



Inovação, estratégia e capital intelectual: a fórmula das empresas Mercadomóveis, Rainha e Fleming para quebrarem barreiras e obterem sucesso

Carolina Ferreira Ribas (UEPG) <karolribas@hotmail.com>

Sergio Escorsim (UEPG) <escorsim@uol.com.br>

Daniele Rocha Batista (UEPG) <dani_batista_@hotmail.com>

Maria Helena Wiecheteck Martin (UEPG) <mariahelena_w@hotmail.com>

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo evidenciar a fórmula das empresas genuinamente pontagrossenses que, quebrando barreiras e paradigmas, conseguiram conquistar uma posição de sucesso no mercado e expandiram seus horizontes, sendo hoje destaques em todo o Estado. Serão considerados diversos determinantes da competitividade como a inovação, gestão estratégica e o capital intelectual. As empresas de destaque como Mercadomóveis, Rainha Cosméticos e Farmácias Fleming foram pesquisadas e analisadas, com o objetivo de identificar quais os principais pontos indispensáveis para um crescimento acelerado e duradouro em uma cidade que aparentemente não possui um grande potencial consumidor.

Palavras-chave: Inovação, gestão estratégica, capital intelectual

1. Introdução

Cada vez mais o sucesso, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão sendo ameaçados pela rápida velocidade das mudanças no cenário mundial, transformando assim os modelos de gestão e o foco dos negócios.

A globalização obrigou as empresas a ficarem mais competitivas em relação à obtenção de recursos financeiros, ganho de flexibilidade, melhoria na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, aprimoramento de sua capacidade tecnológica, criação e inovação de produtos, acompanhamento das mudanças internacionais, entre outras ações.

Porém, nenhuma dessas ações de forma isolada conseguiria por si só galgar grandes êxitos. Com isso, é necessário combinar diversos fatores determinantes de competitividade com o capital intelectual; ferramenta de extrema importância que de acordo com Sveiby (1998, p.68), “deve ser à base da estrutura interna e externa da empresa”.

Os novos desafios para obter uma maior competitividade requerem das empresas uma busca constante de soluções criativas e duradouras. Já que, em um ambiente onde existe a concorrência, os meios propícios para o desenvolvimento de determinada atividade é o ambiente ideal para uma ou até mesmo várias empresas desenvolverem sua capacidade produtiva.

É dentro desse contexto que esta pesquisa está inserida, pois, seu foco é o estudo dos meios e das ferramentas competitivas utilizadas pelas empresas de sucesso. O objetivo é analisar as questões estratégicas adotadas pelas empresas pontagrossenses, que resultaram no desenvolvimento e crescimento das mesmas.

2. Inovação

De modo geral, o termo inovação pode ser definido como sendo a introdução de algo melhor em substituição ao que já existia, ou seja, a inovação é baseada na introdução no mercado de produtos/serviços novos ou modificados, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

“A inovação pressupõe criatividade prévia e parte de um processo que descobre as próprias regras. Nesse sentido, a organização deve sempre procurar agir de forma pró-ativa em busca da inovação, e não ficar sujeita apenas à mudança adaptativa de forma reativa esperando os problemas surgirem.” (MOTTA, 1998, p. 86).

Fomentar a inovação é um compromisso que deve ser assumido tanto por empresas privadas como públicas. Para que as inovações possuam aplicabilidade mercadológica ela deve estar diretamente ligada ao empreendedorismo, a necessidade de transformação para o crescimento e ao êxito empresarial. Dentre as possibilidades de inovar, têm-se desde inovações tecnológicas (no produto ou processo) até inovações de suprimentos, novos modelos de negócios e de mercados.

O primeiro passo de uma empresa rumo a inovação, é a compreensão da importância do tema. É necessário ter a consciência de que o impacto do novo, tanto em termos gerenciais como tecnológicos, produz transformações profundas na organização social, no trabalho e na vida cotidiana. Em seguida deve-se entender o que é a inovação e traçar um planejamento de acordo com as necessidades da organização. A atenção ao futuro é uma premissa para a empresa inovar e por fim desenvolver e internalizar as ferramentas processuais de acordo com tamanho, setor, atividade e demais características da empresa.

