciências e diferentes matérias. Por exemplo, para a teoria económica, a inovação está próxima do conceito de «novo», enquanto para a gestão tem sobretudo a ver com «criação de valor e crescimento económico». Segundo os autores, a inovação nos últimos trinta anos é tida como um aspeto fulcral no progresso tecnológico, no desenvolvimento de países e um fator de sucesso no mundo empresarial.

Embora exista alguma diversidade nas definições apresentadas, é possível identificar também vários aspetos em comum. A inovação é o desenvolvimento de algo novo ou uma melhoria por parte de uma empresa, que tem como principal objetivo transformar essa novidade em algo com valor para as empresas e contribuir para o seu crescimento económico. Se for implementada com sucesso, leva ao aumento do desempenho, à criação de novos mercados, à diferenciação e ao desenvolvimento de vantagens competitivas (Prange & Schlegelmilch, 2016).

Em suma, a inovação é a forma de responder às necessidades do mercado - está relacionada com a adoção de uma novidade pelo mercado. Fica explícito, pelas definições anteriormente

apresentadas, que as ideias e as invenções precedem a inovação e que a realização da inovação requer a sua adoção pelo mercado. As inovações podem ocorrer quer em produtos e serviços, quer em processos ou em mercados, o que significa que a entrada em novos mercados de negócio, tecnológicos e geográficos podem ser considerados inovações das empresas.

Conclui-se então que a inovação é fundamental à capacidade competitiva e desempenho empresarial. No entanto, quer investigadores quer executivos mantêm algumas dúvidas sobre quais os fatores ou mecanismos para as empresas conseguirem vantagem competitiva através das suas inovações.

2.2. Tipos de Inovação

2.2.1. Abordagem Funcional

A inovação, enquanto conceito, é muito vasta e abrangente, o que faz com que seja possível detetar abordagens paradoxais nas suas diversas classificações.

Schumpeter (1934) foi dos primeiros autores a definir e categorizar a inovação. O autor identifica como situações propícias à ocorrência da inovação: a introdução de um novo produto ou serviço (ou melhoria de um já existente); a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado para um determinado ramo da indústria; a aquisição de uma nova fonte de fornecimento de matéria-prima e o desenvolvimento de uma nova organização.

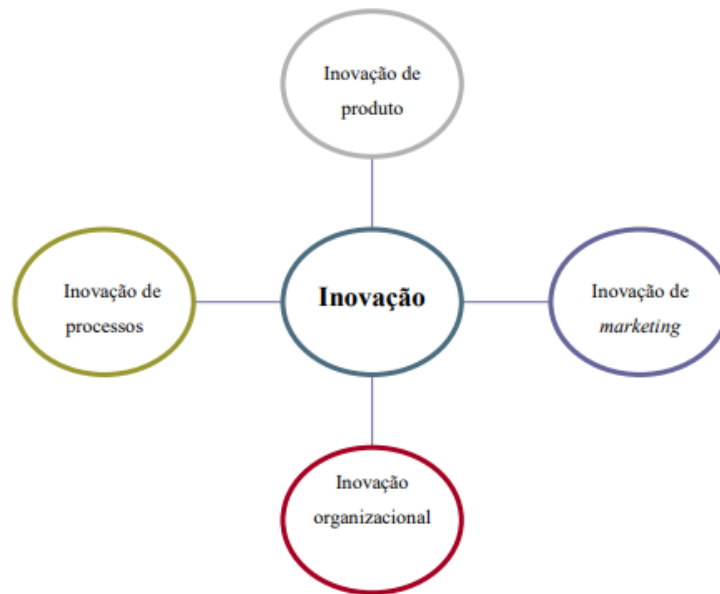
Por sua vez, o Manual de Oslo (OECD, 2005) define quatro tipos de inovação: inovação de produtos; inovação de processos; inovação organizacional; inovação de marketing.

Tidd & Bessant (2015) dividiram, igualmente, os tipos de inovação em quatro categorias, conhecidas como os 4P's do espaço da inovação: inovação de produtos (mudanças nos produtos ou serviços que a empresa disponibiliza); inovação de processos (mudanças na forma como os produtos e serviços são criados e distribuídos); inovação no posicionamento (mudanças no contexto em que os produtos e serviços são introduzidos); inovação de paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que enquadram a atividade da empresa).

Já Trott (2012) distingue sete tipologias de inovação: produto; serviço; processo; organizacional; gestão; produção; comercial/marketing.

Neste estudo seguiremos as classificações propostas no Manual de Oslo, apresentadas abaixo de forma breve.

Figura 2.1 – Tipos de Inovação



Fonte: Adaptado de Sarkar (2010)

A inovação de produtos consiste na introdução no mercado de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados, relativamente às suas capacidades iniciais ou usos pretendidos. Inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, características funcionais, incorporação de componentes e materiais novos (OECD, 2005). Dirige o seu foco para o desenvolvimento e melhoria das funcionalidades dos produtos, constituindo-se como a tipologia de inovação mais facilmente identificada pelos consumidores. Embora estas melhorias possam também conduzir à otimizações das características dos produtos, este tipo de inovação procura primordialmente maximizar a eficiência e a exploração dos meios disponíveis.

Por sua vez, a inovação de processos diz respeito à implementação de novos processos de produção ou distribuição, ou significativamente melhorados. Inclui mudanças significativas nos processos de produção, como técnicas, equipamentos e/ou *software* usados para produzir bens e serviços, mas também, nos processos de distribuição, associados à logística da empresa. A inovação de processos pode ter como objetivo reduzir os custos unitários de produção ou entrega, para aumentar a qualidade ou produzir produtos novos ou significativamente melhorados (OECD, 2005).

A inovação organizacional consiste na implementação de novos métodos organizacionais, ou significativamente melhorados, tais como: mudanças nas práticas de negócio da empresa, na organização interna ou nas relações com os *stakeholders* externos (OECD, 2005). É importante referir que a inovação organizacional pode ser realizada na forma de estratégia *versus* estrutura

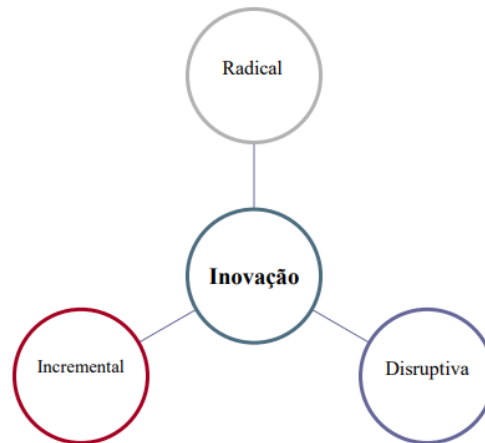
da empresa. Aqui, a "estratégia" refere-se à escolha das metas de longo prazo de uma empresa e à afetação de recursos para a concretização dessas metas, enquanto a "estrutura" se refere à maneira através da qual uma empresa divide as suas atividades em partes e, em seguida, obtém coordenação entre elas (Damanpour & Aravind, 2012). Ambas as formas de inovação organizacional tendem a aumentar o desempenho das empresas, reduzindo custos administrativos ou de transação, melhorando a satisfação e a produtividade no local de trabalho. Esta tipologia de inovação dá primazia aos recursos humanos e à organização do trabalho (OECD, 2005).

No que respeita à inovação de marketing, esta consiste na implementação de novos métodos de marketing, tais como: alterações significativas no *design* do produto ou embalagem, na distribuição, na promoção ou na fixação do preço dos produtos. Esta tipologia de inovação visa atender melhor às necessidades dos consumidores, abrir novos mercados ou posicionar os produtos de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar o volume total de negócios da empresa. A característica que distingue uma inovação de marketing de outras mudanças nos instrumentos de marketing é a implementação de um método de marketing não utilizado anteriormente pela empresa. (OECD, 2005).

2.2.2. Abordagem com Base no Grau de Novidade

Outra abordagem, é apresentada conforme o seu grau de “radicalidade”. Para tal, identifica-se três tipos de inovações: as que resultam de pequenas melhorias – “incrementais”, as que introduzem algo completamente novo – “radicais” e as que são baseadas num “*cluster*” de inovações, que em conjunto provocam um impacto significativo num mercado ou setor – “disruptivas” (Figura 2.2).

Figura 2.2 - Tipos de inovação com Base no Grau de Novidade



Fonte: Adaptado de Tidd et al. (2001)

A inovação incremental consiste numa série de pequenas melhorias de produtos, processos, serviços ou tecnologias existentes na empresa (Abernathy & Clark, 1985). Este tipo de inovação exige a capacidade de reforçar o conhecimento existente (Abernathy & Clark, 1985; Subramaniam & Youndt, 2005), ou seja, tende a focar-se apenas em melhorias de recursos que já existem na empresa. Tipicamente, esta inovação tende a ser aceite mais facilmente, uma vez que acarreta menores riscos para as empresas e os resultados finais são mais fáceis de prever.

Por outras palavras, a inovação incremental significa a melhoria na funcionalidade e desempenho de inovações anteriores (Conway & Steward, 2009) e os segmentos de mercado alvo são normalmente conhecidos, assim como as necessidades dos consumidores. O foco estratégico da inovação incremental é o crescimento e diversificação do mercado, através de melhorias de produtos ou serviços existentes, num curto espaço de tempo (Abernathy & Clark, 1993; Ettlíe et al., 1984).

Ao contrário da inovação incremental, a radical é vista como um evento descontínuo, criando um mercado novo pela introdução de novos produtos ou serviços. O grau de novidade ou impacto que as inovações radicais geram nos mercados está relacionado com o elevado nível de risco, custos e incerteza para a empresa, exigindo que ela desenvolva competências específicas a nível tecnológico e a nível organizacional (O'Connor & DeMartino, 2006).

Para Leifer, Salomo & Gemunden (2007), a inovação radical tem o poder de transformar relações entre consumidores e fornecedores, reestruturar mercados e ainda deslocar produtos atuais ou criar novas categorias de produtos. Esta tipologia de inovação, apesar de produzir e causar mudanças significativas no mercado, envolve um risco considerável, pois existe grande complexidade nos requisitos dos novos produtos e serviços, além de também envolver um

elevado grau de incerteza em relação à tecnologia, às necessidades dos consumidores e às ações dos concorrentes (Song & Montoya- Weiss, 1998). Apesar do risco e da incerteza, a inovação radical é a que mais aumenta a competitividade das empresas pois, se for bem-sucedida, resulta no desenvolvimento de algo a partir da sua origem, ou seja, na criação de algo totalmente novo.

De acordo com Tohidi & Jabbari (2012), se a inovação for criada com base em pressões tecnológicas será classificada como inovação radical, se for determinada com base na capacidade do mercado, será classificada como inovação incremental. Em suma, se a inovação ocorre apenas através de pequenas melhorias de produtos, processos ou serviços existentes, e é introduzida novidade apenas para a empresa, temos inovação incremental. Por outro lado, se houver mudanças significativas como por exemplo, a criação de um novo produto para a empresa que também é novo no mercado, estamos perante a inovação radical.

O terceiro tipo abordado neste estudo é o da inovação disruptiva, que surgiu com Christensen (1997) e que tem na sua génese uma rutura com os produtos ou processos precedentes, criando novas propostas de valor, através da criação de novos mercados e novos modelos de negócio ou através da reformulação dos mercados existentes. Para ser disruptiva, uma empresa deve criar novos mercados que os incumbentes tenham perdido, encontrando uma maneira de transformar “não consumidores” em consumidores (diminuindo o preço ou focando-se num conjunto diferente de consumidores) ou entrar em mercados negligenciados por incumbentes que se concentram, apenas, no desenvolvimento de novos produtos e serviços para os consumidores mais exigentes e lucrativos, ignorando as necessidades dos demais. (Christensen et al., 2015). Caracteriza-se por uma baixa previsibilidade e por um índice de impacto bastante elevado, tornando-se como uma fonte de oportunidade ou dificuldade para as empresas, pela inerente quebra de paradigmas que provoca.

Danneels (2004) aborda a inovação disruptiva do ponto de vista do mercado, afirmando que é uma tecnologia que muda a base da concorrência, alterando as métricas de desempenho sob as quais as empresas competem. Por outro lado, Nagy, Schuessler & Dubinsky (2016) efetuaram uma abordagem da perspetiva tecnológica, definindo que, quando disruptiva, a inovação altera as métricas de desempenho ou expectativas dos consumidores, fornecendo funcionalidades radicalmente novas, padrões técnicos descontínuos ou novas formas de propriedade. As inovações disruptivas estão associadas a novas tecnologias, que causam mudança no paradigma tecnológico e nas rotinas de negócios, criando novos produtos e serviços, mais simples e baratos, e que podem levar ao desaparecimento dos existentes, abrindo oportunidades para novas empresas ocuparem nichos de mercados emergentes (Feder, 2018).

2.2.3. Abordagem com Base nos Participantes

No passado, as empresas utilizavam uma estratégia de inovação fechada, investindo fortemente em capital humano altamente qualificado e em I&D interna como fontes de vantagem competitiva (Doloreux et al., 2018; Lopes & Carvalho, 2018). As empresas confiavam sobretudo nos conhecimentos e competências internas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Alawamleh et al., 2018; Doloreux et al., 2018), fechando-se, assim, a quaisquer interações e trocas de recursos e de conhecimentos com o exterior (Alawamleh et al., 2018; Lopes & Carvalho, 2018).

Todavia, tal como referem West et al., (2014), desde a década de 1970 que vários estudiosos consideram que a maioria das fontes que geram ideias inovadoras vêm de fora das empresas. Isso inclui a investigação de Freeman (1979) na indústria química e o Projeto Sappho (Rothwell et al., 1974), que permitiu a comparação entre 50 inovações bem-sucedidas e mal-sucedidas. As conclusões deste estudo colocaram em evidência a importância de não se usar somente I&D interna à empresa, mas também fontes externas de informação científica e tecnológica para obter sucesso. Ainda neste âmbito, importa referir o estudo realizado por Allen (1977), sobre a transmissão do conhecimento tecnológico nos departamentos de I&D, que permitiu reforçar a ideia de que esses departamentos funcionam como um “sistema aberto”, através do qual são desenvolvidas novas ideias através de fontes externas que podem fornecer aos indivíduos acesso a conhecimentos mais ricos e diversificados.

Porém, no final do século XX, uma série de fatores levaram à erosão das bases da inovação fechada nos Estados Unidos. Primeiro, o aumento ao longo dos anos da mobilidade e disponibilidade de trabalhadores com elevado nível educacional levou a que grandes quantidades de conhecimento começassem a existir fora dos laboratórios de I&D. Ora, a mobilidade de pessoas conduz à mobilidade de conhecimentos, de que resulta a exposição das empresas à permeabilidade. Segundo, a disponibilidade de capital de risco aumentou significativamente, o que possibilitou o desenvolvimento de novas ideias e tecnologias fora da empresa. Além disso, as possibilidades de desenvolver ideias e tecnologias fora da empresa, por exemplo, na forma de *spin-offs* ou através de acordos de licenciamento, aumentaram. Como resultado, as empresas começaram a procurar outras formas de fazer crescer a eficiência e a eficácia dos seus processos de inovação, como a investigação ativa de novas tecnologias e ideias fora da empresa, e cooperação com fornecedores e concorrentes (Chesbrough, 2003a; 2003b).

O conceito de inovação aberta surgiu com Chesbrough (2003a) e consiste no uso de conhecimentos, internos e externos, para acelerar o processo de inovação, expandir o mercado e criar valor para a empresa. Significa que ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da

empresa e podem ir para o mercado de dentro ou de fora da empresa. Chesbrough (2006) introduziu o conceito de inovação aberta, como o novo paradigma na gestão da inovação, e descreveu-o como o uso de fluxos de entrada e de saída de conhecimento para acelerar o poder inovador interno e expandir os mercados para uso externo da inovação.

Segundo o autor, a lógica de inovação fechada, centrada exclusivamente no uso de conhecimento interno, impede as empresas de explorarem determinadas oportunidades, e é considerada como “obsoleta” em muitas indústrias. Assim, a criação de valor deve advir não só do interior das empresas, mas também do exterior, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas de um mercado globalizado, e por mudanças permanentes nas exigências dos consumidores.

A aquisição ou adoção de novas tecnologias, o aumento da mobilidade de trabalhadores altamente qualificados, a necessidade de reduzir os custos de I&D, de otimizar os processos internos e integrar processos externos para garantir competitividade; a possibilidade de partilhar riscos, recursos e conhecimentos; o acesso a novos mercados; os apoios governamentais, entre outros, têm sido base para a introdução de modelos de inovação aberta (Bogers et al., 2018; Chesbrough, 2003ab; Doloreux et al., 2018; Galeano & Gaviria, 2016; Gebremichael et al., 2016).

O conceito de inovação aberta tem implicado mudanças nas empresas. A inovação deixou de ser considerada como um ato individual, para ser assumida como um ato de troca de fluxos de conhecimento entre diferentes empresas (Doloreux et al., 2018; Galeano & Gaviria, 2016; Rodriguez et al., 2016). Estas mudanças devem ser vistas como oportunidades para as empresas complementarem ou criarem novas tecnologias (Alawamleh et al., 2018; Galeano & Gaviria, 2016; Janssen et al., 2018; Rodriguez et al., 2016), que permitam desenvolver novas soluções (Galeano & Gaviria, 2016; Janssen et al., 2018), promover a inovação contínua (Lopes & Carvalho, 2018) e assim ganhar vantagem competitiva (Lopes & Carvalho, 2018).

Contudo, as diferenças entre os conceitos de inovação fechada e aberta não implicam que sejam abordagens mutuamente exclusivas. Ao longo das suas obras, Chesbrough (2006) constata que ambas podem ocorrer em momentos distintos da vida de uma empresa, ou mesmo nas várias fases do processo de inovação num determinado período temporal, podendo haver também diferentes níveis de abertura ou de fecho. As empresas podem adotar um modelo de inovação fechado ou mais aberto, sendo, no entanto, essa escolha influenciada pelo modelo de negócio que a empresa adotar (mais aberto ou fechado) e pelo contexto tecnológico e empresarial em que a empresa atua. Na verdade, a adoção de estratégias de inovação aberta não

elimina a necessidade de as empresas possuírem uma capacidade significativa de I&D interna para se manterem ativas e atualizadas (Chesbrough & Euchner, 2011).

O ideal é as empresas utilizarem conhecimentos externos e internos para desenvolverem novas tecnologias e utilizarem meios externos e internos para chegarem ao mercado. A partilha de conhecimentos pode levar à cooperação na busca de novas soluções, através de alianças ou *joint-ventures* entre concorrentes ou empresas de setores diferentes, com partilha de benefícios e riscos. O desafio das empresas passa então por encontrar o equilíbrio entre coordenar e integrar conhecimento e competências externas e internas (Lopes & Carvalho, 2018; Rodriguez et al., 2016).

Por fim e na sequência do referido, Chesbrough & Crowther (2006) sugerem que é possível distinguir duas dimensões da inovação aberta: *inbound* e *outbound*. As atividades de inovação aberta (*inbound*) correspondem à capacidade de as empresas adquirirem e explorarem conhecimentos externos através de parceiros e fontes cooperantes, como fornecedores, clientes, concorrentes, institutos de investigação, universidades e governos (Tether & Tajar, 2008; Cheng & Huizingh, 2014). As atividades de inovação aberta (*outbound*) implicam a exploração externa do conhecimento interno das empresas. Incluem patentes, licenciamento, terceirização de conhecimento interno e *spin-offs* (Lichtenthaler & Ernst, 2009; Cheng & Huizingh, 2014).

2.3. Inovação versus Desempenho Empresarial

Ao longo da história da evolução económica assistimos a um processo de mudança contínua, substituindo-se o antigo pelo novo, fazendo com que as empresas procurem incessantemente uma posição de liderança nos setores onde atuam. Assim sendo, a inovação foi colocada no centro das atenções, assumindo-se como uma peça fundamental para o crescimento e desenvolvimento da atividade económica e para o desempenho empresarial.

Dada a relevância do tema, a relação entre inovação e desempenho das empresas tem sido explorada por diversos autores. Alguns estudos revelam que a inovação não influencia diretamente o desempenho (Chen, 2017; Heunks, 1998), outros afirmam que a inovação tem um impacto negativo no desempenho, por ser uma atividade arriscada e cara (McGee et al., 1995; Vermeulen et al., 2005). No entanto, a maioria dos estudos mostra uma relação positiva e direta entre inovação, criação de vantagem competitiva e desempenho empresarial (Hashi & Stojčić, 2013; Hult et al., 2004; Leal-Rodriguez et al., 2015; Mone et al., 1998). Mone et al., (1998) referem mesmo que a inovação é a variável mais importante na determinação do desempenho das empresas.

Ao longo dos anos foram surgindo vários estudos no sentido de dar a conhecer as diversas formas e técnicas usadas para aferir o impacto da inovação sobre o desempenho empresarial. Klomp & Van Leeuwen (2001) alertaram para o facto de os resultados da medição do desempenho poderem variar em função das medidas utilizadas. Bessler & Bittelmeyer (2008) apontavam a produtividade, vendas, lucros e retorno sobre os ativos como as medidas mais comuns para aferir o desempenho empresarial. Outro fator a ter em conta é a temporalidade. Os efeitos da inovação no desempenho das empresas geralmente ocorrem após um determinado intervalo de tempo que pode variar de acordo com o tipo de indústria, com o tamanho da empresa, etc. Entre o investimento em inovação, a sua efetivação em formas concretas e a produção propriamente dita, há um tempo a decorrer que importa abreviar o mais possível, pois os proveitos serão tanto maiores quanto mais alargado for o tempo que as outras empresas concorrentes precisarem para imitar as estratégias de inovação utilizadas (Cefis & Ciccarelli, 2005). Assim, para o desempenho não diminuir, é imperativo que as empresas sejam persistentes e bem-sucedidas na implementação das suas estratégias de inovação a longo prazo.

