

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A ABORDAGEM DO CRESCIMENTO DA FIRMA A  
PARTIR DO PROCESSO ACUMULATIVO DE  
CAPACITAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA SHISEIDO**

ALÍCEA TONG TONG HU  
matrícula nº 111183676

ORIENTADOR: Prof. Jaques Kerstenetzky

ABRIL 2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A ABORDAGEM DO CRESCIMENTO DA FIRMA A  
PARTIR DO PROCESSO ACUMULATIVO DE  
CAPACITAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA SHISEIDO**

---

ALÍCEA TONG TONG HU  
matrícula nº 111183676

ORIENTADOR: Prof. Jaques Kerstenetzky

ABRIL 2018

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus familiares, em especial meus pais, “seu Hu” e “dona Fi”, pela difícil luta de proporcionar o melhor para mim e meu irmão e que mesmo na falta, nada faltava. Eles são minhas maiores inspirações de esforço e dedicação na vida.

Ao meu orientador Jaques Kerstenetzky pelo apoio desde o início. Pela paciência e atenção, em todos os momentos, no desenvolvimento deste trabalho, o qual me gerou uma mistura de emoções. Aos mestres do Instituto de Economia da UFRJ pela contribuição essencial na minha caminhada.

Aos meus amigos, em particular, Aline Nascimento e Stephanie Kajishima, pelo grande incentivo na reta final e por fazerem parte desta etapa enriquecedora.

E, por fim, à minha adorada, Bubba, companheira de todos os momentos.

## **RESUMO**

Este trabalho relata a evolução empresarial da Shiseido, empresa japonesa de cosméticos e líder de mercado no Japão. A mesma começou como uma empresa familiar no século XIX e, atualmente, possui capital de 64,5 bilhões de ienes e atuação global, além de instalações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e fábricas fora do Japão. Através deste relato buscou-se o suporte teórico de Marshall e Penrose quanto à abordagem de crescimento da firma em um processo acumulativo e dinâmico de capacitações. Ambos são de épocas e locais diferentes, onde predominaram distintas formas jurídicas de organização empresarial e, assim, formularam suas teorias de acordo com o meio de cada um, mas que são possíveis de complementação.

## **SÍMBOLOS, ABREVIATURAS, SIGLAS E CONVENÇÕES**

BCs	Beauty Consultants
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CEO	Chief Executive Officer
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I – O CASO SHISEIDO ATÉ A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.....</b>	<b>10</b>
I.1 - Shiseido: a farmácia de Arinobu Fukuhara (1872 – 1914).....	10
<i>I.1.1 - O estabelecimento da firma e as primeiras inovações.....</i>	<i>10</i>
<i>I.1.2 - A emergência de um novo negócio potencial e o mercado doméstico.....</i>	<i>12</i>
<i>I.1.3 - A influência do ambiente externo no estabelecimento.....</i>	<i>13</i>
I.2 - Shiseido: os primeiros anos da nova empresa de cosméticos até o período de guerra (1915 – 1945).....	14
<i>I.2.1 - O novo sucessor, Shinzo Fukuhara, e mudanças iniciais (1915 – 1922).....</i>	<i>14</i>
<i>I.2.2 - Controle do sistema de distribuição que impulsionou as vendas no mercado doméstico (1923 – 1929).....</i>	<i>16</i>
<i>I.2.3 - A expansão para o mercado externo e novas estratégias de marketing (1930 – 1938).....</i>	<i>19</i>
<i>I.2.4 - Os anos do período de guerra (1938 – 1945).....</i>	<i>22</i>
<b>CAPÍTULO II – O CASO SHISEIDO APÓS A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.....</b>	<b>24</b>
II.1 – Shiseido e a reanimação do mercado doméstico no pós-guerra.....	24
II.2 - Os efeitos da globalização.....	28
II.3 - Os desafios dos anos 2000 em diante.....	34
<b>CAPÍTULO III – REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>39</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Receita de Seleccionadas Grandes Firmas de Beleza do Mundo em 1929 (US\$ mi).....	19
Tabela 2: As Quatro Maiores Empresas de Beleza do Japão em 1977 (US\$ mi).....	26

## INTRODUÇÃO

O tema desta monografia é relatar a evolução empresarial através do estudo de caso da empresa de cosméticos, Shiseido, baseado no processo dinâmico da abordagem de crescimento acumulativo da firma de Marshall e Penrose, reforçado por trechos de análise histórica de Chandler.

