

## **DESAFIOS DA INOVAÇÃO: ESTUDO OBSERVACIONAL SOBRE O FILME “HELL ON HEELS: A BATALHA DE MARY KAY”.**

Mara Rosalia Ribeiro Silva

*Universidade Federal do Ceará, mararosalia87@gmail.com*

**Resumo do artigo:** O objetivo geral deste trabalho é analisar como são abordados os desafios da inovação no filme “*Hell on heels: a batalha de Mary Kay*” no campo dos estudos organizacionais. Como objetivos específicos pretende-se explorar, à luz de Martin (2016), os desafios voltados para a identificação dos tipos de inovação e para a relação entre competição e cooperação observados no filme em estudo. Martin (2016) faz um trabalho reflexivo sobre os estudos em inovação na perspectiva organizacional. Na tentativa de identificar e sistematizar possíveis prioridades e práticas organizacionais, o autor discorre sobre alguns desafios da inovação enfrentados nas últimas décadas e que gradualmente farão parte do cenário mundial nos próximos anos. Esta pesquisa trata-se de um estudo observacional através de análise fílmica, estratégia essa que foi escolhida pela possibilidade de reflexão, percepção e associação entre o olhar artístico trazido pelo filme e a realidade da dinâmica organizacional. O filme em questão conta a história da empreendedora Mary Kay Ash na dinâmica organizacional da empresa norte americana de cosméticos e de vendas diretas Mary Kay, com ênfase para o drama da protagonista ao confrontar a antagonista Jinger, executiva de uma empresa concorrente de cosméticos, a Beauty Control. Como principais resultados, a pesquisa revelou que o filme aborda o desafio referente aos tipos de inovação por meio de inovações organizacionais e gerenciais. Quanto ao desafio da inovação que trata sobre a harmonia entre cooperação e competição, observou-se que, diante da concorrência acirrada entre as empresas Mary Kay e Beauty Control, nenhuma das duas buscou estabelecer parcerias ou alianças estratégicas entre elas ou com outras empresas.

**Palavras-chave:** Inovação, Análise Fílmica, Estudo Observacional.

### **1. INTRODUÇÃO**

A literatura sobre inovação tem crescido nas últimas décadas e vem sendo estudada sob variadas perspectivas (FAGERBERG; VERSPAGEM, 2009). Martin (2016) faz um trabalho reflexivo sobre os estudos em inovação na perspectiva organizacional. Na tentativa de identificar e sistematizar possíveis prioridades e práticas organizacionais, o autor discorre sobre alguns desafios da inovação enfrentados nas últimas décadas e que gradualmente farão parte do cenário mundial nos próximos anos.

Por conta da relevância da discussão nos âmbitos acadêmico e empresarial, destacam-se, para fins deste artigo, dois desafios apontados por Martin (2016): o surgimento de variadas tipologias de inovação e a crescente busca do equilíbrio entre competição e cooperação na dinâmica organizacional aliado ao fator inovação.

Quanto às tipologias de inovação, salienta-se que o esforço de identificar tipos de inovação para o contexto organizacional está na possibilidade de estabelecimento de roteiros gerenciais que visam uma abordagem adequada para a viabilização de diferentes projetos inovadores, os quais possuem características e

demandas específicas (CARVALHO, 2009). Garcia e Calantone (2002) fizeram um levantamento de autores e classificações atribuídos à inovação. Deste trabalho, destaca-se Schumpeter (1984), o qual foi um dos pioneiros a tratar sobre essa temática, relacionando o fenômeno da inovação ao desenvolvimento econômico social. O autor identificou cinco dimensões de inovação: produto, processos de produção, novos mercados, novas fontes de matérias primas e mudança organizacional (no âmbito da empresa ou do setor em que ela atua). Mais recentemente, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, por meio do Manual de Oslo, propôs os seguintes tipos de inovação: produto, processos, organizacional e marketing (OECD, 2005).