O carácter inovador acaba por ter uma forte relação com o desempenho, pois está associado à procura de novas ideias, que mais tarde permitirão às empresas criar novos produtos ou serviços e novas formas de organização ou de abordagem ao mercado, através da obtenção de conhecimentos sobre as necessidades dos consumidores, a capacidade dos concorrentes e a compreensão da sua envolvente (Calantone et al., 2002). Assim sendo, a motivação das empresas para inovar está relacionada com o aumento do desempenho económico e criação de vantagem competitiva. O processo é concretizado através do aumento das vendas dos produtos e serviços para o mercado ou através da otimização dos custos e recursos necessários à atividade económica (Calantone et al., 2002; Gunday et al., 2011). Por outras palavras, a competitividade e o crescimento económico das empresas a longo prazo dependem substancialmente da capacidade de inovar e aprender. Também Fagerberg (2013) afirma que a inovação influencia o desempenho empresarial. Para o autor, o estudo da inovação aborda a forma como esta é desenvolvida e difundida, os fatores externos e internos que influenciam o processo e o seu impacto económico e social no desempenho das empresas.

Este efeito é amplificado quando as empresas conjugam os vários tipos de inovação (Evangelista & Vezzani, 2010), nomeadamente a inovação de produto, processo, marketing e organizacional, traduzindo dessa forma vantagens competitivas e maior impacto no crescimento económico face às empresas que não incluem a inovação nas suas estratégias.

Forker et al., (1996) afirmam, também, que através da inovação, a qualidade dos produtos pode ser melhorada, o que, por sua vez, contribui para o desempenho das empresas e,

finalmente, para a criação de vantagens competitivas. Hult et al., (2004) concluem que a inovação, é uma componente chave pra o sucesso das empresas. Da mesma forma, Varis & Littunen (2010) verificaram que a introdução de um novo produto está positivamente associada ao crescimento e desempenho empresarial.

Também a inovação de processos, segundo Morone & Testa (2008), está associada positivamente ao crescimento das empresas. Na mesma linha de pensamento, o estudo de Varis & Littunen (2010), sobre PMEs na Finlândia, veio confirmar que a inovação de processos está positivamente relacionada com o desempenho empresarial. Já o estudo de Ar & Baki (2011) reconfirmou a influência positiva e significativa da inovação de produtos e processos no desempenho das empresas.

A combinação dos vários tipos de inovação (produto, processo, organizacional e marketing) tende a gerar ativos estratégicos mais difíceis de replicar pelos concorrentes, permitindo, assim, um desempenho superior. Deste modo, a inovação traduz vantagens competitivas para as empresas, pelo que constitui uma dimensão relevante para as suas estratégias (Gunday et al., 2011).

Segundo Brown & Eisenhard (1995) empresas inovadoras são capazes de desenvolver novos produtos e responder a desafios mais rapidamente do que empresas menos orientadas para a inovação. No entanto, a inovação implica um certo grau de risco, e nem sempre garante o sucesso. Porém, incorporar a inovação como uma estratégia proativa permite que as empresas respondam a mudanças ambientais e avanços tecnológicos e antecipem as necessidades dos consumidores mais rapidamente (Jansen et al., 2006). Também McAdam & Keogh (2004) investigaram a relação entre inovação e desempenho empresarial e concluíram que em ambientes competitivos, para as empresas sobreviverem, é de vital importância inovarem de modo a ganharem vantagens competitivas sobre os seus concorrentes.

Para Sarkar (2010, p. 151), “numa economia do conhecimento, as empresas devem desenvolver novos produtos e serviços para aumentar os seus resultados. Hoje, dada a forte concorrência e instabilidade do mercado em geral, para se manter competitiva e lucrativa, uma empresa deve desenvolver novas ideias e conceitos para consolidar a sua liderança face à concorrência. É através da inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços no mercado”.

No entanto, a relação entre inovação e desempenho empresarial nem sempre é direta. Teoricamente, a inovação pode afetar o desempenho das empresas de duas maneiras. Por um lado, as estratégias de inovação podem trazer riscos para as empresas tais como: desafios técnicos, aumento da concorrência no mercado e estratégias de venda por parte dos concorrentes

(Fernandes & Paunov, 2015). Consequentemente, quando as empresas investem em inovações, enfrentam o problema de aumentos significativos no custo do desenvolvimento e produção de novos produtos e isso pode prejudicar a sua rentabilidade. Por outro lado, e de acordo com o que já foi dito anteriormente, Greve & Taylor (2000) mostram que a inovação pode ajudar as empresas a fortalecer a sua posição no mercado, a obter vantagem competitiva e a aumentar a produtividade. Estudos recentes concluíram que a inovação traz retorno financeiro às empresas e isso, por sua vez, melhora o desempenho empresarial (Howell, 2018; Rajapathirana & Hui, 2018; Spescha & Woerter, 2018).

Inovar, é difícil e muitas vezes frustrante, mas necessário para encontrar novos caminhos, traçar novas rotas para o negócio, de modo a garantir a sobrevivência, o crescimento económico e um melhor desempenho empresarial.

CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA INDÚSTRIA COSMÉTICA

3.1. Definição de Cosmética

Cosmética, oriunda do grego *kosmétikos*, refere-se à beleza humana e faz parte dos rituais básicos de higiene e beleza (Galembeck & Csordas, 2012).

A cosmética é influenciada por hábitos culturais e por fatores económicos e resulta da relação entre diferentes disciplinas, com particular ênfase na química. De acordo com a taxonomia de Pavitt (1984), esta pode ser classificada como *science based*, cuja característica principal é a investigação contínua, com constante inovação nos produtos.

Ramalho et al., (2014, p.6) descrevem a cosmética como “o conjunto de atividades, produtos e serviços que visam proteger ou melhorar a aparência e o odor do corpo humano”. Estes autores consideram, ainda, que o conceito de cosmética é amplo pois não inclui apenas produtos de maquilhagem, tratamento e proteção de pele, mas contempla, também, perfumes, produtos de higiene pessoal e serviços associados aos salões de cabeleireiro e de beleza.

3.2. Evolução Histórica da Cosmética

A história dos cosméticos começou a ser escrita há cerca de 30 mil anos, através de pinturas feitas no corpo. Estudiosos da civilização egípcia apresentam-na como a primeira, de que há notícia, onde o conceito de beleza ganhou importância. Para esses estudiosos, os egípcios apresentavam cuidados de beleza bastante avançados para a época. Pensa-se que as razões para o uso de óleos, perfumes e maquilhagem não eram estritamente para a beleza estética pois, muitos dos produtos utilizados forneciam uma forte proteção contra climas áridos e temperaturas elevadas (Edwin, 1999) e, portanto, estavam associados a cuidados com a saúde.

Mais tarde, na Grécia Antiga, os cuidados com a saúde corporal e a beleza física ganham uma dimensão mais abrangente na sociedade, como retratam os banhos públicos e a prestação de cuidados higiénicos, praticados entre os membros da classe mais alta (Ashenburg, 2008).

No século XIX o cuidado com a beleza era algo privado e as mulheres realizavam os seus rituais de beleza em casa. Porém, foi nesse século que a indústria cosmética se começou a desenvolver e a crescer, quando os empreendedores da área de beleza começaram a utilizar os últimos avanços científicos e tecnológicos para produzir os seus próprios produtos e serviços em fábricas. O crescimento do mercado mundial de beleza estava intimamente ligado às ondas da globalização que começaram no século XIX. Se foi no século XIX, que os cosméticos ganharam maior popularidade é no século XX que se inicia a sua massificação.

Durante os primeiros anos do século XX, a maquiagem tornou-se moda nos Estados Unidos e na Europa, devido à influência das estrelas de teatro. Mas o desenvolvimento que teve maior influência foi o da indústria cinematográfica de Hollywood. Em Los Angeles, a linha de cosméticos Max Factor começou a vender maquiagem para estrelas de cinema em 1904. Em 1914, a TJ Williams fundou a Maybelline, empresa especializada em fabricação de rímel. Após a Primeira Guerra Mundial, o visual *flapper* entrou na moda pela primeira vez e, com ele, os cosméticos: olhos escuros e batom vermelho, inventado como uma declaração de moda de Coco Chanel. O batom foi introduzido em 1915 em tubos cilíndricos de metal. Em 1944, um farmacêutico de Miami Beach, Benjamin Green, desenvolveu protetor solar para proteger soldados no Pacífico Sul. Lawrence Gelb, em 1950, lançou o Miss Clairol Hair Color Bath, um produto de coloração capilar. O desodorizante *roll-on* foi lançado em 1952 e os aplicadores de rímel apareceram em 1958, eliminando a necessidade de aplicar rímel com um pincel. Em 1963, a Revlon desenvolveu o primeiro blush em pó (Chaudhri & Jain, 2009).

No final da II Guerra Mundial, a indústria cosmética passou por diversas alterações. No que diz respeito às empresas familiares, muitas foram vendidas, porque os seus proprietários não dispunham de meios para desenvolver as marcas, sendo adquiridas por empresas maiores que procuravam diversificar a sua posição. Empresas como a Estée Lauder, a L'Oréal, a Shiseido e a Beiersdorf conseguiram manter-se firmes, pelo menos parcialmente, nas mãos das famílias que as haviam fundado, tornando-se líderes na indústria, adquirindo outras empresas. A Estée Lauder detém a Clinique, Origins e Mac, enquanto a L'Oréal a Lancôme, Helena Rubinstein e Maybelline, entre outras. A estas juntaram-se *players* da indústria de bens de grande consumo como a Procter&Gamble e a Unilever. Já no final do século XX, e com a forte inovação realizada a nível científico, os cosméticos deixam de ser vistos apenas como produtos de beleza, e passam a ser também considerados produtos de tratamento (exemplo: anti-envelhecimento e anti-manchas).

3.3. Análise da Indústria Cosmética

A indústria cosmética é orientada pela oferta e suportada pela inovação, bem como pela eficácia e qualidade, dividindo-se geralmente em cinco segmentos de negócio: cuidados com a pele, cuidados com o cabelo, maquiagem, perfumes e produtos de higiene pessoal (L'Oréal Annual Report 2019). Dentro do mercado de cuidados com a pele, onde estão inseridas as marcas da Divisão Cosmética Ativa do Grupo L'Oréal, existem as seguintes categorias: acne (15-25 anos), hidratação (segmento transversal, mas com mais ênfase a partir de 18-30 anos), antirrugas (30-50 anos) e pele madura (+ 50 anos).

Relativamente aos diferentes segmentos de negócio, o segmento de cuidados com a pele representa o segmento de maior dimensão, 40% da indústria cosmética, seguido do segmento de cuidados com o cabelo, 21%, pelo segmento de maquilhagem, 18%, pelo segmento de perfumes, 11%, e pelo segmento de produtos de higiene pessoal, 10%.

Esta indústria é dominada por grandes marcas e por grandes empresas especializadas como a L'Oréal, Unilever, Procter & Gamble, Estée Lauder, Avon, Johnson & Johnson, Shiseido e Beiersdorf, sediadas essencialmente em meia dúzia de países: EUA, Japão, Alemanha, França e Reino Unido. Verifica-se ainda a existência de muitas PME's de cariz familiar que fabricam de uma forma mais artesanal os seus produtos (Ramalho et al., 2014).

A indústria cosmética é caracterizada pelo seu dinamismo e elevada competitividade, apresentando um ritmo acelerado de lançamento de novos produtos, o que mantém e atrai consumidores cada vez mais exigentes e impulsiona as empresas para uma procura contínua por inovação e melhoria da qualidade, contribuindo para o fortalecimento das marcas no mercado (Maracanã & De Souza, 2006). Essa inovação ocorre não apenas nos cosméticos desenvolvidos, mas também pelo investimento em produtos de suporte aos lançamentos, nomeadamente na comunicação, divulgação e design de embalagens. Estamos perante uma indústria onde o desenvolvimento de novos produtos decorre da necessidade de atender à diversidade e exigências dos consumidores.

É uma indústria muito lucrativa, onde a inovação é a chave do sucesso para garantir a satisfação e fidelização dos consumidores, pois os ciclos de vida dos produtos tendem a ser curtos. As exigências dos consumidores mudam consoante as novas tecnologias e tendências do mercado, e conseqüentemente, as empresas da indústria cosmética têm de se esforçar para atender às suas necessidades e inovar em parcerias com eles. As empresas são forçadas a desenvolver ou substituir novos produtos ou serviços, melhorando a sua qualidade e a produtividade (Akers & Porter, 1995; Kumar et al., 2006; Salvador & Chisvert, 2017).

Embora a indústria cosmética não seja considerada de alta tecnologia, ela caracteriza-se principalmente pela constante necessidade de lançamento de novos produtos e pela elevada dependência de novos ingredientes. Além disso, as preocupações com a eficácia comprovada dos cosméticos (particularmente em produtos de anti-envelhecimento), com a segurança, com os danos ambientais, com os produtos de origem natural e com os testes realizados em animais, crescem continuamente (Kumar, 2005).

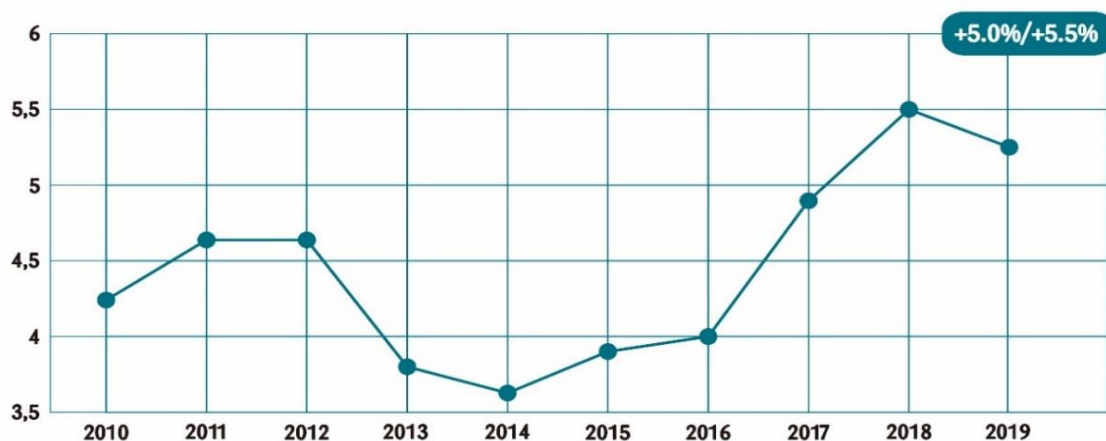
Estimado em mais de 220 mil milhões de euros, o mercado mundial de cosméticos é um mercado poderoso e dinâmico, impulsionado pelo forte potencial de crescimento do consumo. Esse potencial de consumo é sustentado, principalmente, pela expansão das redes sociais,

interesse dos consumidores por novos produtos, aceleração da urbanização, aumento das classes média e alta, bem como, pelo crescente número de idosos à procura de produtos que atenuem os efeitos de velhice, proporcionando-lhes um aspeto mais jovem. (L'Oréal Annual Report, 2018; 2019).

A cada ano que passa, o mercado global de cosméticos continua a desenvolver-se de forma constante, +5,0% e +5,5%, impulsionado, principalmente, pelas tendências económicas, demográficas e sociológicas observadas nos últimos anos: globalização, ascensão das classes média e alta e surgimento de novos *targets* (exemplo: idosos e homens). Recentemente, o crescimento também foi alimentado por outros fatores, como a revolução digital. Depois, o comércio eletrónico estendeu o alcance da indústria cosmética a um número muito maior de consumidores em todo o mundo (L'Oréal Annual Report, 2019).

O gráfico abaixo ilustra a evolução do mercado global de cosméticos de 2010 a 2019. Numa breve análise do gráfico, é possível observar um crescimento de cerca de 0.5% entre 2010 e 2011, mantendo-se o mercado de cosméticos estável até 2012. Após este último ano, o mercado global de cosméticos decresceu quase 1%, até 2014, sendo que, nesta data, verificou-se uma viragem, com uma subida até 2018. Este período teve duas fases, um crescimento gradual de 2014 a 2016 e acentuado de 2016 a 2018 (5.5%).

Figura 3.1 - Evolução do mercado global de cosméticos ao longo de 10 anos (em %)



Fonte: L'Oréal Annual Report (2019)

Segundo a figura que se segue, a Ásia-Pacífico é a zona geográfica do mercado global de cosméticos com maior peso, representando 41% deste mercado, seguindo-se a América do Norte (24%), a Europa Ocidental (18%), a América Latina (8%), a Europa de Leste (6%), e por último África e Médio Oriente, com 3%.

Figura 3.2 – Distribuição do mercado global de cosméticos por zona geográfica em 2019



Fonte: Relatório de Contas L'Oréal (2019)

Como se constata pela figura seguinte, o segmento de cuidados com a pele é o que detém uma maior percentagem no mercado global de cosméticos, representando 40% deste mercado. Seguem-se, por ordem decrescente, o segmento de cuidados com o cabelo (21%), o segmento de maquilhagem (18%), o segmento de perfumes (11%), e por último o segmento de produtos de higiene pessoal, com 10%.

Figura 3.3 – Distribuição do mercado global de cosméticos por segmento de negócio em 2019



Fonte: Relatório de Contas L'Oréal (2019)

3.4. Inovação na Indústria Cosmética

A indústria cosmética pauta-se por um ambiente altamente competitivo, onde as maiores multinacionais, que controlam mais de metade do mercado, são continuamente desafiadas por empresas menores que vão surgindo. Grandes e pequenas empresas, têm de se esforçar consistentemente para lançar novos produtos baseados em novos conhecimentos e novas ciências. A I&D e a inovação tecnológica são as forças motoras por trás das vendas (Meilhac, 2010).

Esta indústria é impulsionada pela ciência e pela investigação e é um dos setores mais inovadores. Isso deve-se, em grande parte, aos investimentos em I&D, que são essenciais no desenvolvimento de novos produtos e serviços, utilizando tecnologias inovadoras e métodos de desenvolvimento sustentável, que têm um papel fundamental para as empresas e, conseqüentemente para a competitividade dos países enquanto catalisadores de eficiência e de criação de valor. O que decide o caminho da inovação nesta indústria são as necessidades e desejos dos consumidores por produtos melhores e mais seguros. Porém, este não é um processo fácil, pois as necessidades e exigências dos consumidores estão sempre a mudar, a inovação nesta indústria deve ser rápida e dinâmica para manter os consumidores satisfeitos (Cosmetics Europe).

Além dos investimentos em I&D, a indústria cosmética também está a encontrar novas formas sustentáveis de adquirir, fabricar, distribuir e comercializar os seus produtos. Deste modo, a inovação continua a impulsionar a indústria com a missão de fornecer uma sociedade de forma mais ecológica, através da introdução de produtos inovadores, mas também sustentáveis. (Thompson & Doherty, 2006).

Os modelos de inovação na indústria cosmética têm evoluído ao longo do tempo, procurando adaptar-se aos novos desafios. O maior feito da indústria deu-se aquando da democratização do mercado. Os empreendedores desta área desenvolveram, além de produtos inovadores, a imagem das marcas e canais de distribuição adequados à venda dos seus produtos. A indústria cosmética procura, como fator crítico de sucesso, o lançamento constante de novidades no mercado. Essas novidades, denominadas de inovações, podem ser, novos produtos. No entanto, deve-se ter em mente que o “novo produto”, muitas vezes, pode advir apenas de mudanças em aspetos como uma nova cor, uma nova fragrância, uma nova funcionalidade, um novo *design* ou uma nova embalagem (Capanema, Velasco, Palmeira Filho & Noguti, 2007).

O final do século XX e início do século XXI foram marcados pela inovação na indústria cosmética, com a introdução de produtos inovadores para o rosto e para o corpo, como novas

paletas de cores, novas fórmulas, tratamentos específicos para a pele, cremes anti-envelhecimento e de fotoproteção. A Lancôme, pertencente à Divisão de produtos de luxo da L’Oreal, lançou um creme facial com nanocápsulas de vitamina E para combater o envelhecimento da pele, usando uma fórmula desenvolvida e patenteada pela Universidade de Paris. Outros exemplos de avanços inovadores e conhecidos na indústria cosmética no século passado incluem: rímel à prova de água; protetores solares com proteção UV; pastas de dentes que ajudam a prevenir cáries, produtos para cabelos desenvolvidos para vários tipos e cores de cabelo e autobronzeadores.

Com a crescente globalização da economia, a indústria cosmética evolui no sentido da criação de *hubs* de I&D distribuídos, para assim responder à necessidade de adaptação dos consumidores locais. É também relevante o estabelecimento de parcerias com entidades externas (Huston & Nabil, 2006), que permitem reunir competências, diminuir riscos e partilhar custos, promovendo a especialização e o aumento do conhecimento (Fernhaber et al., 2008).

Segundo Meilhac (2010), três fatores significativos que definem a indústria cosmética são: o nível de globalização e a importância das exportações; a dependência de I&D e inovação; e o uso intensivo de publicidade.

Atualmente, face à forte concorrência e instabilidade no mercado global, para uma empresa se manter competitiva deve desenvolver ideias e conceitos inovadores para consolidar a sua liderança face à concorrência. É através da inovação que as empresas podem criar valor e diferenciar os seus produtos e serviços no mercado.