A razão da escolha desta inusitada empresa está no fato do setor inserido não ser muito comentado em comparação aos outros mais óbvios como, por exemplo, o automobilístico. A indústria da beleza<sup>1</sup> começou com as crenças e práticas culturais locais ao redor do mundo por meio de conhecimentos dos aromas e propriedades de cura das flores e ervas. De acordo com Jones (2010), esta indústria se desenvolveu e cresceu com o avanço da ciência e tecnologia ao longo da história, em que os fatos economicamente pessimistas como crises e guerras não foram capazes de deter o forte crescimento em escala da mesma. O mercado da beleza movimenta bilhões, resultando no gasto de US\$ 330 bilhões<sup>2</sup> ao ano em fragrâncias, cosméticos e artigos de higiene pessoal pelos consumidores ao redor do mundo.

Embora a globalização esteja em seu auge, a mesma não foi capaz de tornar as preferências dos consumidores homogêneas devido às diferenças locais. Este desafio força as empresas a atuarem com a adoção de diferentes estratégias fora do local de origem. O mercado consumidor da região da Ásia-Pacífico, por exemplo, possui participação de apenas 6% do mercado mundial de fragrâncias em contraste com sua participação de 40% do mercado mundial de produtos de cuidado com a pele.<sup>3</sup> O que leva as empresas, como a Shiseido, a investirem mais nestes produtos e na categoria de prestígio que configura os produtos de maior valor agregado. O creme facial mais caro, nomeado de *La Crème* da marca *Clé de Peau Beauté*, pertencente ao portfólio da Shiseido, custa US\$ 535 por um pote de 30 mililitros. Um dos fatores que justifica este fenômeno é a concentração de elevada renda da população, pois a Ásia possui, atualmente, o maior número de bilionários e milionários no mundo.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> A definição de indústria da beleza do Euromonitor engloba fragrância; produto de cuidado com o cabelo e pele; filtro solar; cosméticos de cor, incluindo maquiagem e outros produtos para rosto, olho, lábio e unha; produto de cuidado masculino, incluindo creme de barbear; produto de banho, incluindo sabonete; desodorante; higiene oral; e produto de cuidado do bebê (Jones, 2010, p. 9). Esta será a definição usada no capítulo I.

<sup>2</sup> Este é o tamanho estimado do mercado de varejo em 2008 (Jones, 2010, p. 1).

<sup>3</sup> Dados para o ano de 2008 e para maiores detalhes de outras regiões e mercados ver Jones, 2010, p. 3.

<sup>4</sup> Segundo entrevista do Chief Executive Officer (CEO) da Credit Suisse da região da Ásia-Pacífico, Helman Sitohang, concedida à CNBC.



A indústria da beleza asiática, especificamente, lança produtos inovadores em frequência elevada.<sup>5</sup> A Shiseido, de origem japonesa, se insere neste competitivo ambiente e, mesmo sendo uma empresa globalizada, ela ainda possui grande parte de suas vendas no Japão, compondo 42,9% do seu total de vendas. Ela é a maior fabricante de cosméticos japonesa, fundada em 1872, atuando em 120 países e regiões, com oito instalações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e 11 fábricas espalhados pelo mundo. Este ano, completa 146 anos e se configura como a empresa mais antiga. Ela ocupa a primeira posição, no Japão e na Ásia, de vendas anuais na categoria de beleza entre as fabricantes de cosméticos, e quinta posição global.<sup>6</sup> As vendas líquidas ultrapassaram um trilhão de ienes e a receita operacional bateu o valor de 80,4 bilhão de ienes em 2017 (SHISEIDO GROUP). A empresa atua com marcas que atendem variados níveis de renda do consumidor, ofertadas desde locais como farmácias com baixo preço até lojas selecionadas e de departamento com alto preço devido ao alto valor agregado.

Este trabalho foi realizado através de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa e baseado em fontes de informação primária e secundária, coletados através do site institucional da Shiseido, livros, artigos acadêmicos e matérias em jornais eletrônicos de *business*.