Segundo Mañas (1993 p. 45) “a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes é a noção fundamental da freqüente procura da inovação.” Com a situação de competitividade vivida hoje, onde idéias tornam-se empreendimentos em frações de tempo, acompanhar essa situação demanda muita competência gerencial, principalmente no sentido da comunicação e atualização constante.

As empresas são o centro da inovação. É por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos e idéias chegam ao mercado. Apesar deste papel central, a interação entre parceiros é fundamental e sem ela as inovações são dificultadas. Em relação às vantagens provenientes da inovação pode-se afirmar que:

A inovação de produtos permite às organizações melhorarem a qualidade de sua produção, revitalizar negócios maduros, entrar em novos mercados, reagir ao avanço da concorrência, experimentar tecnologias novas, além de desenvolver aplicações alternativas para categorias de produtos existentes. Nas organizações que devem se adaptar à mudança na concorrência, nos mercados e nas tecnologias, a inovação de produtos não é simplesmente um modismo; é uma necessidade. (DOUGHERTY, 1996, p. 424)

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo, inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e faturamento nos mercados. Se toda organização compreender que deve procurar novas condições, novos mercados, novos processos e atuar em alterações de situações problemáticas, só então haverá aplicações de soluções plausíveis que trarão resultados satisfatórios para a organização.

3. Gestão estratégica

Um dos grandes desafios encontrados pelas empresas atuais está relacionado com a dificuldade de encontrar alternativas eficazes para as organizações se adaptarem, desenvolverem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais a incorporação de

novas técnicas, modelos, atitudes e instrumentos necessários às mudanças e à sobrevivência no mercado competitivo. Esse enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a questão da gestão estratégica das empresas.

A gestão estratégica pode ser definida como um sistema indicador de desempenho que delinea os caminhos a ser desenvolvidos pela administração quanto às iniciativas e ações estratégicas. Cordeiro e Ribeiro (2002, p.3), complementam afirmando que “a utilização de um modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações”. Dessa forma, os processos e investimentos, serão realizados de uma forma mais racional e organizada, contribuindo para a redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

Segundo TESTA (2002 p. 61)

A questão básica para que se tenha um correto posicionamento de gestão estratégica se vincula a ação gerencial, isto é, ao conhecimento do funcionamento do setor e às tendências futuras, bem como a compreensão da dinâmica da empresa. O posicionamento estratégico requer uma estrutura organizacional por meio de análises sistemáticas de ações e alternativas possíveis.

Pode-se afirmar em termos mais simplistas que o pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim em processos conjuntos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes. De um modo geral, a principal função da gestão estratégica é estabelecer uma relação de ligação entre o presente e o futuro, assegurando que as questões de viabilidade estejam sendo consideradas adequadamente. Além disso, pode-se acrescentar a função de estabelecer um foco na busca da visão, missão e desenvolvimento de competências essenciais, tornar o processo decisório mais eficaz, otimizar e coordenar a alocação de recursos melhorando resultados operacionais e administrativos, e acima de tudo, servir como uma ferramenta para alavancar novos mercados e vencer a competitividade.

4. Capital Intelectual

O capital intelectual é o conhecimento intelectual de uma organização ou seja, é o conjunto de benefícios intangíveis que de alguma forma agregam valor às empresas. Xavier, apud Marçula (1999, p.5), complementa afirmando que “são os conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocados ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos.”

Capital intelectual é “a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. É uma forma de a empresa estar sempre atualizada com o que está acontecendo no ambiente, estimulando os funcionários para que estes estejam em constante busca da informação.” (STEWART 1998, p.14)

A partir de então, pode-se dizer que em uma empresa voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis como os talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais e o relacionamento com os clientes contribuem muito mais para o valor do produto final ou serviço do que os ativos fixos.