Nesse sentido, Martin (2016) considera pertinentes as tipologias atuais de inovação, acrescentando que a complexidade da dinâmica organizacional impulsionou o surgimento de diferentes tipos de inovações, que não se encaixam nas categorias supracitadas, abrangendo dimensões como: inovações organizacionais, incluindo inovações gerenciais, institucionais e de reorganização do negócio; uso inovador de *smartphones* para propósitos comerciais; inovações que envolvem fortalecimento da marca e aprimoramento de *design* e *softwares*. O desafio, nesse caso, reside na capacidade das organizações em identificar, analisar e mensurar todos os tipos de inovação, verificando como eles estão relacionados com a sua performance econômica.

Sobre a relação entre competição e cooperação, Martin (2016) explica que o desafio para as organizações é saber quando competir e em que momento cooperar, implicando em uma gestão flexível e inovadora, capaz de acompanhar as contingências ambientais e agir estrategicamente.

A combinação entre competição e cooperação é estudada na literatura através do termo “coopetição”, o qual procura alinhar o esforço de buscar vantagens competitivas com o alcance das estratégias organizacionais (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017).

A coopetição, portanto, é considerada mais do que um comportamento particular, mas um sistema ou estratégia de gestão (DAGNINO, 2012), sendo essa temática gradualmente mais presente em estudos empíricos uma vez que práticas de coopetição têm sido bastante discutidas em pautas gerenciais (BENGTSSON; KOCK, 2014).

A relação cooperativa em meio à competitividade pode se estabelecer através de alianças estratégicas e redes de aprendizagem, possibilitando para as partes envolvidas novas combinações de recursos, habilidades e processos (YAMI et al., 2010), alcançando maior

eficiência e eficácia para a performance organizacional.

No entanto, as relações de coopetição são permeadas por tensões, as quais representam forças contraditórias que coexistem por conta de objetivos conflituosos entre as partes, gerando possível agravamento de crises e, conseqüentemente, quebras de parcerias (FANG et al, 2011).

As tensões podem estar relacionadas a diferentes aspectos, como: indefinição a respeito do papel de cooperação e competição nos níveis organizacional e individual; incerteza sobre quais tipos de conhecimento podem ser intercambiados entre as organizações parceiras e quais devem se manter em segredo; e falta de equilíbrio entre as vantagens oferecidas para as partes na relação de coopetição, gerando uma possível superexploração das capacidades de uma empresa em detrimento de outra (TIDSTROM, 2014). Portanto, cabe à organização dosar as ações pertinentes à cooperação e à competição entre empresas parceiras, através de uma gestão aberta a inovações gerenciais.

Diante da problemática apresentada com relação ao surgimento de variadas tipologias de inovação e ao advento e estabelecimento do fenômeno “coopetição”, a justificativa da presente pesquisa se dá por contribuir com os estudos em inovação através de uma investigação observacional por meio de análise fílmica, promovendo a discussão dos desafios relacionados a inovação no contexto da dinâmica organizacional.

Estabelece-se, portanto, o objetivo geral desta pesquisa, que é analisar como são abordados os desafios da inovação no filme “*Hell on heels: a batalha de Mary Kay*” no campo dos estudos organizacionais. Como objetivos específicos pretende-se explorar, à luz de Martin (2016), os desafios voltados para a identificação dos tipos de inovação e para a relação entre competição e cooperação observados no filme em estudo.

## 2. METODOLOGIA

Quanto à tipologia, classifica-se esta pesquisa como de natureza qualitativa, pois procura analisar em profundidade os aspectos relacionados aos desafios da inovação observados no filme. É também descritiva e exploratória, buscando como prioridade explorar, relatar e detalhar a abordagem do filme quanto aos desafios da inovação em estudo (VERGARA, 2013).