O setor será abordado em suas características gerais para permitir uma contextualização do desenvolvimento da Shiseido frente aos concorrentes locais e mundiais.

A Shiseido será abordada através de entrevistas com seus executivos, trabalhos acadêmicos, relatórios anuais da empresa, matérias de jornais em meio eletrônico e livros. A escassez de dados financeiros e históricos (referente a datas e organização interna hierárquica) limitam uma maior compreensão do crescimento da firma.

Este material está dividido em três capítulos, seguido de uma conclusão.

Os capítulos I e II compreendem o estudo de caso da evolução empresarial da Shiseido até a Segunda Guerra Mundial e após a mesma, sem referência ao modelo teórico ainda, mas que ao decorrer da leitura é possível perceber o processo de crescimento dinâmico da firma.

O primeiro capítulo se divide em duas seções das fases mais importantes para melhor compreensão do leitor. A primeira seção (I.1) consiste na fundação e primeiras inovações

---

<sup>5</sup> Baseado em artigo de Martin Roll, autor do livro *Asian Brand Strategy* (2015).

<sup>6</sup> Segundo o ranking anual da WWD, que exclui comida (como suplemento de beleza) e necessidades diárias, retirado do relatório anual de 2016 e 2015 da Shiseido, respectivamente.

criadas. A segunda seção (I.2) compreende as mudanças feitas pela segunda geração, a estrutura de vendas que permitiu uma expansão no mercado, o início de uma expansão para o mercado externo e o enfrentamento da firma em casos de contingências como crise, guerras e fenômenos da natureza.

O segundo capítulo se divide em três seções. A primeira seção (II.1) compreende a recuperação da empresa no mercado após a Segunda Guerra Mundial. A segunda seção (II.2) relata a influência da globalização. Já a terceira seção (III.3) conta com as atuações de destaque nos anos 2000 em diante.

O terceiro capítulo apresenta uma revisão da abordagem de crescimento da firma baseado em capacitações que se aplica ao caso em estudo. Marshall e Penrose são os autores teóricos escolhidos que se complementam e Chandler é invocado para reforçar a teoria através de análise histórica.

Por último, a conclusão apresenta a interação do estudo de caso com a teoria, ou seja, características da Shiseido que a torna competitiva, causando seu crescimento compreendido pela revisão teórica.

## CAPÍTULO I – O CASO SHISEIDO ATÉ A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

### I.1 - Shiseido: a farmácia de Arinobu Fukuhara (1872 – 1914)

#### I.1.1 - O estabelecimento da firma e as primeiras inovações

Arinobu Fukuhara nasceu e cresceu durante a ditadura feudal governada por xoguns da família Tokugawa no período conhecido como a Era Edo (1603 – 1868). Apesar do isolamento econômico da época, o Japão Tokugawa era relativamente avançado e um dos motivos foi a ênfase na educação que permanece até os dias atuais (MCCRAW, 1995, pp. 445-446).

Em 1853, uma frota americana de navios desembarcou no porto japonês e pressionou o governo feudal a abrir a economia, a qual estava fechada por 200 anos, para permitir o comércio com o Ocidente (JONES, 2010, p. 60). O fraco poder militar japonês forçou o xogum a acatar a ordem americana e, conseqüentemente, a influência ocidental se instaurou. Além disso, a guerra civil finalizada, em 1868, restituiu o poder à família imperial e o período posterior foi chamado de Era Meiji (1868 – 1912) (MCCRAW, 1995, p. 446). O governo Meiji, com medo de se tornar uma nação atrasada como os territórios vizinhos colonizados, procurou modernizar o país rapidamente (JONES, 2010, p. 60), através de diversas reformas – política, social e econômica – inspiradas no Ocidente, para alcançar as nações mais avançadas (MCCRAW, 1995, p. 446), mas que não vem ao caso se aprofundar no propósito deste estudo.