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO

4.1. Metodologia de Investigação

A literatura dos métodos de investigação identifica de forma clara dois tipos de metodologias de análise dos dados: quantitativa e qualitativa (Yin, 2018). Uma forma simples de os distinguir reside no seu carácter numérico ou não. A metodologia quantitativa usualmente envolve bases de dados construídas a partir de dados primários ou dados secundários. Em geral, neste tipo de metodologia, o investigador não tem ou não exerce qualquer tipo de influência, sendo o objetivo principal da investigação medir impactos ou relações entre variáveis. Por oposição, a metodologia qualitativa é utilizada predominantemente como técnica de recolha de dados (como entrevistas e questionários) ou processo de análise de dados (como categorias de dados) que desenvolvam ou usem dados não numéricos.

4.1.1. Metodologia Qualitativa

Segundo Downey & Ireland (1979), a metodologia qualitativa desempenha um papel crucial no estudo das empresas, visto que permite avaliar as características do meio em que estas se inserem. Yin (1994) recomenda que se aprofunde o conhecimento desta metodologia e a sua adequação às investigações, bem como as possibilidades e limitações que a mesma acarreta. Contudo, apesar do uso escasso, verifica-se que a metodologia qualitativa tem sido cada vez mais aceite pela comunidade científica como uma ferramenta de investigação na área de gestão (Melo, 2011).

A metodologia qualitativa tem sido usada como designação geral para todas as formas de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados qualitativos. Também Bogdan & Bilken (1994) identificam a expressão investigação qualitativa como termo genérico para agrupar diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Nesta investigação, os dados recolhidos são considerados qualitativos, o que significa que são essencialmente dados de carácter descritivo e de complexo tratamento estatístico (Bogdan & Bilken, 1994). Segundo Denzin & Lincoln (2005), a designação qualitativa centra-se em processos e significados que não são examinados nem medidos rigorosamente, em termos de quantidade, valor, intensidade ou frequência.

Com base nos estudos de Ruiz-Olabuenaga (1996) e Janesick (1994), a metodologia qualitativa assenta em sete pressupostos: (1) o objetivo é a reunião e reconstrução do significado dos dados; (2) a abordagem é basicamente conceptual e metafórica, em oposição a números, algoritmos e fórmulas estatísticas; (3) a recolha de informação é flexível e desestruturada (uma das ferramentas mais utilizadas é a entrevista em profundidade, ao contrário de questionários estandardizados utilizados na metodologia quantitativa); (4) o seu procedimento é mais indutivo que dedutivo, sendo que o ponto de partida não é uma teoria nem hipóteses perfeitamente elaboradas e precisas; (5) requer uma análise agregada dos dados; (6) a investigação não está orientada para o particular e geral, mas sim para o holístico e concreto, uma vez que defende a importância da compreensão integral dos fenómenos e não a análise isolada dos mesmos; (7) foca-se nas relações dentro de um todo ou de uma cultura.

Esta metodologia, quando posta em prática, engloba as seguintes fases: seleção de um tema e população, elaboração da entrevista, recolha e interpretação de dados e descrição dos resultados. A oportunidade de reflexão em profundidade sustentada pode aumentar a acuidade da pesquisa e facilitar análises e resultados mais profundos e multifacetados (Tufford & Newman, 2010).

A investigação qualitativa é caracterizada por um paradigma interpretativo, que enfatiza as experiências subjetivas e os significados que elas têm para um indivíduo. O paradigma interpretativo, a abordagem fenomenológica e o construtivismo como base paradigmática da metodologia qualitativa estão intimamente ligados à definição e às características dos estudos de caso. Um estudo de caso assume uma natureza mais qualitativa do que quantitativa, mas não exclusivamente, pois pode envolver dados qualitativos, quantitativos ou uma combinação de ambas as abordagens (Starman, 2013). Constitui uma abordagem de investigação usada para desenvolver uma compreensão profunda e multifacetada de uma questão complexa no seu contexto da vida real.

Segundo Patton (1990), o estudo de caso é uma forma particular de recolher, organizar e analisar dados. Ponte (1994) vem consolidar a ideia de que o objetivo de um estudo de caso é o de analisar e compreender a situação em si, visando conhecer em profundidade o “como” e o “porquê”. Para tal é necessário explorar, descrever, explicar, avaliar ou transformar a referida situação (Gómez, Flores & Jiménez, 1996).

George & Bennett (2005) identificaram quatro vantagens de recorrer ao método de estudo de caso em comparação com métodos quantitativos: o seu potencial para alcançar elevada validade conceptual; procedimentos sólidos para desenvolver novas hipóteses; permite examinar de perto o papel hipotético dos mecanismos causais no contexto de casos individuais e sua capacidade de abordar a complexidade causal.

Em relação à aplicabilidade da metodologia qualitativa a um estudo de caso, Eisenhardt (1989) evidencia os seguintes contextos: situações em que pouco se sabe relativamente a um determinado fenómeno do objeto de análise, fases iniciais da investigação sobre uma nova temática e situações onde as perspetivas teóricas parecem inadequadas porque têm pouca fundamentação empírica. Nestes contextos, a construção de teoria a partir do método de estudo de caso é particularmente apropriada porque não depende de literatura ou evidência empírica anterior. De acordo com Fidel (1993), a metodologia qualitativa é assim holística, contextual, indutiva ou dialética, plural ou relativa e misturada com o corpo da investigação.

4.1.2. Metodologia Qualitativa versus Quantitativa

Conforme já apresentado anteriormente, o tipo de abordagem a utilizar em cada investigação depende dos interesses do investigador e do tipo de estudo que este pretende desenvolver, ou seja, dependerá da forma como o investigador pretende analisar o problema e do objetivo adotado. De salientar que ambas as metodologias estão interligadas e poderão complementar-se (Prodanov & Freitas, 2013).

Choy (2014) compara os pontos fortes e fracos dos estudos qualitativos e quantitativos. O autor chega à conclusão de que ambas as metodologias podem ser adequadas, mas defende que uma abordagem complementar entre as abordagens qualitativas e quantitativas para um mesmo tema de investigação pode fornecer melhores resultados do que usar apenas uma metodologia isolada. Em geral, num estudo quantitativo, os dados estão na forma numérica e essas informações são analisadas por meio de técnicas de análise de dados quantitativos. Num estudo qualitativo, as informações são apresentadas principalmente sob a forma de texto e são analisadas por meio de técnicas qualitativas de análise de dados (Azorin & Cameron, 2010).

O foco da metodologia qualitativa é a qualidade da informação enquanto na metodologia quantitativa é o tratamento quantitativo da informação. Patton (1990) considera o investigador como um intérprete da realidade. Segundo este autor, a investigação qualitativa, por oposição à quantitativa, tem a ver com o modo como os dados serão tratados. A investigação qualitativa é indutiva, no sentido em que o investigador desenvolve conceitos e hipóteses a partir dos padrões observados e envolve, necessariamente, trabalho de campo. Por sua vez, a investigação quantitativa assenta experimental, empírico e estatístico.

Ambas as metodologias têm metas de investigação, embora distintas, pois a qualitativa tem como objetivos primordiais o entendimento, a descrição e a descoberta, contraposta pela predição, controlo, confirmação e teste de hipóteses. Com o objetivo de alcançar as metas definidas, será necessário que ambas as metodologias definam uma amostra e saibam onde recolher os dados necessários. Neste sentido, a análise numa amostra qualitativa será pequena, enquanto numa amostra quantitativa será grande, e a recolha de dados na qualitativa será através de entrevistas, inquéritos, documentos e da observação, enquanto na quantitativa será através de instrumentos manipulados, como por exemplo rácios.

4.1.3. Processo de Investigação

Para se alcançar o objetivo de uma investigação científica, o investigador é obrigado a submeter-se a uma sequência de passos lógicos e ordenados que permitirão verificar a autenticidade de uma série de afirmações relacionadas com a situação em estudo (Coller, 2005).

Segundo a literatura, existem quatro fases fundamentais numa investigação qualitativa: 1) a de preparação, 2) a de trabalho de campo, 3) a analítica e 4) a informativa. A primeira fase divide-se numa etapa de reflexão sobre o que se pretende alcançar e noutra em que se elabora o desenho da investigação. A segunda fase divide-se também em duas etapas que assentam no acesso à amostra da investigação e na recolha da informação necessária. Na terceira fase surgem três etapas: redução de dados, apresentação e processamento de dados e obtenção de resultados

e verificação de conclusões. Por último, a quarta fase cinge-se à elaboração do relatório da investigação (Gómez, Flores & Jiménez, 1996).

Na elaboração deste estudo, a etapa inicial compreendeu o trabalho prévio de identificação e compreensão do tema objeto de estudo, incluindo a revisão da literatura e conversas com o orientador. Estes procedimentos foram realizados com vista a que esta investigação se tornasse o mais interessante e original possível.

O plano de investigação serviu de orientação durante a realização deste estudo e também serve de ferramenta de trabalho, pelo que deve ser flexível, pois os planos realizados podem sofrer alterações conforme a realidade atual e as suas limitações. Relativamente ao método escolhido, optou-se pelo estudo de um caso único devido à coesão metodológica que fornece e à possibilidade de incorporar no estudo dados de natureza predominantemente qualitativa.

De modo a colocar este estudo em prática, recorreu-se a diversas fontes de evidência da empresa investigada, designadamente entrevistas, relatórios de contas, demonstrações financeiras, publicações especializadas e conteúdos das suas páginas na internet, que em conjunto permitiram aumentar a robustez da análise e aumentar o grau de precisão da investigação.

Este estudo está limitado à análise de um caso único, apesar da literatura existente questionar o grau de aplicabilidade da investigação quando se trata apenas de um caso único. Segundo Glaser & Strauss (1967), as teorias ou modelos que pretendam obter um certo grau de aplicabilidade geral podem basear-se num número restrito de casos. Glaser & Strauss (1967, p. 95) afirmam: “uma vez que uma evidência precisa não é tão crucial para gerar teoria, o tipo de evidência, assim como o número de casos, também não são tão cruciais”. Os autores salientam que um caso único pode indicar uma categoria ou propriedade concetual geral e, uns quantos mais casos podem confirmar esta indicação.

Para a recolha de dados e obtenção de informação foram entrevistados Jorge Sucena (Diretor de Marketing das marcas Vichy, CeraVe e Decléor) e Andreia Lança Magarreiro (Diretora de Marketing das marcas La Roche-Posay e SkinCeuticals), tendo as respetivas entrevistas decorrido durante o mês de novembro de 2020. Como tal, o “guião da entrevista” (apêndice B) tornou-se um instrumento essencial neste estudo.

Na elaboração da entrevista seguiu-se a “técnica do funil” - as questões seguem uma progressão lógica baseada nos objetivos do estudo - começando com questões mais amplas e gerais e, posteriormente, questões mais complexas e mais focadas no objeto de investigação (Carrasco et al., 1997). O carácter semiaberto das entrevistas deve-se ao facto de neste estudo se ambicionar analisar os diferentes discursos dos entrevistados e tratar de clarificar e cruzar as

respostas dos mesmos. A informação obtida é assim mais rica e esclarecedora, o que fornece uma visão mais completa acerca do objeto de investigação e dos resultados pretendidos.

Em suma, o método desta investigação respeita os critérios da credibilidade, confiança e conformidade associados à realização de uma investigação qualitativa. Carson et al., (2001) sugerem que isso pode ser alcançado através da: 1) utilização cuidada, análise, interpretação e avaliação da literatura para observação dos resultados empíricos; 2) justificação cuidada da metodologia da investigação qualitativa utilizada neste estudo, nomeadamente a sua adequação, aptidão e valores e; 3) estruturação da análise dos dados para garantir uma avaliação completa e descritiva.

4.2. Análise de Dados

Destinado à compreensão do trabalho até aqui realizado, este capítulo é fundamental para a análise e compreensão dos dados recolhidos, traduzidos na evidência empírica das respostas dos entrevistados da Divisão Cosmética Ativa do Grupo L'Oréal.

4.2.1. Grupo L'Oréal

A L'Oréal é uma empresa multinacional francesa de cosméticos com sede em Clichy, França. Esta foi fundada em 1909 por Eugène Schueller e é atualmente considerada a empresa líder, em termos de vendas, na indústria cosmética. Presente em cerca de 150 países, o seu portfólio inclui 36 marcas internacionais.

O portfólio de marcas da L'Oréal é organizado pelas seguintes Divisões: Produtos Profissionais, Produtos de Consumo, L'Oréal Luxe e Cosmética Ativa (Anexo 1). Cada uma tem um canal de distribuição e tipo de consumo diferente.

Relativamente ao modelo de inovação da L'Oréal, este está organizado em torno de três grandes áreas: investigação avançada; investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação avançada ajuda a empresa a enriquecer, continuamente, o conhecimento científico sobre pele e cabelos e, posteriormente, criar novos ingredientes. A investigação aplicada desenvolve sistemas de produção, que depois são aplicados nas diferentes famílias de produtos. Por fim, o desenvolvimento fornece às marcas fórmulas inovadoras adaptadas à sua identidade e às expectativas dos consumidores em todo o mundo.

Ao longo dos anos, a L'Oréal desenvolveu várias inovações que marcaram gerações e revolucionaram a indústria da beleza, nomeadamente: Elnett, a laca que transformou a rotina das mulheres e dos cabeleireiros; Color Riche, o batom nº1 no mundo, que marcou um novo

rumo para as mulheres ao conjugar 270 tons; e Revitalift Laser, o antirrugas que mediu a eficácia de uma sessão de laser.

A inovação é importante para qualquer empresa que pretenda evoluir, crescer e florescer. Neste contexto, a inovação aberta, acaba também por ser uma estratégia da L'Oréal para impulsionar o processo criativo. Por exemplo, as parcerias com parceiros externos como a Founders Factory, com sede em Londres, ajudaram a L'Oréal a identificar e aproveitar outras maneiras de se envolver mais diretamente com os consumidores. No final de 2018, a L'Oréal criou o seu fundo de investimento de capital *BOLD (Business Opportunities for L'Oréal Development)*, que visa adquirir participações minoritárias em *startups* e marcas inovadoras com alto potencial de crescimento e investir em novos modelos de negócios que combinam inovação e desenvolvimento sustentável.

Para a empresa, além do conhecimento científico e inovação, é também importante manter um esforço constante de marketing, para garantir que a investigação é direcionada às necessidades e exigências dos consumidores. É dado também especial ênfase à sustentabilidade através de diversas iniciativas como: reduzir a pegada ecológica; respeitar a biodiversidade e otimizar o *packaging* dos produtos.

Tabela 4.1 - Caracterização da L'Oréal

Criação e fundador	1909 – Eugène Schueller
Sede	Clichy, França
Tipologias de Produtos	Cosméticos, fragrâncias, cuidados para o cabelo e cuidados para a pele
Vendas Totais	2016: 25837 milhões de euros 2017: 26024 milhões de euros 2018: 26937 milhões de euros 2019: 29873 milhões de euros
EBITDA	2016: 6270 milhões de euros 2017: 5550 milhões de euros 2018: 7123 milhões de euros 2019: 7490 milhões de euros
Margem Operacional	2016: 17.6% 2017: 18.0% 2018: 18.3% 2019: 18.6%

Fonte: Relatórios de Contas Anuais

No ano de 2016, a L'Oréal apresentou vendas positivas de 25837 milhões de euros (+4.7%), com uma margem operacional de 17.6%, sugerindo que o modelo de negócios da L'Oréal está definido para oferecer um desempenho elevado e criar valor significativo. A aquisição estratégica da *IT Cosmetics* e da *CeraVe* fortalecem o portfólio de marcas e permitem atender

às aspirações de beleza dos consumidores. Como parte da otimização deste portfólio de marcas, o Grupo decidiu também explorar todas as opções estratégicas da *The Body Shop*, a fim de dar-lhe melhores oportunidades e potenciar o seu desenvolvimento (Relatório Anual L'Oréal, 2016).

Em 2017, o mercado acelerou, estimulado por desenvolvimentos demográficos e sociológicos favoráveis. Neste mercado dinâmico, a L'Oréal alcançou novamente um bom ano em termos de vendas, no valor de 26024 milhões de euros (+4.8%). Em termos de resultados, o ano ficou marcado por uma margem operacional recorde de 18% das vendas, aumentando as despesas com investigação e *business drivers* (Relatório Anual L'Oréal, 2017).

Em 2018, a L'Oréal alcançou um dos seus melhores resultados, com um crescimento de vendas de 26937 milhões de euros (+7.1%). A margem bruta aumentou significativamente, houve fortes investimentos em investigação e inovação e, em resultado desta aposta, a margem operacional estabeleceu um novo recorde de 18.3% das vendas (Relatório Anual L'Oréal, 2018).

Em relação a 2019, a L'Oréal terminou o ano com o maior crescimento de vendas desde 2007 (+8.0%), num total de 29873 milhões de euros. Este facto decorreu dos vários lançamentos de sucesso - Rouge Signature, Dream Lengths e Revitalift Filler. A margem operacional representou 18.6% das vendas. O forte crescimento das vendas e o aumento do lucro bruto, aliados ao menor peso das despesas operacionais, permitiram ao Grupo investir nas marcas e melhorar a sua rentabilidade (Relatório Anual L'Oréal, 2019).

O EBITDA registado no período de 2016 a 2019 encontra-se definido pelo valor decrescente no primeiro biénio (de 6270 milhões de euros para 5550 milhões de euros), invertendo-se a situação nos dois últimos anos em que aumentou de 7123 milhões de euros em 2018 para 7490 milhões de euros em 2019.

Para além do aumento contínuo das vendas e da margem operacional, também os investimentos em I&D têm sido superiores ano após ano. Em 2019, a L'Oréal investiu 985 milhões de euros em I&D, equivalente a 3.3% das vendas do Grupo (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 – Investimentos em I&D (em milhões de euros)

	2016	2017	2018	2019
L'Oréal	850	877	914	985

Fonte: Relatórios de Contas Anuais

Entre 2016 e 2019, a L'Oréal foi responsável pela publicação de 1973 patentes, sendo que o número anual é superior a 400, não se evidenciando uma tendência nos anos em análise (Tabela 4.2).

Com mais de 4000 investigadores, a L'Oréal tem a maior força de Investigação e Inovação na indústria cosmética, a qual tem ao dispor um orçamento de cerca de 3.3% das vendas. É uma empresa, na qual o nível de especialização e riqueza de dados científicos e técnicos representam um ativo significativo.

Tabela 4.2 - Patentes

	2016	2017	2018	2019
L'Oréal	473	498	505	497

Fonte: Relatório de Contas Anual 2019

Para além do enfoque nas áreas de Investigação e Inovação, a L'Oréal dá também especial ênfase às áreas de responsabilidade social e ambiental. A empresa pretende desenvolver novos produtos feitos a partir de ingredientes naturais e orgânicos que respeitam o meio ambiente, sem comprometer o desempenho e qualidade. Para atingir esse objetivo duplo, a empresa investe em conhecimento científico e novas tecnologias - microbioma da pele, materiais inteligentes e mini sensores – que ajudam a desenvolver e personalizar os produtos e serviços, tornando-os mais inovadores e sustentáveis.

Para responderem às expectativas dos consumidores, as equipas de Investigação e Inovação da L'Oréal trabalham em 21 centros de investigação e 13 centros de avaliação. Os centros de Investigação e Inovação estão agrupados em três centros globais em França (*Advanced Research, Haircare Métiers e Cosmetics Métiers*) e estão organizados em 6 *hubs* regionais, situados no Japão, EUA, China, Índia, África do Sul e Brasil) identificam as necessidades dos consumidores e estudam os seus hábitos. Ao fortalecer a sua presença global através dos seis polos, a L'Oréal está implantada nos principais mercados, acabando por adquirir também conhecimentos científicos em cada região Os dados gerados permitem aos investigadores desenvolver novos produtos, de qualidade superior, ajustados às necessidades do mercado (expectativas e exigências dos consumidores).

Volume de Vendas

No que diz respeito ao volume de negócios da L'Oréal, em 2019, atingiu os 29873 milhões de euros (Anexo 2), 10.9% acima do ano anterior, o que representa o maior crescimento da empresa desde 2007. Já no domínio dos lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA), o valor apurado em 2019 foi de 7490 milhões de euros.

Em termos de vendas, as operações são organizadas em quatro Divisões principais: Produtos de Consumo, Produtos de Luxo, Produtos Profissionais e Cosmética Ativa. Cada Divisão possui o seu próprio portfólio de marcas, modelo de negócios e departamentos de gestão interna, marketing e comercial. A Divisão de Produtos de Consumo é responsável por quase metade das receitas totais do Grupo, comercializando produtos de nove marcas diferentes distribuídas em grandes superfícies comerciais, sendo as marcas mais conhecidas a L'Oréal Paris, Maybelline New York, Essie, Garnier e a NYX Cosmetics. A Divisão de Produtos de Luxo é a Divisão com o portfólio de marcas mais amplo. No total, são 26 marcas, das quais 17 são marcas globais, incluindo marcas, como a Giorgio Armani, a Yves Saint Laurent e a Lancôme. Esta Divisão estabelece preços geralmente altos para os seus produtos, com o intuito de alcançar nichos de mercado e, assim, lucrar com as margens acima da média. Na Divisão de Produtos Profissionais, as marcas são direcionadas ao mercado de profissionais de produtos para cabelo. São no total 11 marcas, vendidas em diferentes países, sendo as mais conhecidas a L'Oréal Professional, Kérastase, Redken, Matrix e Pureology. Na Divisão Cosmética Ativa, as cinco principais marcas de cuidados com a pele são a Vichy, CeraVe, La Roche-Posay, SkinCeuticals e Decléor.