A unidade de análise deste estudo foi o filme “*Hell on heels: a batalha de Mary Kay*”. O filme foi utilizado como recurso de pesquisa com base nos seguintes critérios: apresenta elementos pertinentes à discussão sobre a inovação na

dinâmica organizacional e é baseado em dados de uma empresa real ainda atuante no mercado, possuindo abrangência global de negócios. Segundo Santos, Spers e Cremozeni (2017), Mary Kay é uma empresa norte americana do segmento de cosméticos fundada em 1963, presente em 35 países e faturamento global que ultrapassa R\$ 4 bilhões de dólares.

Esta pesquisa trata-se de um estudo observacional através de uma análise fílmica, estratégia essa que foi escolhida pela possibilidade de reflexão, percepção e associação entre o olhar artístico trazido pelo filme e a realidade da dinâmica organizacional, incluindo práticas de gestão e outros fenômenos sociais pertinentes (PAIVA JÚNIOR; ALMEIDA; GUERRA, 2008; ALVES, 2010).

Quanto à análise do filme, esta foi realizada em duas fases, relatadas a seguir. Ressalte-se que, por ser uma pesquisa qualitativa por natureza, as fases de observação e análise de dados aconteceram simultaneamente (CRESWELL, 2010). Além disso, em cada etapa da análise foram necessárias várias pausas para anotações e o filme foi assistido por completo por 5 vezes, totalizando 10 horas e 23 minutos de observação.

Para a primeira fase da análise, julgou-se necessária a identificação dos principais personagens da trama e o perfil de cada um deles, como demonstrado no Quadro 1. Em suma, o filme conta a história da empreendedora Mary Kay Ash na dinâmica organizacional da empresa norte americana de cosméticos e de vendas diretas Mary Kay, com ênfase para o drama da protagonista ao confrontar a antagonista Jinger, executiva de uma empresa concorrente de cosméticos, a Beauty Control.

**Quadro 1:** Personagens principais do filme “A batalha de Mary Kay”

PERSONAGEM	PERFIL
<b>Mary Kay Ash</b>	Empreendedora, dona da empresa de cosméticos Mary Kay
<b>Richard</b>	Filho de Mary Kay Ash e gestor da empresa Mary Kay
<b>Dick</b>	Empresário dono da empresa de cosméticos Beauty Control, esposo de Jinger
<b>Jinger</b>	Gestora executiva da Beauty Control, esposa de Dick

**Fonte:** Elaborado pela autora (2017).

Na segunda etapa da análise, foi estabelecida a seguinte codificação para o alcance dos objetivos específicos propostos: diferentes tipos de inovação e equilíbrio entre competição e cooperação. Esses códigos nortearam a observação do filme, sendo possível captar as diferentes situações em que o enredo tratava sobre essas temáticas. A observação foi fundamentada à luz do entendimento de Martin (2016) sobre os desafios dos estudos em inovação anteriormente discutidos na presente

pesquisa. A seguir, serão apresentados os resultados desse estudo observacional.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise aqui apresentada representa a abordagem do filme a respeito dos desafios da inovação voltados para a identificação de diferentes tipos de inovação e sobre o equilíbrio ente cooperação e competição.

Através da análise fílmica, constatou-se a presença de diferentes tipos de inovação captados pela observação do filme em estudo. Inicialmente, destaca-se a inovação no nível organizacional, onde o personagem Mary Kay Ash procurou inovar trazendo um modelo de negócios de vendas diretas voltado para a inserção de mulheres, dando-lhes autonomia, valorização e possibilidade de crescimento na carreira. A proposta da empresa Mary Kay é de ser uma empresa para mulheres, como produtos femininos e gerenciada por uma mulher que entende as necessidades delas.

Outra inovação organizacional foi verificada na gestão de pessoas, pois Mary Kay prioriza a valorização da mulher no mercado de trabalho, sendo apontada pelo personagem como um diferencial inovador dessa empresa.