A Era Meiji foi caracterizada como um período de grande crescimento econômico e a “abertura para a civilização” (*bunmei kaika*), slogan adotado pelo novo regime em 1871, constituiu o processo de ocidentalização. Socialmente, o estilo de vida das elites foi o primeiro a ser atingido e, de modo gradual, penetrou o das classes comuns urbanas (MARIKO, 2005, p. 90). As práticas culturais tradicionais sofreram mudanças, tais como escurecer os dentes e depilar a sobrancelha e, para a elite, pintar o rosto tanto de homens quanto de mulheres com maquiagem branca. Os homens foram proibidos de pintarem o rosto para promover a distinção de gênero e, para isso, o rosto ocidentalizado do imperador serviu de modelo para encorajar a tendência. O governo também eliminou as práticas de depilação da sobrancelha e escurecimento dos dentes nas áreas urbanas em 1914. Assim, o padrão de beleza, inspirado no Ocidente, foi alterado para a preferência por olhos maiores e sobrancelhas mais grossas (JONES, 2010, pp. 60-61).

Atrelado a estas mudanças, muitos empresários da área farmacêutica emergiram com a produção de bens para alcançar o padrão de beleza ocidentalizado. Entre os mais importantes está Arinobu Fukuhara (JONES, 2010, p. 61). Ele pertenceu a uma família composta de médicos geração após geração que o levou a formar-se em medicina. Fukuhara também aprendeu ciência farmacêutica na academia de medicina do governo do Japão feudal e tornou-se o farmacêutico chefe num hospital da marinha. Porém, ele não se adaptou a organização e, aos 25 anos de idade, decidiu trabalhar independentemente, o que resultou na fundação da Shiseido<sup>7</sup>, a primeira farmácia com estilo ocidental do Japão, no distrito de Ginza, Tóquio em 1872. A origem do nome, *Shiseido*, foi tirada de um clássico livro chinês *Yi Jing* (Livro das Mutações) e é interpretada como “*praise the virtues of the great Earth, which nurtures new life and brings forth new values*” (SHISEIDO GROUP). Isto corrobora com a imagem que Fukuhara queria construir através da combinação da filosofia oriental com a ciência ocidental. O motivo do fundador para o estabelecimento do próprio negócio foi a insatisfação com as técnicas arcaicas empregadas nos produtos farmacêuticos da época, originadas na medicina tradicional chinesa que acreditava em remédios fitoterápicos sem embasamento científico, resultando na oferta de produtos de qualidade inferior aos ocidentais que ele procurou reverter através do emprego de conhecimento científico e tecnologia. Ou seja, fabricação de produtos através de P&D sem, inicialmente, existir um departamento dentro da firma (SHISEIDO GROUP).

Fukuhara desejava separar a prática clínica da farmacêutica, no Japão, do mesmo modo que existia no Ocidente. Ele, então, se responsabilizou pela manipulação dos produtos farmacêuticos, enquanto passou a responsabilidade da administração do local para sua esposa, Toku, algo que era muito raro de acontecer no Japão da época (KENYON-ROUVINEZ, D. H. et al., 2011, p. 96). Seguindo o caminho da alemã Beiersdorf<sup>8</sup>, Arinobu começou a confecção de produtos farmacêuticos (JONES, 2010, p. 61) e lançou um produto inovador no mercado, a primeira pasta de dente do Japão, *Fukuhara Sanitary Toothpaste*, em 1888. Ela se destacava pela textura agradável durante o uso e não era danosa à saúde bucal, além de ser cientificamente projetada para eliminar tártaro e mau hálito. Porque, até então, os consumidores japoneses utilizavam um produto em pó para limpar os dentes que deterioravam os mesmos, por causa dos grãos grosseiros e era pouco prático para o uso das forças armadas por ser facilmente levado pelo vento. Os atributos da pasta justificaram o gradual aumento das vendas, embora o custo tenha sido dez vezes mais caro que o pó (SHISEIDO GROUP).

---

<sup>7</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara, neto de Arinobu, concedida à Universidade de Kobe em 1995. Ele se tornou CEO em 1987 e, atualmente, é presidente honorário.

<sup>8</sup> Inicialmente, criada como uma farmacêutica em 1882 (JONES, 2010, p. 54).