A Divisão que mais contribuiu para as vendas em 2019 foi a Divisão de Produtos de Consumo, seguida pela Divisão de Produtos de Luxo, Produtos Profissionais e por último a Cosmética Ativa (Anexo 3). Em 2019, as zonas geográficas mais lucrativas para o Grupo foram a Europa Ocidental e a América do Norte (Anexo 4), enquanto os segmentos de negócio mais lucrativos foram os de cuidados com a pele, maquilhagem e cabelo (Anexo 5).

4.2.2. Divisão Cosmética Ativa

A Divisão Cosmética Ativa é a líder mundial em dermocosméticos, com marcas internacionais de cuidados com a pele, recomendadas por profissionais de saúde e distribuídas e vendidas em farmácias e parafarmácias. A Divisão desenvolve uma relação de confiança com mais de 160.000 médicos, o que lhe permite conceber e testar os seus produtos, nomeadamente com

especialistas em pele, como dermatologistas ou pediatras, de forma a corresponder melhor às expectativas dos consumidores.

Na Divisão Cosmética Ativa, existem cinco marcas principais de cuidados com a pele: Vichy, CeraVe, La Roche-Posay, SkinCeuticals e Decléor. Estas marcas atendem a uma gama de necessidades diferentes de cuidados com a pele e contam com inovações baseadas em avanços científicos, como o microbioma e, também com uma forte *expertise* em *Beauty Tech*.

Vichy

A marca Vichy foi criada pelo médico francês Prosper Haller em 1931, poucos anos depois de ter descoberto as propriedades terapêuticas da Água Vulcânica Vichy, principal ingrediente ativo nos produtos Vichy. Pioneiro na dermocosmética, Dr. Haller foi o primeiro a aplicar o poder desta água termal em produtos cosméticos, lançou uma linha de dermocosméticos combinando a água mineral com ingredientes ativos avançados.

A internacionalização da Vichy teve início em 1973, ano em que entrou no mercado português. Hoje em dia está disponível em 90.000 pontos de venda, em mais de 60 países. A marca vende produtos da categoria de cuidados de rosto, corporais, capilares, maquilhagem e proteção solar. Ao longo dos anos, a marca tem investido fortemente na adoção de uma estratégia de negócio ambientalmente responsável.

Das cinco marcas da Divisão Cosmética Ativa, a Vichy é a que mais aposta na inovação.

CeraVe

Criada em 2006 por um laboratório norte-americano, a marca CeraVe começou a destacar-se no mercado pelas suas fórmulas focadas em hidratação.

Em 2005, os dermatologistas envolvidos na origem de CeraVe desenvolveram uma linha de produtos enriquecidos com três ceramidas essenciais para a pele saudável (ceramidas 1, 3, e 6-II), ácidos gordos e outros lípidos, que ajudam a restaurar e fortalecer a barreira cutânea.

Atualmente é a marca de hidratação mais recomendada por dermatologistas nos Estados Unidos e está disponível em mais de 35 países em todo o mundo, oferecendo uma gama completa de produtos adaptados para todos os tipos de pele.

La Roche-Posay

A marca La Roche-Posay foi criada em 1975 e é o motor número do crescimento da Divisão Cosmética Ativa. Os dermocosméticos La Roche-Posay comprovam a sua qualidade, segurança e eficácia não apenas pelos resultados documentados de ensaios clínicos, mas também pelas

inúmeras recomendações de dermatologistas e pelo seu compromisso em ajudar a melhorar a vida das pessoas com pele sensível.

As gamas de produtos La Roche-Posay são adaptadas às necessidades específicas de todos os tipos de pele sensível e apresentam soluções para as pessoas que sofrem de pele intolerante, reativa, atópica ou com tendência para acne. A base indispensável de cada produto é a água termal La Roche-Posay, que possui propriedades antioxidantes e terapêuticas e acalma de imediato a pele sensível e irritada. A marca também é reconhecida pelo seu compromisso em ajudar a prevenir o cancro da pele, organizando em parceria com dermatologistas, diversas campanhas de triagem.

SkinCeuticals

A SkinCeuticals é uma marca premium líder na área de cuidados da pele criada em 1997 por Sheldon Pinnell e Russell Moon.

Os produtos SkinCeuticals são vendidos em 25 países, através de uma rede de dermatologistas, cirurgiões plásticos, farmácias spas terapêuticos e spas *premium*. A marca oferece uma gama completa de produtos de cuidados com a pele, desenvolvida para colmatar todo o espectro de problemas cutâneos. Os seus produtos são clinicamente comprovados e incluem cremes de dia, antioxidantes, tonificadores, sérums, cremes corretores, hidratantes e protetores solares. A Investigação e Inovação estão no centro da missão da SkinCeuticals, que é melhorar a saúde da pele, ao desenvolver fórmulas para corrigir os sinais de envelhecimento, proteger a pele saudável e prevenir danos futuros.

Decléor

A Decléor foi criada em 1974 por Solange Dessimoulie. Num momento em que a indústria cosmética ainda privilegiava os princípios ativos de origem animal, esta dedicou-se à inovação na saúde da pele: os óleos essenciais, capazes de reunir beleza, saúde e bem-estar, graças às suas propriedades terapêuticas. A marca garante a qualidade dos seus óleos essenciais por meio da análise da sua origem, pureza, composição e definição botânica.

Desde então, a marca Decléor oferece uma gama de produtos naturais para a pele, à base de óleos essenciais para o rosto e corpo, e o seu desenvolvimento foi construído sobre três valores fundamentais: Naturalidade, Sensorialidade e Eficácia.

a) Volume de Vendas

Em 2019, a Divisão Cosmética Ativa em Portugal faturou acima de 25 milhões de euros (Q1; E1; E2).

As Divisões da L'Oréal estão organizadas em quatro circuitos: mass market (hipermercados e supermercados); farmácias e parafarmácias; cabeleireiros e perfumarias. O circuito farmácias e parafarmácias, onde se insere a Divisão Cosmética Ativa, representa sensivelmente entre 20 a 25% daquilo que é o negócio total de cosmética em Portugal (Q1; E1; E2).

Em termos globais, a Divisão, em 2019, representou 8.9% das vendas totais do Grupo L'Oréal.

b) Mercados Geográficos

De modo a avaliar o posicionamento da Divisão de Cosmética Ativa da L'Oréal, torna-se essencial compreender a sua presença em termos de mercados geográficos. Segundo os entrevistados, durante o ano de 2019, a Divisão estava presente em 59 países. As cinco marcas estão presentes em toda a Europa, América do Norte, América do Sul, Ásia, África e Médio Oriente (Anexo 6). No que concerne à implantação geográfica das marcas da Divisão Cosmética Ativa, a Vichy e a La Roche-Posay, são as que apresentam uma maior dispersão a nível internacional. No entanto, na Divisão, existem também marcas mais recentes e com menor dispersão geográfica, como por exemplo a CeraVe e a SkinCeuticals (Q2; E1; E2).

Quando questionado quanto ao grau de relevância dos mercados indicados, Jorge Sucena referiu que as Economias Emergentes, nomeadamente a China, têm-se tornado mercados mais relevantes para a empresa. Contudo, a Europa continua a ser o mercado “mais disputado e com maior importância”. O entrevistado chega mesmo a referir a Europa do Oeste como a zona onde existem “as maiores economias e maior penetração deste tipo de marcas de natureza europeia”. Andreia Magarreiro acrescentou que a Europa é um mercado também importante pelo “peso que vem da parte histórica” e pelo “peso bastante significativo nas vendas da Divisão Cosmética Ativa”, porém a sua evolução e crescimento têm vindo a abrandar (Q2.1; E1; E2).

Ainda em relação aos Mercados Emergentes, Andreia Magarreiro indica que a Ásia, apesar de ter uma relevância diferente da Europa, é outro mercado importante para o equilíbrio financeiro da Divisão Cosmética Ativa e que “as taxas de crescimento têm sido enormes ano após ano”. Por um lado, do ponto de vista das vendas, é um mercado com elevado número de consumidores que procuram produtos cosméticos, por outro lado, por vezes constitui, “uma inspiração para a Europa”, pois certas tendências que inicialmente surgem na Ásia acabam por

migrar para a Europa. Jorge Sucena destaca a China como “a maior área geográfica da L’Oréal”, representando 20% do negócio (Q2.1; E1; E2).

O mercado dos Estados Unidos é também relevante para a Divisão Cosmética Ativa. Nas palavras de Jorge Sucena “é um grande mercado, onde tipicamente há mais dispersão entre marcas, e onde as marcas do Grupo L’Oréal têm uma posição que não é na maior parte dos casos de liderança, ao contrário da Europa que na maior parte dos casos as marcas são líderes de mercado” (Q2.1; E1).

Sintetizando, Jorge Sucena indica a Europa como o mercado mais importante em termos de posição e de quota de mercado, os Estados Unidos como um negócio importante pela dimensão da economia e a China como o negócio mais emergente a nível mundial (Q2.1; E1).

c) Fontes de Informação

Reconhecendo a importância das fontes de informação, também a Divisão Cosmética Ativa dá especial atenção a este elemento influenciador do bom funcionamento organizacional. Na abordagem aos entrevistados e para facilitar a organização dos dados, a questão relativa às fontes de informação foi dividida em quatro secções: fontes internas; fontes do mercado; fontes institucionais e outras fontes.

A nível de fontes internas (dentro da própria Divisão ou empresa, fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou *software*), Jorge Sucena indicou estudos qualitativos, estudos de mercado e análise de produtos concorrentes como fundamentais para obtenção de vantagem competitiva, para internamente desenvolverem informação exclusiva sobre o segmento de negócio (Q3.1; E1). Ainda neste âmbito, Andreia Magarreiro acrescentou que a Divisão Cosmética Ativa, por vezes, pode “trabalhar mais numa lógica de *brainstorm*”, ao consultar as equipas que trabalham no terreno, as equipas de vendas ou as equipas de delegados de informação médica, para obterem dados fulcrais e para perceberem o que falta para serem mais “interessantes, competitivos e inovadores” (Q3.1; E2).

Em termos de fontes do mercado (clientes ou consumidores; concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade; consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D), Jorge Sucena afirmou que “as fontes de mercado a que recorremos são sobretudo aquelas que advém do *feedback* que obtemos dos consumidores, bem como da informação dos países em que operamos e dos estudos provenientes de agências externas”. Estas informações de mercado são utilizadas para compreender “como é a quota de mercado, que marcas e produtos é que estão a ter maior desempenho e a definir macrotendências” (Q3.2; E1). Já Andreia

Magarreiro realçou que do ponto de vista de mercado têm também um parceiro externo com quem trabalham que é a HMR - *Health Market Research* (empresa que se dedica à elaboração de estudos de mercado), que é quem “faculta os dados de *sell-out*“ que utilizam mensalmente para monitorizar como é que estão nos vários mercados e como é que está a concorrência. A Divisão Cosmética Ativa e o Grupo L’Oréal olham para esses dados como forma de monitorizarem a performance própria e da concorrência e para perceberem riscos e oportunidades. Essas informações e dados de *sell-out* permitem “ajustar a estratégia e investir mais em determinadas categorias”. Acrescentou ainda que também trabalham com alguns fornecedores externos para “detetarem oportunidades” ou para tentarem “perceber melhor os comportamentos dos consumidores” (Q3.2; E2).

Os entrevistados, não identificaram quaisquer fontes institucionais (universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com atividades de I&D).

Em relação a outras fontes de informação (conferências, seminários, etc), Jorge Sucena afirmou que, por vezes, existem “convenções mais para o pessoal dos laboratórios” e também alguns “fóruns profissionais do setor cosmético” em que são partilhadas “quais as grandes inovações em termos de população, em termos de ingredientes e em termos de processo de produção”. Nas palavras do entrevistado “são fontes de informação como outras quaisquer, mas não são fontes primordiais” (Q3.4; E1). Da mesma opinião, Andreia Magarreiro chegou mesmo a afirmar que “não há nenhuma fonte específica” e que a Divisão Cosmética Ativa, assim como a L’Oréal no seu todo, procuram estar atualizadas e por vezes participam em conferências como a *Web Summit* para se inspirarem e perceberem o que está a acontecer na atualidade (Q3.4; E2).

A Divisão Cosmética Ativa, bem como o Grupo L’Oréal, acedem a vários tipos de informação (internas e externas). Estas fontes decorrem dos estudos relacionados com os consumidores e da recolha de informação sobre dinâmicas do mercado (quem compra o quê, quanto, como e porquê). Em síntese, as fontes primordiais da Divisão são os “estudos de consumidor” e os “estudos de mercado de vendas dos produtos da indústria”, sendo com base nessas informações que, desenvolvem a inovação de produtos, serviços e processos, diferenciando-se assim da concorrência (Q3.4; E1).

d) Tipos de Inovação

i) Inovação de Produto

Quando questionado sobre o lançamento de novos produtos, Jorge Sucena afirmou que “têm sido anos de inovação gradual”, indicando 2019 como “particularmente interessante”, pelo facto do Grupo L’Oréal, em particular a Divisão Cosmética Ativa, ter acentuado o seu investimento em produtos “com uma matriz de sustentabilidade ambiental” (Q4.1; E1).

De acordo com Jorge Sucena, é intenção do Grupo L’Oréal inovar através da ciência, explorar novos ingredientes e procurar novas formas de levar aos consumidores produtos produzidos de forma sustentável. A maior parte dos lançamentos da Divisão Cosmética Ativa, em 2019, consistiram na “expansão de gamas já existentes”, ou seja, “lançar um creme de noite quando já se tem um creme de dia daquela gama ou lançar formatos diferentes de um produto já existente”. Jorge Sucena referiu como “a grande inovação de produto em 2019” o lançamento das ampolas de rosto da Vichy (Collagenix Lift 10 com Vitamina C), embora fosse “algo que já existia no mercado”. Este produto proporcionou à Divisão Cosmética Ativa uma aproximação a novos consumidores, uma maior diferenciação e sensibilização para questões ambientais, mais eficácia, bem como oportunidades de trabalhar concentrações de ingredientes novos, permitindo incentivar e reforçar a marca junto de um público cada vez mais exigente e ambientalmente responsável. O que distingue estas ampolas de outros produtos convencionais é a sua utilização não implicar o uso de “tantos conservantes”, pois apesar de serem seguros, estes podem causar uma reação na pele mais sensível. As ampolas permitem também “preservar a Vitamina C, que é um ativo que se degrada rapidamente em contacto com o oxigénio” (Q4.1; E1).

Ainda relativamente ao ano de 2019, Jorge Sucena indicou que “um em cada cinco produtos de cuidados de rosto vendidos pela marca Vichy em Portugal, não existia no início do ano” e que “20% de todo o *sell-out* foi inovação de produto decorrente desse ano”. Acrescentou que o mercado está muito dependente de inovação, pois os consumidores gostam de experimentar produtos novos e, conseqüentemente, o ciclo dos produtos vai sendo mais curto e vai se tornando cada vez mais difícil para as empresas antecipar tendências (Q4.1; E1).

No que concerne à Divisão Cosmética Ativa, Jorge Sucena e Andreia Magarreiro afirmaram que a Divisão costuma lançar muitos produtos novos “que não existiam antes”, investindo em “novas gamas, novas moléculas, novas necessidades”. Por outro lado, como já foi referido anteriormente dá também continuidade à extensão de gamas já existentes. Como exemplos de produtos lançados em 2019 pela Vichy, Jorge Sucena identificou: Mineral Blend, Natural

Blend, Vichy Homme Structure Force, Vichy Homme Hydracool, Capital Soleil Beach Protect, Normaderm Phytosolution, Mineral 89 Olhos, Ampolas Liftactiv Specialist Peptid-C, Neovadiol Rose Platinum Noite, Pureté Thermale Aguas Micelares, Dercos Aminexil Men Protocolos e Dercos Kera-Solutions (Q4.1; E1). Andreia Magarreiro referiu como lançamentos de 2019 da La Roche-Posay: Toleriane Ultra 8, Serum Vitamin C 10, Anthelios Anti-Imperfections, Toleriane Sensative Unifiant e Effaclar Spotscan (Q4.1; E1; E2).

Quando questionados se as inovações de produto foram desenvolvidas principalmente pela Divisão ou por esta em cooperação com outras empresas, marcas ou instituições, ambos os entrevistados mostraram concordância nas suas respostas. Jorge Sucena afirmou que “a grande maioria dos processos de inovação na L’Oréal são feitos *in-house*“, nos seus próprios centros de I&D e laboratórios, com o objetivo de controlar a informação e o processo de produção. Andreia Magarreiro confirmou que os processos de inovação são feitos *in-house* e acrescentou que “a forma de trabalhar e o laboratório de todas as marcas da Divisão é o mesmo, apesar das equipas serem diferentes”. Porém, o fornecimento de matérias-primas obriga, por vezes, à cooperação com o exterior. No caso específico das ampolas Jorge Sucena indicou que é possível que o seu desenvolvimento e processo de produção tenha tido a participação de empresas externas (Q4.2; E1; E2).

No que diz respeito à “novidade” nos produtos novos ou significativamente melhorados, introduzidos pela empresa durante o ano de 2019, os dois entrevistados apresentaram de novo respostas em concordância. Recorrendo às palavras de Jorge Sucena, o mesmo foi claro afirmando que “os produtos introduzidos pela Divisão Cosmética Ativa durante o ano de 2019, como é o caso das ampolas, foram novos sobretudo para a Divisão e não tanto para o mercado onde opera”. A importância que a L’Oréal dá à inovação, à qualidade e à melhoria contínua, reflete-se na fidelização dos consumidores ao ir ao encontro às suas necessidades e exigências, enquanto aposta de relacionamento de longo prazo e de criação de barreiras à concorrência. Na perspetiva de Andreia Magarreiro, em 2019, não houve nenhum lançamento de produto que fosse “completamente *breakthrough* no mercado”, as inovações de produto foram sobretudo para acrescentar valor a produtos que já existiam (Q4.3; E1; E2).

Aquando da identificação da importância da aposta desta empresa, em particular da Divisão Cosmética Ativa, no lançamento de novos produtos, Jorge Sucena afirmou que as inovações de produto servem especificamente para substituírem produtos que já existem ou que estão desatualizados, processo este que recorre a uma tecnologia mais eficaz, a uma fórmula mais sustentável, para que, os novos produtos sejam mais agradáveis de utilizar e cheguem a um maior número de consumidores (Q6; E1).

Nas palavras do entrevistado, “as inovações de produto para além de cobrirem novas necessidades e apresentarem melhor qualidade que os produtos existentes, permitem atrair novos consumidores para a marca, aumentar a quota de mercado e servem também para as marcas fazerem *sell-in*”.

Andreia Magarreiro destacou dois motivos para o lançamento de novos produtos. O primeiro “alargar a gama de produtos”, ou seja, acrescentar mais um produto a uma linha já existente, tornando a rotina de determinada gama mais completa para que o consumidor tenha mais benefícios. O segundo “recrutar”, ou seja, chamar a atenção de outro tipo de consumidores que ainda não compram produtos da Divisão.

Resulta claramente do exposto que a inovação de produtos é um fator determinante para o bom funcionamento da Divisão Cosmética Ativa (Q6; E1; E2).

ii) Inovação de Processo

Neste âmbito, parece primordial averiguar a possibilidade de adoção de um novo ou melhorado método de produção, logística, entrega, distribuição ou atividade de apoio. Quando questionado sobre esta realidade, Jorge Sucena realçou que é muito difícil responder a esta pergunta, de forma global, pois o Grupo L’Oréal vai tendo inovações muito pequenas de processo, tanto a nível nacional como internacional. O entrevistado chega mesmo a afirmar que “a L’Oréal vai abrindo todos os anos novas fábricas e vai introduzindo também novos modelos de produção”. Em 2020, vai haver uma nova linha de produção na Divisão Cosmética Ativa, mais precisamente na fábrica Vichy, que permitirá “otimizar uma parte do processo que antigamente era feito de forma manual, vão ser utilizados mais robôs na parte de produção, armazenagem e distribuição” (Q5.1; E1).

Ainda nesta linha de reflexão, e no que diz respeito à Divisão Cosmética Ativa, Jorge Sucena afirma que a inovação mais visível para lá do produto é a de serviços de apoio ao consumidor, nomeadamente “serviços de realidade aumentada e de inteligência artificial”. A Divisão Cosmética Ativa lançou recentemente um serviço novo, chamado *SkinConsult AI* da Vichy, resultado de 15 anos de investigação sobre o envelhecimento cutâneo, aliado à inovação da empresa *ModiFace*. Este novo serviço consiste num diagnóstico de pele, com base em inteligência artificial, em que o algoritmo do diagnóstico foi construído com base em 6000 imagens de rugas, manchas, tamanho dos poros, sinais e de vários elementos da qualidade da pele, que são dados e informações que o Grupo L’Oréal possui “nos seus estudos clínicos produzidos pelas equipas de I&D”. Segundo Jorge Sucena, “foi a primeira vez dentro da L’Oréal que se utilizou um sistema alimentado por inteligência artificial” e este tipo de inovação

de serviços tem vindo a surgir muito nos últimos anos na indústria cosmética. Os resultados permitiram um “alto nível de precisão” na avaliação da pele. A marca La Roche-Posay também lançou um serviço semelhante em torno do acne, chamado *My Skin Track UV*, que mede e monitoriza o nível dos raios UV e ajuda a criar a própria rotina de beleza (Q5.1; E1).