Segundo Edvinsson e Malome (1995) o capital intelectual divide-se em três grupos: capital humano, estrutural e capital do cliente. Capital humano é composto pelo conhecimento, poder de inovação e habilidade dos empregados somado aos valores, a cultura e a filosofia da empresa; ou seja, vai além dos indivíduos em si e inclui o modo como eles trabalham em conjunto e os relacionamentos internos e externos à organização. Capital estrutural é formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, marcas registradas, etc. E o

capital de clientes envolve o relacionamento com clientes e com tudo aquilo que possa agregar valor para os clientes da organização. Para muitos autores, este último é o mais valioso de todos os ativos intangíveis da organização.

Segundo Brooking (2002) dentre os fatores que geram capital intelectual podemos citar: o conhecimento da sua importância para os objetivos da empresa; o funcionário tratado como ativo raro; alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades; oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal; a identificação do *know-how* gerado; estimular os funcionários para a inovação, avaliar o retorno sobre o investimento; dentre outros fatores.

A partir de agora, empresas bem sucedidas serão aquelas que sabem desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização através do desenvolvimento de alternativas capazes de responder tanto aos clientes quanto as oportunidades que emergem da tecnologia.

5. O caso das empresas Mercadomóveis, Rainha e Fleming

Através de um estudo realizado com as empresas Mercadomóveis, Rainha, e Farmácias Fleming buscou-se evidenciar os fatores determinantes da competitividade que permitiram com que estas empresas tivessem um crescimento duradouro e acelerado e conquistassem uma posição de sucesso no mercado. Em relação à metodologia utilizada foi empregada a estratégia do estudo de caso que segundo Yin (2001) “é uma observação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Como técnicas para o levantamento das informações sobre as empresas, houve um levantamento de dados primários através de um questionário semi-estruturado como forma de entrevista e dados secundários envolvendo a área de comunicação da empresa.

5.1 Mercadomóveis

A história das Lojas MM Mercadomóveis começou em fevereiro de 1978 na cidade de Ponta Grossa. Inicialmente, a empresa direcionava sua atenção nos públicos C e D. Com as transformações provenientes dos avanços tecnológicos, a empresa começou a ampliar seu campo de atuação e conquistou também um público mais exigente. Atualmente, dominadores do mercado varejista de móveis e eletrodomésticos, a Família MM conta com 1200 colaboradores inseridos nas 80 lojas espalhadas por toda a região, com uma média de crescimento entre 20% a 35% ao ano. Dessa forma, a previsão para 2007 é de 140 lojas em pleno funcionamento.

A explicação para tanto sucesso e desenvolvimento duradouro está relacionado às práticas de gestão aplicadas pela empresa, aliada aos valores e as diretrizes utilizadas como pilares de sustentação e desenvolvimento de metas.

Um dos pontos mais importantes e primordiais para tal desenvolvimento refere-se ao modelo de comunicação interna e ao sistema de elaboração de metas adotado pela empresa. Periodicamente, através de reuniões e conselhos, são elaboradas inúmeras metas organizacionais que refletem a busca de resultados cada vez mais satisfatórios.

Através dos informativos voltados ao ambiente interno, essas metas passam a ser conhecidas por todos os colaboradores, permitindo com que eles obtenham uma imagem clara de onde a empresa está e aonde quer chegar. Afinal, conhecer a empresa é direito de todos que nela trabalham. Dessa forma, cria-se um ambiente propício para o incentivo a administração participativa com um sistema de comunicação interno aberto capaz de criar interdependência entre seus componentes.

Outro tópico que merece atenção é a busca constante pela excelência na política de gestão de pessoas e a valorização do capital intelectual. Além de oferecer diversos cursos de capacitação e aperfeiçoamento profissional e pessoal, o MM oferece diversos incentivos e benefícios aos seus colaboradores, gerando assim um ambiente pró-ativo com desafios e metas constantes, criando em seus funcionários seus próprios fatores de motivação.