Além disso, Mary Kay Ash trabalha na perspectiva de motivação da revendedoras através de recompensas sociais: a representante de vendas que mais vender é coroada como “rainha das vendas” e outras representantes que apresentam boa performance comercial recebem um broche e um carro da empresa). Mary Kay Ash parte dos seguintes valores para inspirar pessoas e gerenciar a carreira e sua empresa: “Deus primeiro, família em segundo e carreira em terceiro”, esta é chamada por ela mesma como “regra de ouro”.

A temática da inovação é bastante evidenciada em um momento de conflito do filme em que Richard alerta sua mãe de que a Mary Kay é uma empresa pública e precisam de novas ideias para manter boa performance em vendas, já que a empresa vem perdendo mercado (por conta da forte concorrência) e as vendas estão caindo, assim como o valor da empresa na bolsa de valores.

No entanto, a empresária mostra-se resistente a mudanças. Uma das evidências disso é mostrada quando o diretor de desenvolvimento de produtos sugere inserir um fator de proteção solar nas bases de pele, sinalizando que outras empresas, como a Maybeline, já estão trabalhando com essa inovação em seus produtos.

Por outro lado, a empresa concorrente Beauty Control, a qual é dirigida por Dick, propõe uma inovação gerencial com uma perspectiva

estratégica: ele contrata sua esposa Jinger para dar uma visão feminina da abordagem de vendas da empresa, buscando assim ampliar o volume de vendas.

Os resultados dessa inovação logo são percebidos no momento em que Jinger promove uma inovação chamada “análise das cores”, onde ela ensina as consultoras da Beauty Control a estarem preparadas para sugerir os melhores cosméticos dependendo das cores mais marcantes dos clientes, como dos olhos e dos cabelos.

Com relação à cooperação e competição, percebe-se que as empresas Mary Kay e Beauty Control são semelhantes em diferentes aspectos, como: mesma fórmula dos produtos, pois por conta dos direitos de patente, Mary Kay não era a única empresa a utilizar a fórmula dos produtos (mas o filme não deixa claro a fórmula de quais produtos do portfólio da empresa); mesmo modelo de negócios, já que ambas trabalham vendas diretas; mesmo segmento e posicionamento no mercado, pois as duas têm foco no público feminino e vendem cosméticos.

Essas semelhanças colocam as duas em uma posição de grande concorrência no mercado. Assim, quando as duas companhias começam a perceber a situação de concorrência ameaçada pela queda nas vendas, ambas entram em uma corrida com ações defensivas diretas, sempre buscando responder a ação uma da outra, por exemplo: a Mary Kay imita a “análise das cores” proposta pela Beauty Control, que por sua vez realiza uma conferência motivacional com suas representantes de vendas em um salão em frente ao prédio da empresa Mary Kay.

O nível de competição passa para o nível pessoal quando Jinger começa a imitar Mary Kay Ash no seu estilo gerencial carismático, repetindo as mesmas frases motivacionais daquela empreendedora. Além disso, Jinger passa a frequentar a mesma igreja de Mary Kay Ash, fazendo uma doação muito alta (infere-se que é para demonstrar superioridade e altas vendas da Beauty Control).

Pela observação do filme, infere-se que não houve interesse entre as empresas de se buscar algum esforço de cooperação no sentido de parcerias ou alianças estratégicas. Notou-se, pelo contrário, acirrada competição e desgaste físico e emocional dos personagens Mary Kay Ash e Jinger: a primeira sofreu um ataque cardíaco e a segunda ficou sobrecarregada de trabalho, demonstrando sinais de ansiedade por não conseguir lidar com a demanda de trabalho que sobreveio pelo crescimento de vendas da Beauty Control.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo observacional contribuiu com as pesquisas em inovação no sentido de proporcionar a ampliação da discussão sobre os desafios que as organizações têm enfrentado quanto ao advento de novos tipos de inovação e a busca de inovações organizacionais que tragam o equilíbrio entre cooperação e competição.