Já Andreia Magarreiro afirmou que, do ponto de vista processual e de logística, não houve nenhuma mudança recente tida como relevante. A alteração que houve foi a abordagem ao mercado, que passou a ser mais de prevenção e educação. A marca La Roche-Posay lançou também um *scanner* de acne, chamado *Effaclar Spotscan*, que é uma aplicação inovadora que faz um autodiagnóstico personalizado de imperfeições cutâneas (acne), com recurso à inteligência artificial, e que permite avaliar a condição da pele e recomendar rotinas de produtos. Ainda de acordo com a entrevistada, através de inteligência artificial e de uma recolha de uma base de dados com milhares de fotografias, este *scanner* vai identificar “quantas borbulhas, marcas, lesões é que a pessoa tem” e, de acordo com essas informações, vai recomendar uma rotina de produtos. Esta ferramenta veio cumprir a necessidade que a marca La Roche-Posay tem de tornar a dermatologia “mais acessível a todos”. A aplicação que a La Roche-Posay lançou chamada *My Skin Track UV*, é uma parceria com a Apple, em que, através de um mini sensor, permite medir o nível de exposição da pele aos raios UV e fornece informações sobre os níveis de poluição, pólen e humidade com base na localização, ou seja, fornece uma série de informações de “caráter preventivo e proativo” (Q5.1; E2).

A inovação de processos e de serviços tem um meio próprio para ser alcançada. Desta forma, pareceu relevante entender qual o ponto de partida no desenvolvimento destas inovações referentes à Divisão Cosmética Ativa. Jorge Sucena afirmou que, apesar do Grupo L’Oréal ser líder de mercado e ter mais de 100 anos de história, tem percebido que em áreas como a inteligência artificial e realidade aumentada não possui esse *know-how*. Por essa razão, a L’Oréal em 2018 comprou a *ModiFace* (start up americana especialista em inteligência artificial e realidade aumentada) de forma “a trazer para dentro da empresa esse *know-how*” e consequentemente desenvolver produtos mais tecnológicos. Segundo o entrevistado, a L’Oréal está mais sujeita a cooperações, *joint ventures* e parcerias com empresas externas quando está exposta a novas áreas de conhecimento e não detém o *know-how* necessário. Jorge Sucena acrescenta que “a L’Oréal sempre foi uma empresa muito cêntrica no que toca ao processo de inovação” tendo por base o *feedback* dos consumidores e atendendo à dinâmica sempre presente na indústria cosmética” (Q5.2; E1).

A importância das parcerias externas foi confirmada por Andreia Magarreiro, destacando também o fortalecimento da estratégia de inovação da empresa L’Oréal através da aquisição da

start up *ModiFace*, especialista em inteligência artificial e realidade aumentada, e das parcerias com a Apple e com a *ModiFace*, (aplicações: *My Skintrack UV*, *Effaclar Spotscan* e *SkinConsult AI* (Q5.2; E2).

Importa ainda referir que estas aplicações, já implantadas no mercado, ajudaram a “uniformizar procedimentos “e a” responder mais rapidamente às necessidades e exigências dos consumidores”, permitindo assim à Divisão um maior controlo ao nível da gestão da Divisão Cosmética Ativa (Q5.3; E1).

iii) Inovação Organizacional

Torna-se importante compreender a prática de inovação organizacional na Divisão Cosmética Ativa – enquanto método potenciador do alcance da prosperidade atual da empresa.

Sendo diversos os ramos da inovação organizacional, interessou compreender a possibilidade da Divisão Cosmética Ativa ter introduzido, durante o ano de 2019, novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (exemplo: descentralização, integração de serviços e sistemas de formação e informação). Jorge Sucena afirmou que a L’Oréal tem vindo a introduzir “a centralização de sistemas de informação em plataformas partilhadas”, ou seja, nas suas palavras “cada vez mais se recorre a plataformas online para realizar determinadas tarefas e tomar determinadas decisões”. O entrevistado refere que hoje em dia “está tudo centralizado num sistema chamado *contact*”, onde toda a validação é feita através de *users*, para que internacionalmente a L’Oréal possa ter uma “*report* de informação” toda no mesmo formato e garantir que o processo de validação seja “mais facilmente auditável”. O intuito é que a informação seja mais centralizada e mais fácil de consultar (Q7.2; E1).

Acrescenta ainda que toda a comunicação e trocas de informação da empresa com a sua agência de *media* ocorre através de um *software* comercial externo chamado *JIRA*, ferramenta esta que permite a monitorização de tarefas, sendo o seu propósito centralizar toda a informação num único lugar. Segundo o entrevistado, essas são as mudanças mais visíveis em termos de tecnologias e de sistemas de informação. A L’Oréal está sempre à procura de tecnologias que facilitem a interação entre as equipas e que estimulem a inteligência coletiva e a inovação. Nesse sentido, Jorge Sucena refere também que a Divisão Cosmética Ativa começou a usar mais o *Microsoft Teams* como “ferramenta de comunicação” e o *One Drive* como “elemento de partilha de ficheiros”. Acrescenta que houve também uma mudança ligeira dentro da Divisão, chamado *Marketing 3.0*, que consiste numa “reestruturação dos papéis e das equipas” com o

objetivo de tudo aquilo que se faz estar mais integrado e ser mais consistente. Jorge Sucena finaliza afirmando que, do ponto de vista organizacional, apesar de terem existido algumas pequenas mudanças, em 2019, nenhuma foi significativa (Q7.2; E1).

Por sua vez, Andreia Magarreiro afirmou que a mudança organizacional, iniciada em 2019, partiu do facto da Divisão Cosmética Ativa estar muito fragmentada por áreas (os colaboradores trabalhavam individualmente áreas como o marketing, o digital, a logística e o retalho de todas as marcas ao mesmo tempo), não conseguindo criar um “sentimento de *ownership*”. Exemplificando, um colaborador ao ser apenas responsável pela visibilidade do ponto de venda de todas as marcas ao mesmo tempo, está mais focado na implementação do que em investigar e propor novas ideias.

Assim, em 2020, do ponto de vista estrutural, a Divisão Cosmética Ativa sofreu algumas alterações pois agora é possível ter uma pessoa responsável por duas marcas, o que permite ter uma “responsabilidade e um envolvimento muito maior” do que se fosse responsável pelas cinco marcas da Divisão. A vantagem dessas alterações traduziu-se numa maior focalização e envolvimento dos colaboradores nas respetivas marcas e, no facto, de absorverem e aprofundarem melhor os valores, a missão e os objetivos (Q7.2; E2).

Ainda relativamente à inovação organizacional, procurou-se encontrar respostas dos entrevistados quanto à possibilidade de introdução de novos métodos de organização associados às relações externas da Divisão, isto é: nas suas relações com outras empresas, marcas ou instituições públicas (exemplo: parcerias, *outsourcing* e subcontratação). Jorge Sucena indicou que a L’Oréal, para além de “planos de formação para as suas equipas”, tem também uma “plataforma de *e-learning*”. Dentro dessa plataforma existem conteúdos que são produzidos pela própria empresa e conteúdos fornecidos pela *Coursera* (empresa de tecnologia educacional online). Para além dessa parceria, o entrevistado acrescentou que a L’Oréal, nos últimos anos, tem tentado fazer um “*upskilling* dos *skills* digitais” das equipas internas e, para acelerar esse processo recorreu a uma empresa americana chamada *General Assembling* (Q7.3; E1).

Jorge Sucena afirmou que a L’Oréal tem a perceção de que tudo o que é relativo à inovação tecnológica e à inovação digital, a empresa ainda não possui “todos os *skills* necessários” e é por essa razão que “recorre a empresas externas”. Acrescenta que existem também algumas equipas de terreno, com acesso a competências que a L’Oréal ainda não possui *in-house* e, que são subcontratadas, quer por questões de “incapacidade de estrutura”, quer por serem “mais especialistas na implementação” (Q7.3; E1). Para além disso, Andreia Magarreiro realçou a parceria exclusiva da La Roche-Posay com a Zippy, que teve início em 2019. Nas suas palavras, fazia sentido para a marca ter uma parceria com a Zippy, que possui valores semelhantes, para

assim, chegar a mais mãos e abranger outro tipo de consumidores. Afirmou ainda que a parceria permitiu à Zippy acrescentar valor e dar a conhecer uma marca com boa reputação no mercado aos seus atuais consumidores, e permitiu à La Roche-Posay chegar a consumidores que compravam noutros circuitos (Q7.3; E1).

Perto do fim da análise da inovação organizacional, uma questão tornou-se pertinente na conceção das entrevistas. Com que objetivo a Divisão Cosmética Ativa decidiu inovar organizacionalmente? Jorge Sucena justifica esta necessidade de inovação com o objetivo de melhoria na “qualidade de serviços prestados ao cliente, maior proximidade, maior qualidade de resposta e maior competitividade”. Afirmou que o grande veículo da L’Oréal, e de qualquer outra empresa, é melhorar a qualidade de resposta aos clientes, para que eles comprem mais e, por sua vez, vendam mais aos consumidores. Por fim, indicou que “a empresa tenta sempre melhorar em tudo, a todos os níveis, porém o principal motivo não é aumentar a notoriedade da marca juntos dos consumidores nem reduzir custos, mas sim, como já foi referido, aumentar a qualidade de serviços prestados aos consumidores, tudo isto, sempre com a orientação total para o consumidor, para que este se sinta sempre satisfeito e apoiado pela empresa” (Q7.4; E1).

iv) Inovação de Marketing

Ao longo da componente teórica da presente dissertação, foi possível compreender que num momento em que as empresas, marcas ou instituições estão em mercados concorrenciais extremamente competitivos, o *marketing* pode revelar-se um ótimo aliado no sentido da diferenciação positiva. Desta forma, a inovação de *marketing* centra-se na resposta às exigências e necessidades dos consumidores e na abertura de novos mercados através de alterações significativas no *design* do produto ou embalagem, na distribuição, na promoção ou na fixação do preço dos produtos (OECD, 2005).

Perguntou-se aos entrevistados a possibilidade de introdução de mudanças significativas no aspeto/estética da embalagem dos produtos, na utilização de novas técnicas ou meios de comunicação, novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou, inclusivamente, novas políticas de preço ou outras técnicas de inovação de marketing.

Jorge Sucena, corroborando com o que se tem vindo a afirmar quanto à L’Oréal, realçou novamente que a inovação é fulcral para a empresa, está no centro do seu crescimento e, “encontra-se presente no seu ADN”. Conectado a estes fatores, as inovações de marketing são algo que a empresa vai sempre tendo em paralelo com o lançamento de novos produtos e cujas mudanças em 2019 - Divisão Cosmética Ativa - “se verificaram sobretudo ao nível do

packaging”, utilizando cada vez mais “materiais sustentáveis”. O entrevistado foi explícito ao afirmar que “os lançamentos de novos produtos trazem por si só novos *packagings*, novas embalagens e novos catálogos, foi o caso, por exemplo, das ampolas de rosto (Collagenix Lift 10 com Vitamina C) e também do mineral 89 da Vichy” (Q8; E1).

No que concerne a uma inovação de marketing implementada em 2019, Jorge Sucena apresentou a alteração do “*packaging* dos champôs”, que consistiu na mudança de embalagens de plástico para “embalagens mais sustentáveis”, com o objetivo de cumprir uma das missões da empresa – reduzir o plástico. A Vichy, em particular, tem vindo a incorporar cada vez mais plástico reciclado, tem vindo a reduzir a espessura das tampas de plástico dos protetores solares, champôs e bases, e o vidro que utiliza nas suas embalagens também tem uma parte substancial reciclada. Concluiu que “no geral não houve uma grande revolução em 2019, mas têm havido várias inovações graduais para tornar o *packaging* dos produtos cada vez mais sustentável” (Q8; E1).

Em 2020, a L’Oréal continua a inovar no *packaging* dos produtos, na medida em que lançou, em parceria com a Albéa (empresa especialista em *packaging*), o primeiro tubo de protetores solares feitos com cartão. Também está a trabalhar em parceria com a Total (multinacional petrolífera francesa) e com uma outra empresa tecnológica na produção da primeira embalagem de plástico produzida a partir de emissões de carbono. Jorge Sucena afirma que a empresa “está comprometida em melhorar o perfil ambiental e social de 100% das suas embalagens até o final de 2020” (Q8; E1).

Ainda nesta linha de pensamento, Jorge Sucena afirma que em 2021 a Divisão Cosmética Ativa vai começar a ter numa grande parte dos seus produtos “um QR Code” para os consumidores terem acesso a mais informações sobre os mesmos. Como as embalagens são pequenas, existe muita informação que fica de fora. Assim, acaba por ser “uma forma de fornecer todas as informações úteis aos consumidores” e também “uma forma de reduzir o *packaging* utilizado”. Isto vai tornar mais fácil o processo de reciclagem, vai baixar os custos de produção e diminuir o preço final dos produtos. Jorge Sucena conclui que “o ser mais sustentável e ambientalmente responsável é uma macrotendência na indústria cosmética, seguida no Grupo L’Oréal” (Q8; E1).

Andreia Magarreiro referiu que, do ponto de vista de marketing local, ocasionalmente são feitos pequenos ajustes. No caso da La Roche-Posay, a missão da marca é ajudar a melhorar a qualidade de vida de pessoas com pele sensível, fazê-lo através de “ingredientes ultra eficazes e de fórmulas super seguras” e assegurar que esta informação chegue aos consumidores. Segundo a entrevistada, no passado a marca usava nos seus produtos promocionais formatos

“*sleeve*”, que consistem em dois produtos que vêm juntos, unidos por um plástico à volta e que “durante muitos anos o mercado e a L’Oréal trabalhavam muito esse formato”. Em 2019, a Divisão Cosmética Ativa reduziu substancialmente as promoções em formatos “*sleeve*” por forma a evitar o desperdício de plástico, assegurar a missão da marca e passar toda a informação relevante aos consumidores (Q8; E2).

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

O objetivo fundamental deste estudo consistiu em analisar e caracterizar a inovação na indústria cosmética, nas suas várias dimensões, recorrendo-se para esse efeito a uma abordagem qualitativa, baseada no método do estudo de caso único da empresa L'Oréal (Divisão Cosmética Ativa).

Foi possível compreender que é imperativo que as empresas cresçam e se diferenciem da concorrência através da inovação, pois esta é a forma de responderem às necessidades e exigências de um mercado competitivo e em constante mudança. A L'Oréal tem tido presente esta realidade, apostando na inovação e no desenvolvimento de produtos que respeitem o meio ambiente, sem comprometer o desempenho, com vista a manter-se líder de mercado e continuar a melhorar a qualidade e segurança dos seus produtos e serviços.

A evidência empírica apresentada e analisada permite concluir que Divisão Cosmética Ativa do Grupo L'Oréal reforçou três das suas quatro dimensões de inovação (produto, organizacional e marketing).

Ao nível da inovação de produtos, em 2019, apesar de este não ter sido o ano com o maior número de lançamentos de novos bens ou serviços, é apontado como um ano interessante em que se acentuou o investimento em produtos com uma matriz de sustentabilidade ambiental e em que se incluiu melhorias significativas nas respetivas características funcionais. Investiu-se na qualidade e eficácia e também na expansão de gamas já existentes, sendo o desenvolvimento e melhoria das funcionalidades dos produtos considerado um dos focos desta tipologia de inovação.

Embora as inovações de produto consistam na introdução no mercado de bens ou serviços novos ou conduzam a otimizações das características funcionais dos produtos, como foi o caso da Divisão Cosmética Ativa em 2019, esta tipologia de inovação procura também maximizar a eficiência e a exploração dos meios disponíveis, aspeto que não foi mencionado pelos entrevistados.

As inovações de produto permitiram à Divisão Cosmética Ativa uma maior aproximação a novos consumidores e uma maior diferenciação face à concorrência. O facto de se ter acentuado o investimento em produtos com uma matriz de responsabilidade ambiental possibilitou uma maior sensibilização para questões ambientais, proporcionando à Divisão o aumento da quota de mercado e o reforço das respetivas marcas junto de um público-alvo cada vez mais exigente e ambientalmente responsável. Este tipo de inovação, sendo o mais comum, é resultado de um processo complexo impulsionado pelo avanço das tecnologias e tendências

do mercado, pelo aumento da procura, pela mudança nas exigências dos clientes, pela redução do ciclo de vida dos produtos e pelo aumento da concorrência nacional e internacional.

No que respeita à inovação de processos, não se identificaram aspetos relevantes pois a L'Oréal vai tendo várias inovações de processo muito ténues, tanto a nível nacional como internacional, abrindo todos os anos novas fábricas e introduzindo aí novos modelos de produção.

De acordo com a OECD (2005) a inovação de processos pode ter como objetivo reduzir os custos unitários de produção ou entrega, visando aumentar a qualidade dos produtos e também aumentar a produtividade e a eficiência através do desenvolvimento de novas tecnologias. Em 2019, não houve mudanças significativas nem implementação de novos processos de produção ou de distribuição, associados à logística da empresa. Contudo, são evidenciados alguns serviços de realidade aumentada e de inteligência artificial, como por exemplo a *SkinConsult AI*, o *My Skin Track UV* e o *Effaclar Spotscan* que ajudaram a uniformizar procedimentos e a responder mais rapidamente às necessidades dos consumidores, permitindo um maior controlo ao nível da gestão.

No que concerne à inovação organizacional, destaca-se, em 2019, a alteração da estrutura organizacional da Divisão, abandonando-se a fragmentação por áreas e focalizando-se nas diferentes marcas (Vichy, CeraVe, La Roche-Posay, SkinCeuticals, Decléor), ou seja houve uma mudança na sua organização interna. Relativamente a novos métodos de organização nas práticas de negócio destaca-se também a utilização do *Microsoft Teams*, que facilitou a comunicação entre as equipas; o *One Drive*, que possibilitou uma maior partilha de ficheiros e o *Marketing 3.0*, que permitiu reestruturar os papéis das equipas, tornando tudo mais integrado e consistente.

As inovações organizacionais tendem a aumentar o desempenho das empresas, reduzindo custos administrativos ou de transação, melhorando a satisfação e a produtividade no local de trabalho (OECD, 2005). No caso da Divisão Cosmética Ativa, estas permitiram uma maior organização do trabalho e maior capacitação das *skills* dos trabalhadores, o que permitiu reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes e aumentar a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Por último, relativamente à implementação de novos métodos de marketing, como alterações significativas no aspeto/estética ou na embalagem, na distribuição, na promoção ou na fixação do preço dos produtos, as mudanças relativas à inovação de marketing em 2019 verificaram-se sobretudo ao nível do *packaging* dos produtos, apostando na redução do plástico. Esta tipologia de inovação visa atender melhor às necessidades dos consumidores, abrir novos

mercados ou posicionar os produtos de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar o volume total de negócios da empresa (OECD, 2005). No geral não houve uma grande revolução em 2019 mas têm havido várias inovações graduais para tornar o packaging dos produtos mais sustentável, satisfazendo as exigências de consumidores cada vez mais preocupados com o meio-ambiente.

Perante as inovações referidas, pode concluir-se também, através das entrevistas, que a Divisão Cosmética Ativa promove a interação entre estratégias de gestão e modelos explicativos do segmento estudado, já que:

- A I&D é financiada por capitais próprios, ou seja, as atividades de inovação são asseguradas através de autofinanciamento. Todos os investimentos são autofinanciados, devido à estrutura acionista estável e por ter bastante *cash-available* no balanço.

- As fontes primordiais para obtenção de dados fulcrais e vantagem competitiva são estudos de consumidor, estudos de mercado, estudos de produtos vendidos na indústria cosmética, estudos dos setores de venda e análise e comparação de produtos concorrentes (fontes de informação internas). As fontes de mercado consistem sobretudo naquelas que advêm do *feedback* que obtém do trabalho junto dos consumidores, bem como da informação dos países, dinâmicas do mercado em específico, estudos provenientes de agências externas e informação recolhida através da análise da concorrência e de marcas do mesmo setor de atividade. São também utilizadas fontes internacionais, convenções para o pessoal dos laboratórios e fóruns profissionais.

- As inovações de marketing promovem melhorias no *packaging* dos produtos, através da utilização de materiais que contribuam para a preservação do meio ambiente, uma das missões da empresa. Estas inovações são desenvolvidas em paralelo com o lançamento de novos produtos (inovações de produtos), estando fortemente associadas.

Limitações e Proposta para Trabalho Futuro

A principal limitação advém, desde logo, do facto de tratar-se de um estudo de caso único, razão pela qual a generalização de resultados não é possível. Uma outra limitação reside no facto de terem sido entrevistados somente dois colaboradores da Divisão.

No futuro, seria interessante comparar os resultados obtidos com os de outras Divisões e com os de outros países, nomeadamente com os da sede (França). Será igualmente interessante realizar um estudo de casos múltiplos e comparar os resultados com outras empresas da indústria da cosmética, como por exemplo a Shiseido, Estée Lauder, Coty e Beiersdorf.