Os avanços tecnológicos trouxeram a necessidade do desenvolvimento de novas formas de atuação organizacional. Nesse contexto a inovação passa a ser conhecida como questão de sobrevivência e não um simples desejo de crescimento ou atualização. Desse modo, o Mercadomóveis está sempre buscando lançar novos produtos e serviços, demonstrando o dinamismo, modernidade e a diversidade que o varejo exige. Em relação ao *marketing*, a todo momento são lançadas promoções criativas e peças publicitárias inéditas trazendo às lojas um número cada vez maior de clientes.

Sabendo que em tempos de concorrência crescente a satisfação do cliente passa a ser um imperativo de sobrevivência empresarial, o MM sempre está em busca do comprometimento máximo com a satisfação e fidelidade do cliente. Dessa forma, ouvir a opinião do cliente é fundamental para mensurar seu nível de satisfação e identificar eventuais dificuldades no relacionamento e atendimento oferecidos. Assim, com seu crédito e logística própria, a família MM tem uma relação direta com seus clientes o que lhe permite ter um embasamento na conquista da fidelidade por parte dos mesmos.

Em relação ao planejamento estratégico a empresa utiliza uma metodologia de controle chamada de *Balanced Scorecard* (BSC) que pode ser definida como um sistema de gestão que habilita as organizações a clarear sua visão estratégica e traduzi-la em ações de curto ou longo prazo. Desse modo, a empresa que utiliza essa ferramenta estará medindo seu desempenho organizacional sobre quatro perspectivas equilibradas: aprendizado e crescimento, financeira, cliente e processos internos da empresa. Assim, uma boa implementação de BSC permite identificar com rapidez focos de ineficiência e redirecionar esforços.

5.2 Rainha

A loja de cosméticos Rainha presente em Ponta Grossa desde 1961, iniciou suas atividades com um pequeno salão de beleza onde foi acoplada uma loja de cosméticos; Atualmente, 46 anos mais tarde, a empresa já conta com 5 filiais e um depósito central, e a loja Rainha Center ainda se enquadra como uma das maiores lojas de cosméticos da América Latina.

Para tal êxito a empresa aposta em um sistema de informação de ponta, onde há uma interligação por fibra óptica entre as unidades. A fibra óptica viabiliza uma comunicação muito mais ágil entre as lojas permitindo uma eficiência superior em seus processos. A Rainha também valoriza muito seus colaboradores, aplicando no capital intelectual da empresa grande parte de seus investimentos através de treinamentos. A empresa conta hoje com cerca de 105 funcionários. Outra ferramenta à qual a gestão da organização dedica essa expansão, são as contínuas campanhas de *marketing* e propaganda que contribuíram na fixação da marca e nas divulgações de diferenciais e promoções.

A empresa conta ainda com um centro de custos que possibilita identificar os fatores que ocasionam os custos e qual a origem destes custos para alocá-los exatamente aos produtos e/ou serviços e a suspensão das atividades que não agregam o valor suficiente. Dessa forma, há uma busca contínua para o enxugamento de gastos e custos.

Assim a Casa do Cabeleireiro Ltda, Rainha, estima no próximo ano um crescimento de 15% no faturamento geral da organização, já com 06 unidades instaladas.

5.3 Fleming

A “Rede de Farmácias Fleming” teve início em abril de 1964 quando os irmãos João Carlos e José Darcio, juntamente com um amigo, compraram a 1ª Fleming, localizada na Praça Barão do Rio Branco. Com um trabalho sério e persistente a empresa foi crescendo e ganhando espaço. Em 1986 com os planos de governo mal sucedidos, as Farmácias passaram a viver uma séria crise que acabou com a separação da sociedade. Com a empresa vivendo uma situação crítica os irmãos Glapinski implantaram um novo sistema administrativo e com pouco mais de um ano de atividades, colocaram a empresa em ordem. Com a atenção voltada sempre no sentido do progresso da cidade os Diretores da Fleming começaram a explorar outros bairros e expandir seus horizontes.