Em 1897, o lançamento da cara loção facial, *Eudermine*, marcou a entrada da Shiseido numa área ainda inexperiente para ela, a indústria da beleza (JONES, 2010, p. 62). *Eudermine* foi o primeiro cosmético japonês com fórmula baseada em pesquisa científica feita pelo doutor Nagayoshi Nagai da Universidade Imperial de Tóquio, o qual havia estudado na Alemanha anteriormente. O objetivo para os produtos cosméticos, imposto por Arinobu, foi aplicar o mesmo padrão de alta qualidade exigido nos produtos farmacêuticos, fundamentados em conhecimento científico (SHISEIDO GROUP). Fukuhara percebeu, assim como Tropelowitz<sup>9</sup>, alguns anos depois, que o caminho para construir uma marca de cuidados com a pele era pela criação de associações emocionais capazes de incitar o interesse do consumidor. Assim, ao contrário de seus competidores desprovidos de tal apelo emocional (JONES, 2010, p. 62), o nome do produto escolhido foi de origem grega em que os termos “*eu*” significa “bom” e “*derma*” significa “pele”. Ainda, a loção foi vendida em um frasco vermelho, pois a cor vermelha, na cultura chinesa, tem muitos significados como prosperidade, boa sorte, alegria, vitalidade, entre outros. O resultado de venda foi tão bem-sucedido que pode ser visto até os dias atuais pela continuação da oferta de *Eudermine* no mercado mundial. Os avanços científico e tecnológico permitiram reformulações para melhorar a performance da loção (SHISEIDO GROUP).

### *1.1.2 - A emergência de um novo negócio potencial e o mercado doméstico*

Levando em conta o período de ocidentalização no Japão, Fukuhara considerava que produzir cosméticos seria de melhor interesse para a Shiseido. Porque, neste tempo, as empresas japonesas passaram a serem produtoras de bens substitutos dos artigos de luxo importados para suprir a crescente demanda interna de bens estrangeiros. Esta oferta de bens domésticos, que substituiu a qualidade e o alto preço dos importados, encontrou um mercado potencial com a ascensão da classe média urbana, além do principal grupo alvo, a classe alta. Foi, neste âmbito, que as *Fukuhara Sanitary Toothpaste* e *Eudermine* tomaram lugar (MARIKO, 2005, p. 90). As opções de cosméticos foram acrescentadas através de óleo capilar, xampu, creme e outros itens posteriormente (SHISEIDO GROUP).

O mercado de beleza japonês se desenvolveu, inicialmente, através dos preços e pela forma como a demanda foi estimulada (MARIKO, 2005, pp. 90-91). Os preços dos bens

---

<sup>9</sup> Farmacêutico que se tornou proprietário da Beiersdorf em 1890 (JONES, 2010, p. 54).

substitutos eram estabelecidos na mesma faixa que os bens de luxo, mas abaixo dos preços dos importados:

“While a bag of regular toothpowder would be priced at 2-3 sen, the Fukuhara Sanitary Toothpaste was contained in a ceramic container and was priced at 25 sen per bottle – an exceptionally high price at that time. The prices for Eudermine (a box containing three Eudermine was sold for 75 sen) and ‘Hair Oil Merazerin Yushiko’ (a box containing three of these was priced at 1 yen 50 sen), which were introduced in later years, were also set at the level of luxury goods.” (MARIKO, 2005, p. 90-91)

Já a estimulação da demanda, pela Shiseido, ocorreu através do investimento em propaganda. Por exemplo, o bem de consumo ocidental de alta qualidade era posto em comparação com o bem de consumo doméstico. Porém, a forma como o bem estrangeiro era anunciado mudava a interpretação dos japoneses em relação ao produto. Em outras palavras, não era o bem estrangeiro em si colocado em confronto, mas sim o bem estrangeiro imaginado, pelos japoneses, posto em comparação e competição com o bem doméstico (MARIKO, 2005, p. 91).

Até 1914, o mercado para cremes faciais, tanto caros quanto baratos, estava expandindo pelo Ocidente e, de forma mais tímida, pelo Japão e China. Entretanto, o grande problema de comercializar cremes foi causado pela demora da entrega do resultado, pois se comparado a outros produtos de beleza como o perfume, o resultado é imediato. A solução estratégica das firmas para contornar isto foi a mesma adotada por Arinobu. Assim, a construção da marca poderia ser desenvolvida por associações com a moda, celebridades, embalagens e exclusivos salões que sustentavam as promessas de continuar jovem (JONES, 2010, p. 62).