Assim, pode-se afirmar que o objetivo geral desta pesquisa – analisar como são abordados os desafios da inovação no filme *“Hell on heels: a batalha de Mary Kay”* no campo dos estudos organizacionais através da estratégia metodológica de análise fílmica – foi atingido visto que os objetivos específicos propostos foram alcançados.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a pesquisa revelou que o filme aborda o desafio referente aos tipos de inovação por meio de: inovação organizacional (a empresa Mary Kay sugere um novo modelo de negócios que enfatiza mulheres na gerência, no mercado de trabalho e o público-alvo dos produtos); e inovação na gestão de pessoas (abordagem motivacional de Mary Kay Ash, com recompensas sociais e “regra de ouro”).

Além disso, pode-se inferir que a empresa Mary Kay teve dois momentos relevantes em que foram necessários investimentos em inovação: na fundação da organização, quando a empreendedora identificou uma carência no mercado de empresas voltadas para o público feminino; e durante o crescimento da empresa, momento que entram em cena novos concorrentes e crise financeira, exigindo inovações em diferentes âmbitos para garantir a sobrevivência organizacional.

Salienta-se que a empresa concorrente Beauty Control também apresenta características organizacionais inovadoras quando contrata uma mulher para auxiliar na gestão, pois acredita-se que Jinger compreende melhor o universo feminino. O personagem também propõe uma inovação na abordagem de vendas (“análise das cores”), o que proporciona uma alavancagem nas vendas da empresa.

No que diz respeito ao desafio da inovação que trata sobre a harmonia entre cooperação e competição, observou-se no filme que diante da concorrência acirrada entre as empresas Mary Kay e Beauty Control, nenhuma das duas buscou estabelecer parcerias ou alianças estratégicas entre elas ou com outras empresas, predominando no enredo diferentes estratégias defensivas nos níveis organizacional e pessoal (entre as executivas Mary Kay Ash e Jinger).

Reconhece-se que esta pesquisa se limitou a discutir os desafios da inovação por meio da estratégia de análise fílmica com a observação de uma única pesquisadora. No entanto, para enriquecer a discussão, sugere-se que o filme seja

observado por múltiplos olhares por meio de um grupo focal. Ademais podem ser acrescentadas outras temáticas sobre inovação para a observação do mesmo filme, como perfil inovador dos personagens e gestão da inovação.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, G. Tela Crítica – A Metodologia. Londrina: Praxis, 2010. BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 180–188, 2014.
- CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAGNINO, G. B. **Handbook of research on competitive strategy**. Edward Elgar Publishing, 2012.
- DAL-SOTO, F.; MONTICELLI, J. M. Coopetition Strategies in the Brazilian Higher Education. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 65-78, 2017.
- FAGERBERG, J.; VERSPAGEM, B. Innovation studies—The emerging structure of a new scientific field. **Research Policy**, v. 38, p. 218–233, 2009.
- FANG, S. R. et al. Dark side of relationships: a tension-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 774-784, 2011.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p.110-132, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTIN, B. R. Twenty challenges for innovation studies. **Science and Public Policy**, v. 43, n. 3, p. 432–450, 2016.
- OCDE (2005). **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª edição.
- PAIVA JÚNIOR, F. G.; ALMEIDA, S.; GUERRA, J. R. F. O empreendedor humanizado como uma alternativa ao empresário bem-sucedido: um novo conceito em empreendedorismo, inspirado no filme Beleza Americana. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 112-134, 2008.
- SANTOS, V. B.; SPERS, V. R. E.; CREMONEZI, G. O. G. As diferenças entre marketing multinível e as pirâmides financeiras ou “Esquema De Pirâmides”. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, p. 243-251, 2017.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 2ª Ed. São Paulo; Nova Cultura, 1984.
- TIDSTROM, Annika. Managing tensions in coopetition, **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 261–271, 2014.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2013.
- YAMI, S. et. al. Coopetition Strategies: towards a new form of inter-organizational dynamics? In: YAMI, S. et al. (Orgs.). **Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century**. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, 2010.