BIBLIOGRAFIA

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. 1985. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, **14** (1): 3-22.
- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. 1993. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, **22** (2): 102-102.
- Akers, M. D., & Porter, G. L. 1995. Strategic planning at five world-class companies. *Management Accounting*: 24-31.
- Alawamleh, M., Bani Ismail, L., Aladwan, K., & Saleh, A. 2018. The influence of open/closed innovation on employees' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, **26** (1): 75-90.
- Allen, T. J. 1977. *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ar, I. M., & Baki, B. 2011. Antecedents and Performance Impacts of Product versus Process Innovation: Empirical Evidence from SMEs Located In Turkish Science and Technology Parks. *European Journal of Innovation Management*, **14** (2): 172-206.
- Ashenburg, K. 2008. *Passando a limpo - o banho: da Roma antiga até hoje*. São Paulo: Larousse.
- Azorin, J., & Cameron, R. 2010. The Application of Mixed Methods in Organisational Research: A Literature Review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, **8**: 95-105
- Bessler, W., & Bittelmeyer, C. 2008. Patents and the Performance of Technology Firms: Evidence from Initial Public Offerings in Germany. *Financial Markets and Portfolio Management*, **22** (4): 323-356.
- Bogdan, R., & Bilken, S. 1994. *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. 2018. Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, **60** (2): 5-16.
- Brown, S. L., & Eisenhard, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, **20** (2): 343-378.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. 2002. Learning orientation, firm innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, **31** (6): 515-524.
- Camisón, C., & Villar-López, A. 2014. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, **67** (1): 2891-2902.

- Capanema, L.X.L., Velasco, L.O.M., Palmeira Filho, P. L., & Noguti, M.B. 2007. Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. *BNDES Setorial*, **25**: 131-156.
- Carrasco, F., Caro, F. J., Correa, C., Larrinja, C., & Páez, J. M. 1997. *Sistemas de Información para la Gestión Sostenible de la Empresa Andaluza*. Informe final de un proyecto financiado por el IDR, Sevilla.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. 2001. *Qualitative Marketing Research*. London: SAGE Publications.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr. R. 2011. *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Cefis, E., & Ciccarelli, M. 2005. Profit Differentials and Innovation. *Economics of Innovation and New Technologies*, **14 (1-2)**: 43-61.
- Chaudhri, S. K., & Jain, N. K. 2009. History of Cosmetics. *Asian Journal of Pharmaceutics*, **3 (3)**: 164-167.
- Chen. S. 2017. The Relationship between Innovation and Firm Performance: A *Literature Review*.
- Cheng, C. C. J., & Huizingh, E. K. R. E. 2014. When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, **31 (6)**: 1235-1253.
- Chesbrough, H. W. 2003a. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. 2003b. The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, **44 (3)**: 35-41.
- Chesbrough, H. W. 2006. *Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation*. In: Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. 1-12. Oxford: Oxford University.
- Chesbrough, H. W., & Crowther, A. K. 2006. Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, **36 (3)**: 229-236.
- Chesbrough, H. W., & Euchner, J. 2011. Managers At Work: the Evolution of Open Innovation: an Interview With Henry Chesbrough. *Research-Technology Management*, **54 (5)**: 13-18.
- Choy, L. 2014. The strengths and weaknesses of research methodology: comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, **19 (4)**: 99-104.
- Christensen, C. 1997. *The innovator's dilemma*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Christensen, C., Dyer, M., & Gregersen, H. 2011. *The Innovator's DNA*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Christensen, C., Raynor, E. M., & McDonald, R. 2015. *What is Disruptive Innovation?* Boston: Harvard Business Review.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, **35** (1): 128-152.
- Coller, X. 2005. *Estudios de casos. Cuadernos metodológicos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Conway, S., & Steward, F. 2009. *Managing and Shaping Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Coons, D. 2015. Building a Culture of Innovation. *Insurance Journal Online*.
- Cosmetics Europe - **The Personal Care Association : Innovation and Future Trends in the Cosmetics Industry**. [Online]
Disponível em: <https://cosmeticseurope.eu/cosmetics-industry/innovation-and-future-trends-cosmetics-industry/>
[Acedido em Novembro 2020].
- Damanpour, F. 1996. Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, **42**: 693-716.
- Damanpour, F., & Aravind, D. 2012. Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, **8**: 423-454.
- Danneels, E. 2004. Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, **21** (4): 246 – 258.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications
- Dogson, M., & Gann, D. 2010. *Innovation: A very short introduction*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Doloreux, D., Turkina, E., & Van Assche, A. 2018. Innovation type and external knowledge search strategies in KIBS: evidence from Canada. *Service Business*, **13** (3): 509– 530.
- Downey, H. R., & Ireland, R. D. 1979. Quantitative versus qualitative: the case of environmental assessment in organizational. *Administrative Science Quarterly*, **64** (4): 630-637.
- Drucker, P.F. 1985. *The Practice of Innovation, Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Harper & Row: 19-33.
- Edwin, T.M. 1999. *Scents of Time: Perfume from Ancient Egypt to the 21 Century*. New York: The Metropolitan Museum of Art.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, **14** (4): 488-511.

- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. 1984. Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*, **30 (6)**: 682-695.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. 2010. The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, **39 (10)**: 1253-1263.
- Fagerberg, J. 2003. *Innovation: A guide to the literature*. The Oxford Handbook of Innovation, 1 – 22.
- Fagerberg, J. 2013. *Innovation - a New Guide*. Working Papers on Innovation Studies 20131119, Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.
- Feder, C. 2018. The effects of disruptive innovations on productivity. *Technological Forecasting and Social Change*, **126**: 186 – 193.
- Fernandes, A. M., & Paunov, C. 2015. The risks of innovation: Are innovating firms less likely to die? *Review of Economics and Statistics*, **97 (3)**: 638-653.
- Fernhaber, S. A., Gilbert, B. A., & McDougall, P. P. 2008. International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies*, **39 (2)**: 267-290.
- Fidel, R. 1993. Qualitative methods in information retrieval research. *Library and Information Science Research*, **15**: 219-247.
- Forker, L. B., Vickery, S. K., & Droge, C. L. 1996. The Contribution of Quality to Business Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, **16 (8)**: 44-62.
- Freeman, C. 1979. The determinants of innovation: Market demand, technology, and the response to social problems. *Futures*, **11 (3)**: 206-215.
- Freire, A. 2002. *Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Fritsch, M. 2017. *The theory of Economic Development – An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. *Regional Studies*, **51**: 1-2.
- Galeano, G. P., & Gaviria, P. A. 2016. Modelos de Innovación Abierta, una revisión bibliográfica con enfoque a las PYME. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, **3 (2)**: 19-39.
- Galembeck, F., & Csordas, Y. 2012. *Cosméticos: a química da beleza*. [Online] Disponível em: <https://fisiosale.com.br/assets/9no%C3%A7%C3%B5es-de-cosmetologia-2210.pdf> [Acedido em Novembro 2020].

- Gebremichael, H. S., Hou, R., & Sun, Q. 2016. Adopting Open Innovation Strategy to Empower SMEs in Developing Countries. *International Conference on Engineering and Technology Innovations, (Iceti)*: 81-87.
- George, A. L., & Bennett, A. 2005. Case Studies and Theory Development in the Social. *The Journal of Politics*, **70 (1)**: 276-278.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*. Chicago: Aldine Press.
- Gómez, G., Flores, J., & Jiménez, E. 1996. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Greve, H. R., & Taylor, A. 2000. Innovations as catalysts for organizational change: Shifts in organizational cognition and search. *Administrative Science Quarterly*, **45 (1)**: 54-80.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. 2011. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, **133 (2)**: 662-676.
- Gupta, P. 2008. *Inovação empresarial no Século XXI*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Hashi, I., & Stojčić, N. 2013. The Impact of Innovation Activities on Firm Performance using a Multi-Stage Model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. *Research Policy*, **42**: 353-366.
- Heunks, F. J. 1998. Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, **10 (3)**: 263-272.
- Hill, C. W., & Deeds, D. L. 1996. The Importance of Industry Structure for the Determination of the Firm Profitability: A Neo-Austrian Perspective. *Journal of Management Studies*, **33 (4)**: 429-451.
- Howell, A. 2018. Innovation and firm performance in the People's Republic of China: A structural approach with spillovers. *ADB Working Papers 805*. Asian Development Bank Institute.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. 2004. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, **33 (5)**: 429-38.
- Huston, L., & Nabil, S. 2006. Connect and develop-inside Procter&Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*: 3-9.
- Janesick, V. J. 1994. *The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning*. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds). *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, **52 (11)**: 1661-1674.

- Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. S. 2018. In the vanguard of openness: which dynamic capabilities are essential for innovative KIBS firms to develop? *Industry and Innovation*, **25 (4)**: 432-457.
- Kaasa, A., & Vadi, M. 2008. *How does culture contribute to innovation: Evidence from European Countries*. Tartu: Tartu University Press.
- Klomp, L., & G. Van Leeuwen. 2001. Linking Innovation and Firm Performance: A new approach, international. *Journal of Economics and Business*, **8 (3)**: 343-364.
- Kogabayev, T., & Maziliauskas, A. 2017. *The definition and classification of innovation*. *HOLISTICA*, **8 (1)**: 59-72.
- Kotsemir, M., & Abroskin, A. 2013. *Innovation Concepts and Typology - An Evolutionary Discussion*. National Research University Higher School of Economics.
- Kumar, S. 2005. Exploratory analysis of global cosmetic industry: major players, technology and market trends. *Technovation*, **25**: 1263-1272.
- Kumar, S., Massie, C., & Dumonceaux, D.M. 2006. Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry. *Industrial Management & Data Systems*, **106 (3)**: 285-306.
- Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Roldán, J. L., Leal-Millán, A. G., & Ortega-Gutiérrez, J. 2015. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*, **68 (4)**: 803-809.
- Leifer, R., Salomo, S., & Gemunden, H. G. 2007. Research on corporate radical innovation systems - A dynamic capabilities perspective: An introduction. *Journal of Engineering and Technology Management*, **24**: 1-10.
- Lichtenthaler, U., & Ernst, H. 2009. Opening up the innovation process: The role of technology aggressiveness. *R&D Management* **39**: 38-54.
- Lin, J.Y. 2014. Effects on diversity of R&D sources and human capital on industrial performance. *Technological Forecasting and Social Change*, **85**: 168-184.
- Lopes, A. P., & Carvalho, M. 2018. Evolution of the open innovation paradigm: Towards a contingent conceptual model. *Technological Forecasting and Social Change*, **132**: 284-298
- Lyons, R., Chatman, J., & Joyce, C.K. 2007. Innovation in Services: Corporate Culture and Investment Banking. *California Management Review*, **50**: 174-191
- Maracanã, A., & De Souza, C. G. 2006. *Inovação na Indústria de Cosméticos – Casos de Empresas do Setor*. Anais do XXXIV Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo.
- Maxwell, J. 2013. *Qualitative research design: an interactive approach*. London, United Kingdom: Sage.

- McAdam, R., & Keogh, K. 2004. Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, **13** (2): 126-141.
- McGee, J. E., Dowling, M. J., & Megginson, W. L. 1995. Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience. *Strategic Management Journal*, **16** (7): 565-580.
- Meilhac, A., 2010. *A Closer Look at the Cosmetics Industry and the Role of Marketing Translation*. [Online]
Disponível em: https://www.ata-chronicle.online/wp-content/uploads/3904_21_agnes_meilhac.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- Melo, L. R. F. 2011. Construção de vantagens competitivas nas estratégias de internacionalização: estudo do caso da EFACEC. *Dissertação de mestrado*. Instituto Politécnico do Porto, Portugal.
- Mone, M., McKinley, W., & Barker, V. 1998. Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, **23** (1): 115-132.
- Morone, P., & Testa, G. 2008. Firms growth, size and innovation an investigation into the Italian manufacturing sector. *Economics of Innovation and New Technology*, **17**: 311-329.
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. 2016. Defining and identifying disruptive innovations. *Industrial Marketing Management*, **57**: 119-126.
- O'Connor, G. C., & De Martino, R. 2006. Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. *Journal of Product Innovation Management*, **23** (6): 475-497.
- OECD. 2005. *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Edition, Paris.
- Patton, M. 1990. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Pavitt, K. 1984. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, **13** (6): 343-373.
- Pellissier, R. 2008. A Conceptual Framework for the Alignment of Innovation and Technology. *Journal of Technology Management & Innovation*, **3** (3): 67-77.
- Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. 2016. Towards a balanced view of innovations. *Management Decision*, **54** (2): 441-454.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. 2013. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. Grande do Sul: Universidade Feevale.

- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. 2018. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3 (1): 44-55.
- Ramalho, E., Rodrigues, H., Moreira, J., Gil, P. M., & Ferreira, R. P. 2014. *Cosmética no Contexto Nacional e Internacional: Monografia Temática e Sectorial. EXPONOR - Feira Internacional do Porto*. [Online]
Disponível em: https://exponor.pt/documentos/feiras/2014/SIGMA_Monografia_Cosmetica_2014.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- Relatório L'Oréal 2016** [Online]
Disponível em: https://www.loreal-finance.com/system/files/2019-09/LOreal_2016_Annual_Report.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- Relatório L'Oréal 2017** [Online]
Disponível em: https://www.loreal-finance.com/system/files/2019-09/LOreal_2017_Annual_Report.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- Relatório L'Oréal 2018** [Online]
Disponível em: https://www.loreal-finance.com/system/files/2019-10/LOreal_2018_Annual_Report_0.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- Relatório L'Oréal 2019** [Online]
Disponível em: https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-03/LOREAL_2019_Annual_Report_3.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- Rodríguez, G., Gil, F. J., & García, J. E. 1996. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Rodriguez, M., Doloreux, D., & Shearmur, R. 2016. Innovation strategies, innovator types and openness: a study of KIBS firms in Spain. *Service Business*, 10 (3): 629-649.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jarvis, V. T. P., Robertson, A. B., & Townsend, J. 1974. SAPPHO updated-project SAPPHO phase II. *Research Policy*, 3 (3): 258 – 291.
- Ruiz-Olabuenaga, J. I. 1996. *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Salvador, A., & Chisvert, A. 2017. *Analysis of Cosmetic Products*. Amsterdam: Elsevier.
- Sarkar, S. 2010. *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar.

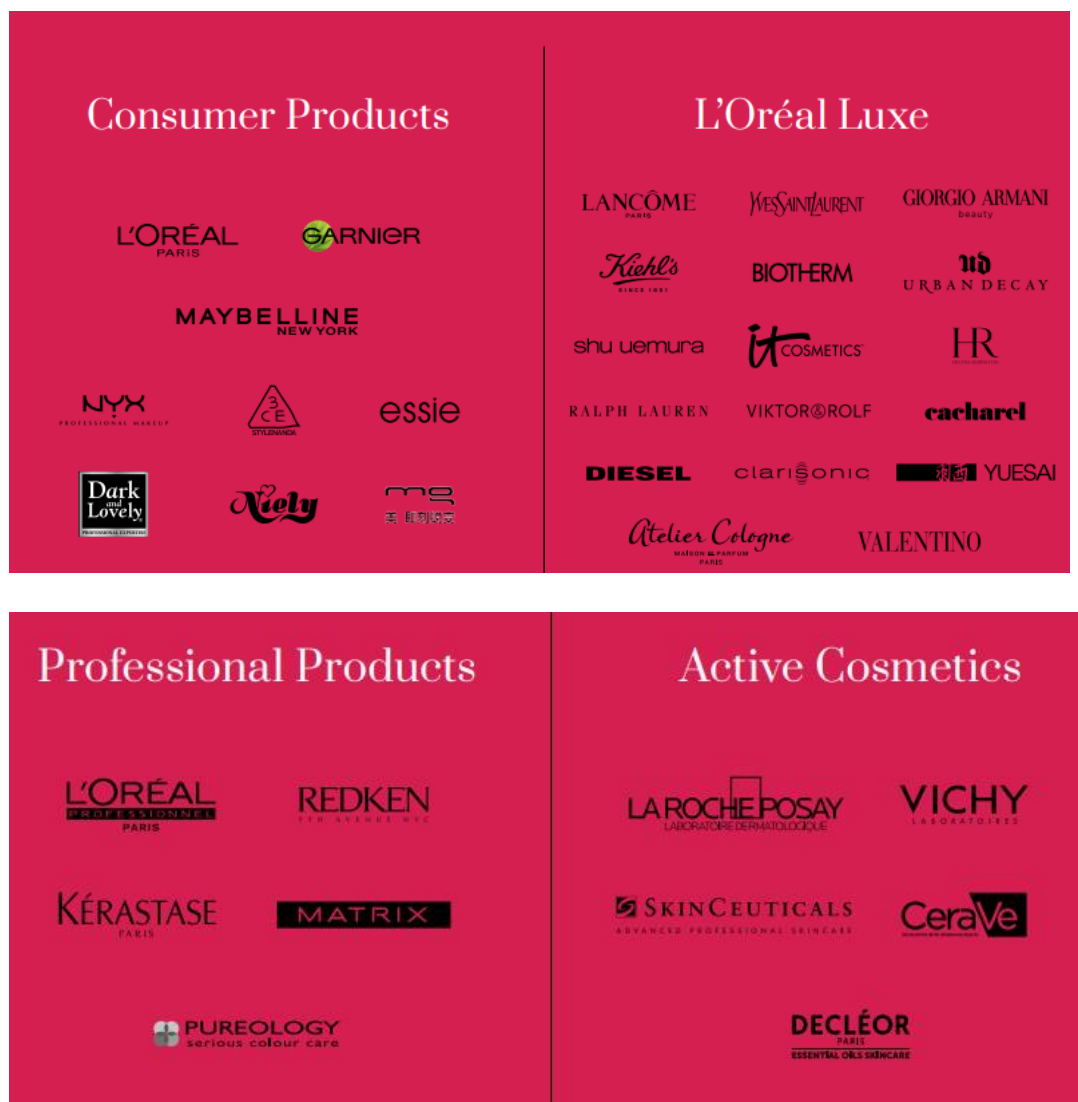
- Schumpeter, J. A. 1911. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Trans. Markus C. Becker and Thorbjorn Knudsen. *American Journal of Economics and Sociology*, **61** (2): 406-437.
- Schumpeter, J.A., & Opie, R. 1934. *The theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. 1939. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J.A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Brothers.
- Song, M., & Montoya-Weiss, M. M. 1998. Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. *Journal of Product Innovation Management*, **15**: 124-135.
- Spescha, A., & Woerter, M. 2018. Innovation and firm growth over the business cycle. *Industry and Innovation*, **26** (3): 1-27.
- Starman, A.B. 2013. The case study as a type of qualitative research. *Journal of Contemporary Educational Studies*, **1**: 28-43.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, **48** (3): 450-463.
- Tether, B., & Tajar, A. 2008. Beyond industry university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, **37** (6-7): 1079- 1095.
- Thompson, J., & Doherty, B. 2006. The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, **33** (5-6): 361-375.
- Tidd, J., & Bessant, J. 2015. *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. 2001. *Gestão da inovação: Integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor - Projetos.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. 2012. Important factors in determination of innovation type *Procedia Technology*, **1**: 70-573.
- Trott, P. 2012. *Innovation management and new product development*. Essex: Prentice Hall.
- Tufford, L., & Newman, P. 2010. *Bracketing in Qualitative Research. Qualitative Social Work*, **11**: 80-96.
- Urabe, K. 1988. *Innovation and The Japanese Management System*. In Urabe, K., Child, J., & Kagono, T. Innovation and Management: International Comparisons. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Utterback, J. M. 1971. The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, **14** (1): 75-88.