Com a credibilidade conquistada ao longo de mais de 40 anos de existência, a Fleming é hoje líder de mercado na cidade de Ponta Grossa devido ao seu alto grau de preocupação com a qualidade de atendimento e serviços prestados à comunidade; o que efetivamente se constitui num diferencial significativo. Os Diretores da Fleming apoiados no tripé: criatividade, velocidade e qualidade e por acreditarem sempre em nossa cidade investem seus lucros no próprio negócio, razões que permitem possuírem lojas amplas, modernas, qualificadas e que certamente estão inseridas entre as melhores Farmácias do País.

A Fleming conquistou resultados expressivos no mercado contando hoje com um total de 16 lojas localizadas em Ponta Grossa, Carambeí, Castro e Telêmaco Borba. É uma empresa que acredita na ética para se manter saudável e competitiva, no conhecimento como uma ferramenta de melhoria na evolução do ser humano e na capacitação através de treinamentos. Além disso, existe a consciência entre os membros da empresa da necessidade de se preocupar com o ser humano e respeitar a sociedade através da busca constante de melhorias nos serviços prestados.

Hoje a Fleming tem como objetivo maior ser a melhor empresa de comercialização de produtos farmacêuticos e prestação de serviços, crescendo sempre dentro de uma postura ética aliada à qualidade e responsabilidade, através da busca contínua de capacitação pessoal, profissional e estrutural esperando assim, sempre oferecer uma qualidade de vida às pessoas.

Conclusão

As empresas Mercadomóveis, Rainha e Fleming, analisadas no presente artigo, comprovam através de resultados, expansão e faturamento a importância citada do capital intelectual. Através de treinamentos, gestão participativa ou capacitação profissional as empresas que desfrutam desse benefício intangível chegam à excelência em seus processos.

Além da valorização dos colaboradores, para que o crescimento das organizações se perpetue, as ferramentas administrativas possuem um papel de grande importância para este desenvolvimento, com destaque para os sistemas de comunicação internos que agilizam e aperfeiçoam as atividades, e viabilizam a expansão de filiais em número e estrutura. Estas ferramentas contribuem também para a gestão estratégica facilitando com que os processos ocorram em conjunto, integrando filiais, colaboradores e até mesmo desenvolvendo uma relação entre presente e futuro.

Verificou-se que os investimentos em *marketing* e propaganda ocupam um extenso grau de relevância neste estudo, por se tratar de um fator que busca divulgação, fixação de marca, credibilidade e até mesmo a fidelização de clientes que buscam empresas conceituadas e chegam nelas através de anúncios de promoções ou de diferenciais.

A metodologia utilizada permitiu uma comparação positiva entre os três casos, ressaltando fatores e ferramentas que de fato são plausíveis no crescimento e na fixação das empresas em

Ponta Grossa e na região.

As informações fornecidas evidenciam negócios que deram certo e continuam atuando agressivamente e galgando espaços cada vez maiores no mercado, para tanto foram necessários fatores de áreas distintas que se interligaram para otimização de processos e serviços.

Referências

BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. International Thomson Business Press, New York, 1996

CORDEIRO e RIBEIRO. **Estratégias Empresariais na INTERNET**. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/> Acesso em 08/05/2007

DOUGHERTY, D. **Organization for innovation**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). Handbook of organizational studies. London: Sage, 1996.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital Intelectual-descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**, São Paulo: 1995

MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão de Tecnologia e Inovação**. 2. ed. São Paulo: Érica, 1993.

MARÇULA, M. **Metodologia para gestão do conhecimento apoiada pela tecnologia da informação**, Rio de Janeiro, 1999

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998

STEWART, T. A . **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SVEIBY, Karl Erik : **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TESTA, Maurício Gregiani. **Fatores Críticos de Sucesso de Programas de Educação a Distância Via Internet**. Dissertação de Mestrado UFRGS, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - Planejamento e método**. Tradução Daniel Grassi. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.