- Vanhaverbeke, W., West, J., & Chesbrough, H. W. 2014. *Surfing the new wave of open innovation research*. In Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., & West, J. 2017. New frontiers in open innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Varis, M., & Littunen, H. 2010. Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13 (2): 128-154.
- Vermeulen, P. A. M., De Jong, J. P. J., & O'Shaughnessy, K. C. 2005. Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. *Service Industries Journal*, 25 (5): 625-640.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Luena, B., & Russo, B. 2013. *Design thinking: Inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV. [Online]
Disponível em: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/455690/Ofertas/E-books/Arquivos/Livro_Design_Thinking_-_Inovao_Negcios.pdf
[Acedido em Novembro 2020].
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. 2014. Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43 (5): 805-811.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANEXOS

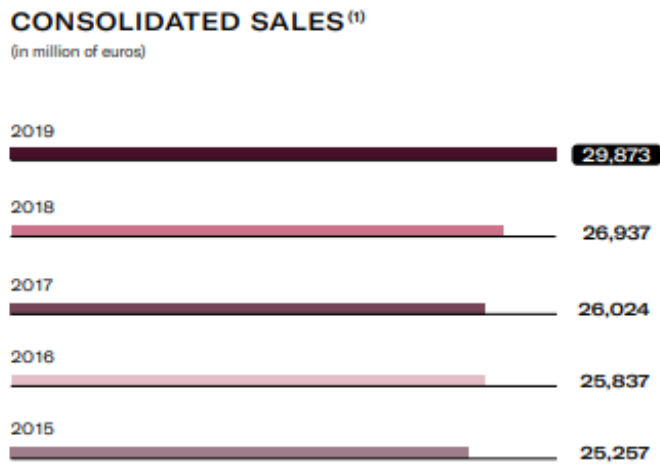
A – APÊNDICE FIGURAS

Figura A1 – Divisões do Grupo L'Oréal



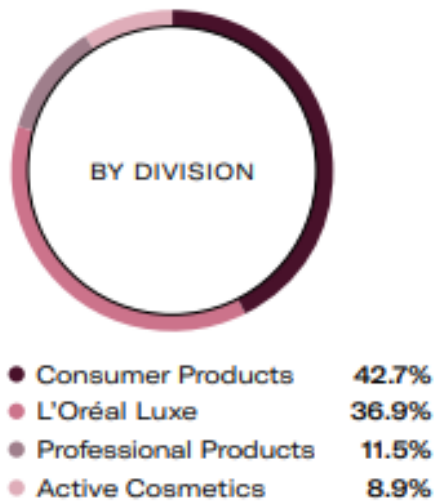
Fonte: Relatório Anual L'Oréal (2019)

Figura A2 – Vendas L'Oréal



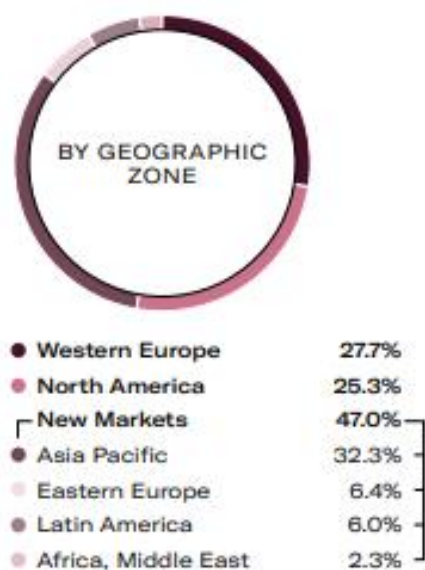
Fonte: Relatório Anual L'Oréal (2019)

Figura A3 – Vendas L'Oréal por Divisão



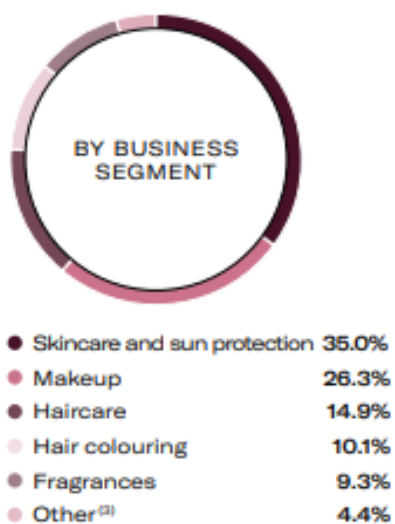
Fonte: Relatório Anual L'Oréal (2019)

Figura A4 – Vendas L’Oréal por Zona Geográfica



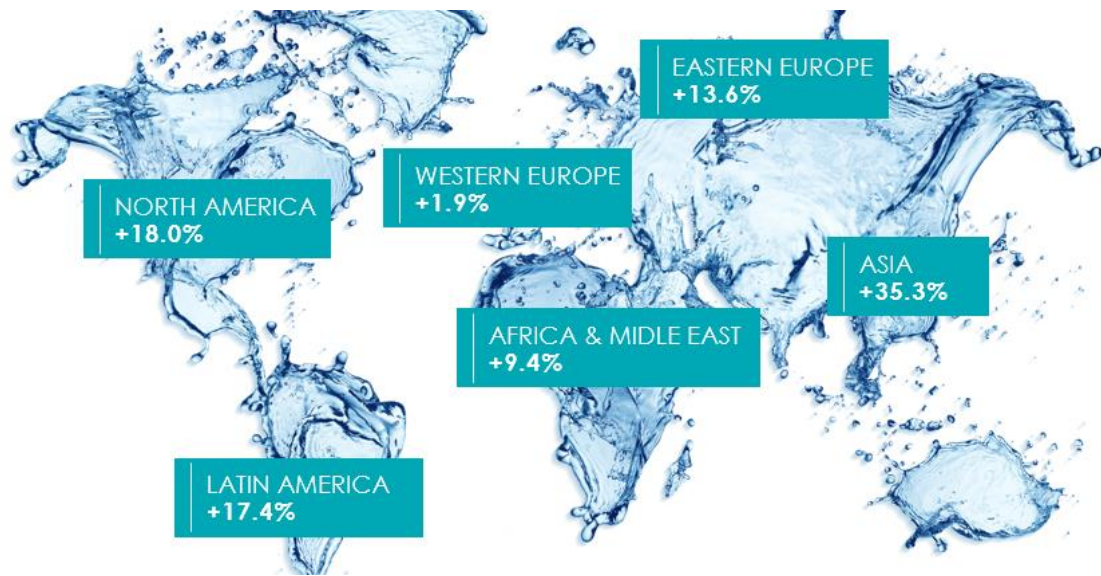
Fonte: Relatório Anual L’Oréal (2019)

Figura A5: Vendas L’Oréal por Segmento de Negócio



Fonte: Relatório Anual L’Oréal (2019)

Figura A6 - Vendas Divisão Cosmética Ativa 2019



Fonte: L'Oréal (informação fornecida por email)

APÊNDICE B - GUIÃO DA ENTREVISTA

ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO

Propósito da Pesquisa – As informações fornecidas pela sua empresa serão utilizadas para uma avaliação dos instrumentos de política de inovação, de modo a fornecer subsídios para a formulação e aperfeiçoamento de instrumentos de políticas de inovação.

INFORMAÇÕES GERAIS

Nome: _____

Apelido: _____

Função: _____

E-mail: _____

1. Qual o volume de vendas líquidas da Divisão Cosmética Ativa no ano de 2019?

2. Indique os mercados geográficos da Divisão Cosmética Ativa em 2019 (*está presente em quantos países*)
 - 2.1. Dos mercados indicados, quais os mais relevantes para o equilíbrio financeiro da Divisão Cosmética Ativa? (*em termos económicos*)

3. Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as atividades de inovação da Divisão Cosmética Ativa, durante o ano de 2019?
 - 3.1. Fontes internas (*Dentro da própria Divisão Cosmética Ativa; fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software*)
 - 3.2. Fontes do mercado (*Cientes ou consumidores; concorrentes ou outras marcas do mesmo setor de actividade; consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D*)
 - 3.3. Fontes institucionais (*Universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com atividades de I&D*)
 - 3.4. Outras fontes (*Conferências, exposições; seminários, workshops, revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais; associações profissionais ou empresariais*)

4. A Divisão Cosmética Ativa introduziu, no ano de 2019, bens ou serviços novos ou significativamente melhorados? (*dando nota que a Inovação de Produto corresponde à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes ou subsistemas*)
 - 4.1. Se sim, quais?

 - 4.2. Quem desenvolveu essas inovações? (*Foram desenvolvidas principalmente pela Divisão Cosmética Ativa? Foi a Divisão em cooperação com outras empresas, marcas ou instituições? Foram principalmente outras empresas, marcas ou instituições? Foi através de inovação aberta?*)

 - 4.3. Essas Inovações de Produto, introduzidas pela Divisão Cosmética Ativa durante o ano de 2019, foram novas para o mercado ou apenas para a Divisão?

5. Foi adotado algum método de produção, de logística, de entrega, de distribuição ou novas instalações (novos sistemas de manutenção, contabilidade ou informática) novos, ou significativamente melhorados, (bens e/ou serviços), pela Divisão Cosmética Ativa? *(dando nota que a Inovação de Processo corresponde à implementação de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados)*

5.1. Se sim, quais?

5.2. Quem desenvolveu essas inovações? *(Foram desenvolvidas principalmente pela Divisão Cosmética Ativa? Foi a Divisão em cooperação com outras empresas, marcas ou instituições? Foram principalmente outras empresas, marcas ou instituições? Foi através de inovação aberta?)*

5.3. Essas Inovações de Processo, introduzidas pela Divisão Cosmética Ativa durante o ano de 2019, foram novas para o mercado ou apenas para a Divisão?

6. Qual a importância para a Divisão Cosmética Ativa recorrer às Inovações de Produto ou de Processo, introduzidas durante o ano de 2019? *(Para alargar a gama de produtos? Substituir produtos ou processos desatualizados? Entrar em novos mercados? Aumentar a quota de mercado? Melhorar a qualidade dos produtos existentes? Aumentar a capacidade de produção?)*

7. Sabendo que Inovação Organizacional corresponde à introdução de uma nova estrutura ou novo método de organização nas práticas de negócio *(incluindo gestão de conhecimento, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa)* durante o ano de 2019 a Divisão de Cosmética Ativa introduziu:

7.1. Novas práticas na organização dos procedimentos? *(na gestão da cadeia de fornecedores; na gestão de qualidade, etc)*. Se sim, quais?

7.2. Novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão? *(descentralização, integração de serviços, sistemas de formação e informação, etc)*

7.3. Novos métodos de organização das relações externas com outras empresas, marcas ou instituições públicas? *(parcerias, “outsourcing”, subcontratação, etc)*

7.4 Com que objetivo a Divisão Cosmética Ativa decidiu inovar organizacionalmente? *(Para reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes ou dos fornecedores? Para melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos? Para melhorar a*

qualidade dos produtos prestados aos clientes? Para reduzir custos por unidade produzida? Para aumentar a notoriedade das marcas junto dos consumidores?)

8. A Divisão Cosmética Ativa introduziu mudanças significativas no aspecto/estética ou na embalagem dos produtos, novas técnicas ou meios de comunicação, novos métodos de distribuição de produtos, novas políticas de preço ou outras técnicas de inovação de marketing? *(dando nota que a Inovação de Marketing corresponde à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente)*

8.1. Se sim, quais?

9. Durante o período de 2019, a Divisão recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos ou garantias bancárias) para actividades de inovação, provenientes de Instituições Públicas, Instituições Privadas ou outros tipos de apoio financeiro público para a inovação?

10. Durante o ano de 2019, a Divisão desenvolveu alguma atividade de inovação, nomeadamente:

10.1. Actividades de I&D realizadas dentro da empresa? (Trabalho criativo realizado dentro da empresa com o objetivo de aumentar o conhecimento e as capacidades internas com vista ao desenvolvimento de produtos (bens/serviços) ou processos novos ou significativamente melhorados).

10.2. Aquisição externa de I&D? (Aquisição de serviços de I&D, como definidos acima, mas executados no exterior por outras empresas (incluindo outras empresas do grupo) ou por instituições de I&D públicas ou privadas).

10.3. Aquisição de outros conhecimentos externos? (Compra ou licenciamento dos direitos de patentes e/ou invenções não patenteadas, “know-how” e outras formas de conhecimento, a outras empresas ou instituições para desenvolver produtos e processos novos ou significativamente melhorados).

10.4. Formação para actividades de inovação? (Formação interna ou externa do pessoal da empresa com vista ao desenvolvimento e/ou à introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados).

APÊNDICE C – EVIDÊNCIA EMPÍRICA

1. Qual o volume de vendas líquidas da Divisão Cosmética Ativa no ano de 2019?

Jorge Sucena e Andreia Magarreiro (E1 e E2) - O Grupo L'Oréal não fala especificamente sobre a faturação de marcas individuais. A Divisão de Cosmética Ativa da L'Oréal fatura perto de 25 milhões de euros. As nossas Divisões estão organizadas em 4 circuitos: circuito de mass market (hipermercados e supermercados), farmácias e parafarmácias (onde se insere a Divisão de Cosmética Ativa), cabeleireiros e perfumarias. O nosso circuito (farmácias e parafarmácias) como um todo representa sensivelmente entre 20 a 25% daquilo que é o negócio total de cosmética em Portugal.

2. Indique os mercados geográficos da Divisão Cosmética Ativa em 2019 (*está presente em quantos países*)

Jorge Sucena e Andreia Magarreiro (E1 e E2) - As cinco marcas da Divisão Cosmética Ativa estão presentes em 59 países em toda a Europa, América do Norte, América do Sul, Ásia Pacífico, África e Médio Oriente. A Vichy, das cinco marcas da Divisão Cosmética Ativa, é a que tem maior dispersão a nível internacional juntamente com a marca La Roche Posay, que é a que tem a pegada geográfica mais longa. Depois existem marcas mais recentes com uma dispersão geográfica mais pequena. A CeraVe foi comprada em 2016/2017 e é uma marca americana em que o processo de expansão mundial esta a ser feito agora pela L'Oréal e tem sobretudo, depois dos Estados Unidos, uma presença relativamente importante na Europa e está também a crescer na Ásia. A SkinCeuticals, também americana, é a marca mais jovem e está também a crescer.

2.1. Dos mercados indicados, quais os mais relevantes para o equilíbrio financeiro da Divisão Cosmética Ativa? (*em termos económicos*)

Jorge Sucena (E1) - A Europa do Oeste continua a ser a zona onde tens as maiores economias e maior penetração deste tipo de marcas de natureza europeia, continua a ser um mercado muito importante. Aquilo que se tem assistido na L'Oréal como um todo é que as economias emergentes nomeadamente a China, se tem tornado um mercado mais relevante, a Europa continua a ser o mercado mais disputado e com maior importância, para além do valor de faturação que é muito elevado. Depois existe o mercado dos Estados Unidos que é um grande

mercado e onde tipicamente há mais dispersão entre marcas, e onde as marcas do Grupo L'Oréal têm uma posição que não é na maior parte dos casos de liderança, ao contrário da Europa que na maior parte dos casos as marcas são líderes de mercado. A Ásia é um mercado emergente, em particular a China, é a maior área geográfica da L'Oréal representando 20% do negócio. A Europa é o mercado mais importante em termos de posição e de quota de mercado. Os Estados Unidos é um negócio importante pela dimensão da economia. O negócio mais emergente a nível mundial é o negócio da China.

Andreia Magarreiro (E2) - Temos duas presenças muito importantes pelo peso que é a Europa (peso que vem pela parte histórica pois as marcas nasceram em França e foram se expandindo pela Europa) e portanto, tem um peso bastante significativa nas vendas da Divisão Cosmética Ativa, mas cuja evolução e crescimento têm vindo a abrandar muito. Depois temos a Ásia (que tem um peso super relevante e que taxas de crescimento têm sido enormes ano após ano). São relevâncias diferentes, mas a Ásia também tem outro impacto (do ponto de vista das vendas, existem muitos consumidores que consomem muita cosmética e é um continente importante por essa razão), por outro lado, algumas vezes a Ásia acaba por ser quase uma inspiração para a Europa (pois determinadas tendências que surgem na Ásia acabam por migrar para a Europa).

3. Quais as fontes de informação e qual a importância das mesmas para as atividades de inovação da Divisão Cosmética Ativa, durante o ano de 2019?

3.1. Fontes internas (*Dentro da própria Divisão Cosmética Ativa; fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software*)

Jorge Sucena (E1) - A nível de fontes internas, fazemos pontualmente estudos qualitativos, pesquisas de mercado e análise e comparação de produtos concorrentes como forma de obtermos vantagem competitiva para internamente desenvolvermos informação exclusiva sobre o nosso segmento de negócio, para percebermos os nossos consumidores e para percebermos o porquê do produto concorrente estar a crescer e quais os pontos de diferença desse produto para o nosso.

Andreia Magarreiro (E2) - Às vezes podemos consultar as nossas equipas que trabalham mais no terreno, e podemos trabalhar mais numa lógica de *Brainstorm*, e às vezes sim recorreremos às nossas equipas de vendas ou as nossas equipas de delegados de informação médica, para obtermos dados fulcrais e para percebermos o que nos falta para sermos mais interessantes, inovadores e competitivos.

3.2. Fontes do mercado (*Clientes ou consumidores; concorrentes ou outras marcas do mesmo setor de actividade; consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D*)

Jorge Sucena (E1) - As fontes de mercado a que recorremos são sobretudo aquelas que advém do *feedback* que obtemos do trabalho junto dos nossos consumidores, bem como da informação dos países em que operamos (estudos do mercado) e estudos provenientes de agências externas. As informações de mercado ajudam a perceber como é a quota de mercado, que marcas é que estão a ter maior desempenho e a definir macro-tendências. Essas informações depois são levadas para a DMI que desenvolve produtos a pensar nas necessidades dos consumidores fora daquilo que são os contextos de mercado, mas olham também para aquilo que são as necessidades do negócio. O grande desafio é antecipar as tendências para daqui a 3-5 anos e para isso fazem estudos mais profundos com bases de dados mais robustas.

Andreia Magarreiro (E2) - Do ponto de vista de mercado, temos um parceiro com quem trabalhamos que é a HMR (empresa de estudos de mercado) que é quem nos faculta os dados de *sell-out* e que utilizamos mensalmente para monitorizar como é que estamos nos vários mercados e como é que está a concorrência. Olhamos para esses dados como forma de monitorizar a nossa própria performance, a performance da concorrência e perceber riscos e oportunidades. Por exemplo este ano, devido ao Covid 19, através dos dados de *sell-out*, conseguimos confirmar que a categoria de cremes de mãos começou a funcionar muito bem. Essas informações e dados de *sell-out* permitem-nos ajustar a estratégia e investir mais em determinadas categorias. Trabalhamos também com alguns fornecedores externos para tentarmos detetar oportunidades ou para tentarmos perceber melhor os comportamentos dos consumidores.

3.3. Fontes institucionais (*Universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com actividades de I&D*)

Jorge Sucena (E1) - Não

Andreia Magarreiro (E2) - Não

3.4. Outras fontes (*Conferências, exposições; seminários, workshops, revistas científicas e publicações técnicas/profissionais/comerciais; associações profissionais ou empresariais*)

Jorge Sucena (E1) - Às vezes existem convenções mais para o pessoal dos laboratórios, mas na indústria cosmética tens empresas que são especialistas em desenvolver um determinado ingrediente ativo, ou a desenvolver uma determinada tecnologia de população, ou a desenvolver

um determinado tipo de *packaging*, e há também alguns fóruns profissionais do setor em que vão ser partilhadas quais são as grandes inovações em termos de população, em termos de ingredientes, em termos de processo de produção dos produtos cosméticos, é uma fonte de informação como outra qualquer mas não é uma fonte primordial. A fonte primordial são estudos de consumidor e estudos de mercado de vendas dos produtos da indústria. No geral, acedemos a vários tipos de informação, umas internas, outras externas, Muitos estudos do consumidor, muita informação sobre dinâmicas do mercado em específico (ou seja quem compra o que, quanto, como e porquê) e é muitas vezes com base nisso e noutras tendências, que excedem o âmbito de cosmética, que fazemos a inovação em produtos, serviços e em processos e nos diferenciamos da concorrência.

Andreia Magarreiro (E2) - Não há nenhuma específica. Procuramos atualizarmo-nos e algumas vezes ao ano procuramos estar presentes, costumamos participar na *websumit* para nos expirmos e percebermos o que está acontecer. Mas não é aquilo que fazemos com mais frequência.

4. A Divisão Cosmética Ativa introduziu, no ano de 2019, bens ou serviços novos ou significativamente melhorados? (*dando nota que a Inovação de Produto corresponde à introdução no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes ou subsistemas*)

4.1. Se sim, quais?

Jorge Sucena (E1) - Têm sido anos de inovação gradual. Em 2019, um em cada cinco produtos vendidos em cuidados de rosto pela marca Vichy em Portugal, não existia no início do ano. E 20% de todo o nosso *sell out* foi inovação decorrente desse ano. É um mercado que está muito dependente de inovação, pois os consumidores gostam de experimentar produtos novos, o que torna cada vez mais difícil antecipar tendências. A Vichy tem muitas inovações de produto, tudo são produtos novos que não existiam antes (novas gamas, novas moléculas, novas necessidades) ou então extensões de gamas. O ano de 2019 foi particularmente interessante porque acentuamos o nosso investimento em produtos com uma matriz de sustentabilidade ambiental. É nossa intenção inovar através da ciência, explorar novos ingredientes e procurar novas formas de levar aos consumidores os nossos produtos produzidos de forma sustentável. A maior parte dos lançamentos que nós tivemos foram lançamentos de expansão de gamas já existentes, ou seja, lançar um creme de noite quando já se tem um creme dia daquela gama ou lançar formatos diferentes de um produto já existente. A grande inovação em 2019 foi o

lançamento de ampolas de rosto (Collagenix Lift 10 com Vitamina C), que era algo que já existia no mercado, outras marcas já tinham, mas a Vichy não tinha. O que difere estas ampolas de outros produtos convencionais é facto de tu em cada utilização não teres que utilizar tantos conservantes. Todos os conservantes que são utilizados na indústria cosmética são seguros, mas há alguns que podem causar mais reação na pele sensível. Uma ampola permite preservar, por a vitamina C, que é um ativo que se degrada rapidamente em contacto com o oxigénio. É um tipo de inovação (ampolas) que permite à Divisão chegar a mais pessoas que não chegava antes, que permite oferecer um nível de eficácia que não tinha antes, e que permite trabalhar concentrações de ingredientes que antes não conseguia trabalhar. É uma inovação sobretudo para a Vichy e não tanto para o mercado, porque este tipo de solução já existia no mercado.

Jorge Sucena (E1) - Produtos lançados em 2019 pela Vichy: Mineral Blend, Natural Blend, Vichy Homme Structure Force, Vichy Homme Hydracool, Capital Soleil Beach Protect, Normaderm Phytosolution, Mineral 89 Olhos, Ampolas Liftactiv Specialist Peptid-C, Neovadiol Rose Platinum Noite, Pureté Thermale Aguas Micelares, Dercos Aminexil Men Protocolos e Dercos Kera-Solutions (dados fornecidos por email).

Andreia Magarreiro (E2) - Concordo em tudo o que o Jorge já referiu, a maior parte dos lançamentos da Divisão em 2019 foram novas gamas, novas moléculas, novas necessidades e também extensões de gamas já existentes. Produtos lançados em 2019 pela La Roche Posay: Toleriane Ultra 8, Serum Vitamin C 10, Anthelios Anti-Imperfections, Toleriane Sensitive Unifiant (dados fornecidos por email).

4.2. Quem desenvolveu essas inovações? (Foram desenvolvidas principalmente pela Divisão Cosmética Ativa? Foi a Divisão em cooperação com outras empresas, marcas ou instituições? Foram principalmente outras empresas, marcas ou instituições? Foi através de inovação aberta?)

Jorge Sucena (E1) - A grande maioria dos processos de inovação da L'Oréal são feitos *in-house* (nos seus próprios centros de I&D e laboratórios), numa estratégia de controlo da informação e processo de produção. É possível que, no caso das ampolas, o seu desenvolvimento e o processo de produção tenha tido a participação de empresas externas.

Andreia Magarreiro (E2) - Os processos de inovação são feitos *in-house*, a forma de trabalhar e o laboratório de todas as marcas da Divisão é o mesmo, apesar das equipas serem diferentes.

4.3. Essas Inovações de Produto, introduzidas pela Divisão Cosmética Ativa durante o ano de 2019, foram novas para o mercado ou apenas para a Divisão?

Jorge Sucena (E1) - Os produtos que a Divisão Cosmética Ativa introduziu no ano 2019 marcaram sobretudo a Divisão e não tanto o mercado onde opera. No caso das ampolas, estas já existiam no mercado. A importância que a L'Oréal dá à inovação, à qualidade e à melhoria contínua, reflete-se na fidelização dos consumidores ao ir de encontro às suas necessidades e exigências, enquanto aposta de relacionamento de longo prazo e de criação de barreiras à concorrência.

Andreia Magarreiro (E2) – Diria que foram novos sobretudo para as marcas da Divisão porque efetivamente em 2019 não tivemos nenhum lançamento de produto que fosse completamente *breakthrough* no mercado acho que foi um pouco acrescentar valor a produtos que já existiam, mudou por exemplo o tipo de textura, mas não houve assim nada que fosse inaugurar uma nova categoria ou um novo segmento.

5. Foi adotado algum método de produção, de logística, de entrega, de distribuição ou novas instalações (novos sistemas de manutenção, contabilidade ou informática) novos, ou significativamente melhorados, (bens e/ou serviços), pela Divisão Cosmética Ativa? (*dando nota que a Inovação de Processo corresponde à implementação de um processo de produção, de um método de distribuição ou de uma atividade de apoio aos seus bens ou serviços, novos ou significativamente melhorados*)

5.1. Se sim, quais?

Jorge Sucena (E1) - É muito difícil responder a essa pergunta de maneira global porque a L'Oréal vai tendo inovações muito pequenas de processo tanto ao nível dos países como a nível internacional. A L'Oréal vai abrindo todos os anos novas fábricas e vai introduzindo novos modelos de produção. Em 2020 vai haver uma nova linha de produção na fábrica Vichy que permite otimizar uma parte do processo que antigamente era feito de forma manual, vai utilizando mais robôs na parte de produção, armazenagem e distribuição. Na L'Oréal a inovação mais visível para lá do produto é a de serviços ao consumidor, nomeadamente serviços de realidade aumentada e de inteligência artificial. Entre 2019 e 2020 a Vichy lançou um serviço novo que se chama SkinConsultAI, resultado de 15 anos de pesquisa sobre envelhecimento cutâneo aliada à inovação da *ModiFace*, que é um diagnóstico de pele com base em inteligência artificial, em que o algoritmo do diagnóstico foi construído com base em 6000 imagens de rugas, manchas, tamanho dos poros, sinais e de vários elementos da qualidade da pele, que são dados que a L'Oréal tem nos seus estudos clínicos produzidos pelas equipas de I&D. Foi a primeira vez dentro da L'Oréal que se utilizou um sistema alimentado por inteligência artificial, e este tipo de serviços tem vindo a surgir muito nos últimos anos na indústria cosmética. A La

Roche-Posay também lançou um serviço semelhante em torno do acne chamado My Skin Track UV, que mede e monitoriza o nível dos raios UV, a exposição pessoal aos raios UV e ajuda a criar a própria rotina de beleza.

Andreia Magarreiro (E2) – Do ponto vista processual e de logística não houve assim nenhuma mudança relevante. Mudou sim a abordagem ao mercado, trabalhamos agora uma abordagem um pouco mais de prevenção e educação. O inovador *scanner* de acne Effaclar Spotscan é uma aplicação que faz um autodiagnóstico personalizado de imperfeições cutâneas e que vai identificar através de inteligência artificial e de uma recolha de uma base de dados de milhares de fotografias, quantas borbulhas, marcas, lesões é que a pessoa tem e de acordo com isso vai recomendar uma rotina de produtos. Esta ferramenta nasce muito de uma necessidade que a marca La Roche-Posay tem de tornar a dermatologia mais acessível a todos. A La Roche-Posay lançou também uma aplicação chamada My Skin Track UV que foi basicamente uma parceria com a Apple feita internacionalmente e que num mini sensor que mede os raios UV e fornece informações sobre os níveis de poluição, pólen e humidade com base na localização, ou seja fornece uma série de informações de carácter preventivo e proativo.

5.2. Quem desenvolveu essas inovações? (*Foram desenvolvidas principalmente pela Divisão Cosmética Ativa? Foi a Divisão em cooperação com outras empresas, marcas ou instituições? Foram principalmente outras empresas, marcas ou instituições? Foi através de inovação aberta?*)

Jorge Sucena (E1) - Apesar do Grupo L'Oréal ser líder de mercado e ter mais de 100 anos de história, tem percebido que, em áreas como a inteligência artificial e a realidade aumentada, não tem esse *know-how*. Portanto aquilo que aconteceu foi que a L'Oréal em 2018 comprou pela primeira vez uma área de negócio chamada *ModiFace* (start up americana especialista em inteligência artificial e realidade aumentada) para trazer para dentro do Grupo esse *know-how* e para desenvolver produtos mais tecnológicos. São áreas em que a L'Oréal tem mais cooperações e *joint ventures*. Tudo o que são novas áreas de conhecimento em que a L'Oréal não detém o *know-how*, levam a que trabalhe em parceria com empresas externas e têm acontecido também aquisições fora do âmbito de cosmética, para trazer esse *know how* para dentro porque a L'Oréal sempre foi uma empresa muito cêntrica no que toca ao processo de inovação.

Andreia Magarreiro (E2) – No caso da My Skintrack UV é uma parceria L'Oréal com a Apple. No caso do Effaclar Spotscan é a mesma lógica da SkinConsultAI da Vichy, foi através da aquisição da start up ModiFace, especialista em inteligência artificial e realidade aumentada.

5.3. Essas Inovações de Processo, introduzidas pela Divisão Cosmética Ativa durante o ano de 2019, foram novas para o mercado ou apenas para a Divisão?

Jorge Sucena (E1) - Foram sobretudo novas para a Divisão porque ajudaram a uniformizar procedimentos e a responder mais rapidamente às necessidades dos consumidores, havendo por outro lado um maior controlo ao nível da gestão.

Andreia Magarreiro (E2) – Já existem muitos diagnósticos no mercado. O Spotscan não é totalmente novo. O que eu diria que é novo aqui, são os anos de estudo, os anos de compilação de várias imagens e os vários pacientes para conseguirmos criar uma base de dados que depois vai permitir ter um resultado mais fidedigno seja em que pessoa for. O que é novo aqui é todo o trabalho e todo o grupo de especialistas que está por trás a garantir a eficácia deste diagnóstico. No caso específico da marca La Roche-Posay o que é novo é a abordagem ao mercado, é uma abordagem que já não é só focada no produto mas que é muito mais pedagógica, educacional e preventiva.

6. Qual a importância para a Divisão Cosmética Ativa recorrer às Inovações de Produto ou de Processo, introduzidas durante o ano de 2019? (*Para alargar a gama de produtos? Substituir produtos ou processos desatualizados? Entrar em novos mercados? Aumentar a quota de mercado? Melhorar a qualidade dos produtos existentes? Aumentar a capacidade de produção?*)

Jorge Sucena (E1) - Uma inovação produto serve especificamente para substituir um produto que já existe ou está desatualizado, e fazê-lo com uma tecnologia que seja mais eficaz, uma fórmula que seja mais sustentável, que seja mais agradável de se utilizar e que seja mais abrangente do ponto de vista do número de pessoas a que chega. As inovações de produto para além de cobrirem novas necessidades e apresentarem melhor qualidade que os produtos existentes, permitem atrair novos consumidores para a marca, aumentar a quota de mercado e servem também para as marcas fazerem *sell-in*.

Andreia Magarreiro (E2) – Aqui tens duas respostas. Tens dois motivos para fazer lançamentos. Podes ter um lançamento que é um acrescento de uma linha, ou seja, tornar a rotina de determinada gama mais completa para o consumidor ter mais benefícios (alargar a gama de produtos). Se não for complemento de gama pode ser com objetivo de recrutar, ou seja, chamar a atenção de outro tipo de consumidores que ainda não estão a comprar a marca.

7. Sabendo que Inovação Organizacional corresponde à introdução de uma nova estrutura ou novo método de organização nas práticas de negócio (*incluindo gestão de conhecimento, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa*) durante o ano de 2019 a Divisão de Cosmética Ativa introduziu:

7.1. Novas práticas na organização dos procedimentos? (*na gestão da cadeia de fornecedores; na gestão de qualidade, etc*). Se sim, quais?

Jorge Sucena (E1) – Daquilo que tenho visibilidade não te consigo dar uma resposta exata a isso.

Andreia Magarreiro (E2) – Não houve assim nada de relevante. Houve uma mudança de fornecedor logístico mas francamente não mudou assim nada.

7.2. Novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão? (*descentralização, integração de serviços, sistemas de formação, etc*)

Jorge Sucena (E1) - A L'Oréal tem vindo a introduzir a centralização de sistemas de informação em plataformas partilhadas, o que quer dizer que há cada vez menos coisas que se faz por email e cada vez mais coisas que se faz em plataformas online. Hoje está tudo centralizado num sistema chamado *contact*, onde toda a validação é feita com users lá – para que internacionalmente a L'Oréal possa ter uma report de informação toda no mesmo formato e garantir que o processo de validação é mais facilmente auditável. O intuito é que a informação seja mais centralizada e mais fácil de consultar. A comunicação com a nossa agência de media, (também comunicamos por email), hoje em dia acontece num *software* externo chamado *JIRA*, é uma solução muito utilizada em gestão de projeto em informática. O propósito é centralizar a informação toda no mesmo sítio. Essas são as mudanças mais visíveis em termos de tecnologias. Começámos também a usar mais o Microsoft Teams como ferramenta de comunicação. Usamos também mais o One Drive como elemento de partilha de ficheiros. Existe uma mudança ligeira interna dentro da nossa Divisão, chamado marketing 3.0, que consiste numa reestruturação dos papéis e das equipas, com o objetivo de tudo aquilo que se faz estar mais integrado e ser mais consistente. Porém, do ponto de vista organizacional não houve nenhuma mudança significativa em 2019.

Andreia Magarreiro (E2) - No ano passado não, mas este ano sim. O que mudou do ponto de vista de estruturas este ano, mas que começou no ano passado, foi que a Divisão Cosmética Ativa estava muito fragmentada por área (tinhas as pessoas que trabalhavam individualmente o marketing, o digital, a logística e o retalho de todas as marcas), o que significa que não se conseguia criar um sentimento de *ownership*, e tinhas também uma pessoa que era responsável

pela visibilidade do ponto de venda de todas as marcas e portanto essa pessoa era muito mais focada na implementação do que na parte de pensar, investigar e propor novas ideias. Este ano a Divisão Cosmética Ativa alterou a sua estrutura, agora é possível ter uma pessoa responsável por duas marcas, o que permite ter uma responsabilidade e um envolvimento muito maior do que se fosse responsável pelas cinco marcas da Divisão. A Divisão Cosmética Ativa anda muito a tentar trabalhar numa lógica de (digital, retalho, logística e marketing) e a vantagem é as pessoas estarem apenas focadas nas respetivas marcas, absorverem e aprofundarem melhor os valores, a missão e os objetivos das suas marcas e assim ter pessoas mais envolvidas, com o tal sentimento de responsabilização e *ownership* e que se desafiem a elas próprias e ao resto da equipa. Foi um grande benefício para a Divisão, o estudo começou a ser feito em 2019 e a implementação foi em 2020.

7.3. Novos métodos de organização das relações externas com outras empresas, marcas ou instituições públicas? (*parcerias, “outsourcing”, subcontratação, etc*)

Jorge Sucena (E1) - A L’Oréal tem planos de formação para as suas equipas e tem uma plataforma de *e-learning* e dentro dessa plataforma há conteúdos que são produzidos pela L’Oréal e há conteúdos que são produzidos por uma empresa chamada *Corsera*, que é uma empresa específica de formação para empresas, e a L’Oréal nos últimos 3-4 anos tem tentado fazer um *upskilling* das capacidades digitais das equipas internas, e para acelerar esse processo grande parte dos conteúdos de formação são produzidos por uma empresa americana chamada *General Assembling*, o que mais uma vez vai ao encontro de que tudo o que é inovação tecnológica e digital a L’Oréal tem consciência que hoje ainda não tem os *skills* necessários, portanto recorre a empresas externas. Há algumas equipas de terreno que são subcontratadas em alguns casos por questões de incapacidade de ter a estrutura toda e noutros casos porque são mais especialistas na implementação, têm acesso a outras competências que a L’Oréal não tem *in-house*.

Andreia Magarreiro (E2) – O ano passado a marca La Roche-Posay iniciou uma parceria exclusiva com a Zippy, que ainda dura este ano. A marca La Roche-Posay tem duas gamas específicas dentro dos solares e dentro da hidratação de corpo que são muito focadas em bebés e crianças e têm como objetivo chegar a mais pessoas e, portanto, do ponto de vista do marketing fazia sentido, para a La Roche-Posay, ter uma parceria com uma marca com valores semelhantes e que conseguisse chegar a mais mães com crianças e bebés. Este é um exemplo de uma parceria super interessante, porque permite à Zippy acrescentar valor porque está a dar a conhecer uma marca com uma boa reputação no mercado e permite à marca La Roche-Posay

chegar a consumidores que estão a comprar noutros circuitos e outras marcas, ou seja, chegar a novos consumidores.

7.4 Com que objetivo a Divisão Cosmética Ativa decidiu inovar organizacionalmente? *(Para reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes ou dos fornecedores? Para melhorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos ou processos? Para melhorar a qualidade dos produtos prestados aos clientes? Para reduzir custos por unidade produzida? Para aumentar a notoriedade das marcas junto dos consumidores?)*

Jorge Sucena (E1) - A empresa tenta sempre melhorar em tudo, a todos os níveis. O nosso grande veículo e o veículo de qualquer organização é melhorar a qualidade de resposta aos nossos clientes para que eles nos comprem mais para que depois vendam mais aos consumidores. Quando fazemos formações internas a lógica é capacitarmos os nossos trabalhadores para conseguirem ser mais eficazes, melhores e mais *experts* numa determinada área. No que diz respeito à inovação organizacional, esta trouxe melhorias na qualidade de serviços prestados ao cliente, maior proximidade, maior qualidade de resposta e maior competitividade. Não é tanto para aumentar a notoriedade da marca junto dos consumidores, nem reduzir custos, mas sim aumentar a qualidade de serviços prestados aos consumidores. Tudo isto, sempre com a orientação total para o consumidor, para que este se sinta sempre satisfeito e apoiado pela empresa. Raramente a L'Oréal introduz inovações para reduzir custos.

Andreia Magarreiro (E2) - Se formos numa lógica de delegados de visita medica que nós temos ou vendedores, o objetivo vai ser comum que é chegar a mais pessoas (clientes ou médicos). No caso de uma parceria como a Zippy é chegar a mais consumidores diferentes dos que já temos, ou seja, trabalhar muito o recrutamento. É mais numa lógica de captar oportunidades.

8. A Divisão Cosmética Ativa introduziu mudanças significativas no aspecto/estética ou na embalagem dos produtos, novas técnicas ou meios de comunicação, novos métodos de distribuição de produtos, novas políticas de preço ou outras técnicas de inovação de marketing? *(dando nota que a Inovação de Marketing corresponde à implementação de um novo conceito ou estratégia de marketing que difere significativamente dos existentes ou utilizados anteriormente)*

8.1. Se sim, quais?

Jorge Sucena (E1) - A inovação está no centro de crescimento da empresa, encontra-se presente no seu ADN. As mudanças relativas á inovação de marketing em 2019 verificaram-se

sobretudo ao nível do *packaging*, estamos cada vez mais a usar materiais sustentáveis. A L'Oréal é conhecida sobretudo pela inovação, a todos os níveis e as inovações de marketing são algo que o Grupo vai tendo em paralelo com o lançamento de novos produtos. O lançamento de novos produtos trazem por si só novos *packagings*, novas embalagens e novos catálogos, foi o caso, por exemplo, das ampolas de rosto (Collagenix Lift 10 com Vitamina C). Em relação a uma inovação de marketing implementada em 2019, a empresa alterou o *packaging* dos shampoos, ou seja, passou de embalagens de plástico para embalagens mais sustentáveis. A L'Oréal tem políticas globais em relação ao *packaging* dos produtos, por exemplo tem a missão de reduzir o plástico e utilizar materiais mais sustentáveis e a Vichy, em particular, tem vindo a incorporar cada vez mais plástico reciclado, tem vindo a reduzir a espessura das tampas de plástico dos protetores solares, shampoos e bases, e também o vidro que utiliza nas suas embalagens tem uma parte substancial que é reciclada. No geral não houve uma grande revolução em 2019 mas têm havido várias inovações graduais para tornar o *packaging* dos produtos mais sustentável.

Jorge Sucena (E1) - Em 2020 a L'Oréal lançou o primeiro tubo de protetores solares feitos com cartão e aí foi uma parceria da L'Oréal com a *Albéa* (empresa especialista em *packaging*). A L'Oréal está neste momento também a trabalhar em parceria com a *Total* (multinacional petrolífera francesa) e com uma outra tecnológica na produção da primeira embalagem de plástico, produzida a partir de emissões de carbono. A L'Oréal está comprometida em melhorar o perfil ambiental e social de 100% das suas embalagens até o final de 2020. Em 2021, a Divisão Cosmética Ativa vai começar a ter numa grande parte dos seus produtos, tanto na Vichy como na La Roche-Posay, um QR Code para os consumidores terem acesso a mais informações sobre os produtos. Como as embalagens são pequenas há muita informação que fica de fora então é uma forma de fornecer informações aos consumidores que vão para lá do próprio *packaging* e também para reduzir o *packaging* utilizado para ser mais fácil reciclar, ser mais barato produzir e permitir um melhor preço. O ser mais sustentável e ambientalmente responsável é uma macrotendência na indústria cosmética, particularmente na L'Oréal.

Andreia Magarreiro (E2) – Do ponto vista de marketing local, de vez em quando fazemos ajustes, mais uma vez em La Roche-Posay, um dos objetivos da marca é ajudar a melhorar a vida da pele sensível e fazê-lo através de ingredientes ultra eficazes e de fórmulas super seguras e portanto um dos grandes objetivos com a marca em 2019 era conseguir passar esta missão. Antes tínhamos formatos “*sleeve*”, que basicamente são quando se tem um *pack* promocional em que vêm dois produtos unidos por um plástico à volta e portanto durante muitos anos o mercado e a L'Oréal trabalhavam muito esse formato. Em 2019 a Divisão reduziu

substancialmente as promoções em formatos “*sleeve*”, com dois motivos, por um lado o desperdício de plástico que existe ao trabalhar todas as promoções, por outro lado porque queriam trabalhar a tal missão e através de um cofret feito em cartão é muito mais fácil explicar a tecnologia, os ingredientes e a tal máxima tolerância da fórmula, ou seja, os consumidores conseguem ter acesso a toda a informação relevante dos produtos.

9. Durante o período de 2019, a Divisão recebeu algum apoio financeiro público (incluindo incentivos/benefícios fiscais, subsídios, empréstimos ou garantias bancárias) para actividades de inovação, provenientes de Instituições Públicas, Instituições Privadas ou outros tipos de apoio financeiro público para a inovação?

Jorge Sucena (E1) - Não. A I&D é financiada por capitais próprios. Todos os investimentos da L’Oréal são autofinanciados devido à estrutura acionista estável da empresa e por ter bastante *cash-available* no balanço.

10. Durante o ano de 2019, a Divisão desenvolveu alguma atividade de inovação, nomeadamente:

10.1. Actividades de I&D realizadas dentro da empresa? (Trabalho criativo realizado dentro da empresa com o objetivo de aumentar o conhecimento e as capacidades internas com vista ao desenvolvimento de produtos (bens/serviços) ou processos novos ou significativamente melhorados.

Jorge Sucena (E1) – Não. Que tenha conhecimento, nada de significativo.

Andreia Magarreiro (E2) - Localmente não fizemos nada significativo.

10.2. Aquisição externa de I&D? (Aquisição de serviços de I&D, como definidos acima, mas executados no exterior por outras empresas (incluindo outras empresas do grupo) ou por instituições de I&D públicas ou privadas).

Jorge Sucena (E1) - Não. Que tenha conhecimento, nada de significativo.

Andreia Magarreiro (E2) - Localmente não fizemos nada significativo.

10.3. Aquisição de outros conhecimentos externos? (Compra ou licenciamento dos direitos de patentes e/ou invenções não patenteadas, “know-how” e outras formas de conhecimento, a outras empresas ou instituições para desenvolver produtos e processos novos ou significativamente melhorados)

Andreia Magarreiro – Não. Normalmente a L’Oréal cresce com base no desempenho interno da empresa tendo como suporte os seus centros de I&D.

10.4. Formação para atividades de inovação? (Formação interna ou externa do pessoal da empresa com vista ao desenvolvimento e/ou à introdução de produtos ou processos novos ou significativamente melhorados)

Andreia Magarreiro - Na L’Oréal há um foco muito grande na formação sim, em várias áreas, mas não é tanto do ponto de vista de criatividade ou de inovação. O investimento na formação e valorização das pessoas tem como objetivos a elevação dos níveis de produtividade e rentabilidade.