### *1.1.3 - A influência do ambiente externo no estabelecimento*

Os produtos fabricados pela Shiseido eram vendidos na farmácia em Ginza, onde o fundador aprimorou o estabelecimento após visitar a Europa e EUA em 1900. Fukuhara, inspirado pelas farmácias americanas que produziam e vendiam água gasosa e sorvete, decidiu abrir a *Soda Fountain* (posteriormente, renomeada como *Shiseido Parlour*), em 1902, dentro da própria farmácia e se caracterizou como uma espécie de cafeteria. Foi o primeiro lugar a preparar e vender água gasosa e sorvete no Japão, bem raro no país da época, mas que se tornou muito popular. Fukuhara, quem sempre buscou autenticidade, importou todo

material – não só a máquina, mas como os xaropes, copos, colheres e canudos – dos EUA (SHISEIDO GROUP).

A localização da *Soda Fountain* era perto do distrito de Shimbashi, onde muitas gueixas trabalhavam. Assim, um número considerável de clientes era composto por gueixas, que frequentavam com certa regularidade, e ao pedirem por uma água gasosa, elas recebiam um frasco de *Eudermine* gratuitamente (SHISEIDO PARLOUR). O mesmo acontecia quando as gueixas levavam seus patronos para o estabelecimento e, conseqüentemente, foi desta maneira que a *Eudermine* alcançou as donas de casa<sup>10</sup>, as novas potenciais consumidoras, que visitavam a farmácia quando faziam compras nas luxuosas lojas de Ginza e ainda tiravam proveito da *Soda Fountain* (MARIKO, 2005, pp. 92-93).

A contínua expansão no mercado doméstico, porém, não ocorreu apenas através da instalação de inovação no estabelecimento, investimento em propaganda e competição por preços para atrair consumidores, a segunda geração Fukuhara, comentada adiante, foi bem importante para a história empresarial.

## **I.2 - Shiseido: os primeiros anos da nova empresa de cosméticos até o período de guerra (1915 – 1945)**

### *I.2.1 - O novo sucessor, Shinzo Fukuhara, e mudanças iniciais (1915 – 1922)*

Shinzo Fukuhara foi o terceiro filho de Arinobu e, de acordo com a hierarquia japonesa, não seria o sucessor da empresa familiar. Suas paixões eram pintura e fotografia e sonhava em se tornar um artista. Seu sonho, porém, não se realizou por causa da doença de seu irmão mais velho e pela morte prematura de seu outro irmão. Devido a estes acontecimentos, Shinzo foi destinado a herdar o negócio e foi estudar farmacologia na Universidade de Chiba (SHISEIDO GROUP).

Seguindo a recomendação de seu pai, ele foi estudar no exterior e ingressou na Universidade de Columbia, em 1908, aos 25 anos. Após sua graduação, Shinzo trabalhou em uma farmácia. Além de uma fábrica farmacêutica produtora de cosmético por dois anos, onde pôde entender o funcionamento da firma americana e por conta de sua grande dedicação e

---

<sup>10</sup> Os patronos das gueixas eram os maridos dessas donas de casa (MARIKO, 2005, p. 92).

desempenho, ele recebeu uma gratificação de seus superiores que consistiu em fórmulas de alguns cosméticos que serviram como valiosa fonte de referência posteriormente (SHISEIDO GROUP).

Ao fim de sua estadia nos EUA, viajou à Europa, movido por sua paixão pela arte e fotografia. Shinzo fez várias conexões com jovens artistas e adquiriu um vasto conhecimento de publicidade e propaganda, particularmente, através de certos traços, sentimentalismo estético e movimento artístico que eram empregados na época (WEISENFELD, 2010). Esta acumulação de conhecimentos se tornaria uma poderosa fonte de recursos dentro da Shiseido.

Após retornar do exterior, em 1915, Shinzo Fukuhara tornou-se proprietário da empresa e começou a fazer mudanças internas (MARIKO, 2005, p. 93). Ele recriou a marca registrada da Shiseido, no mesmo ano, que foi o logo da delicada flor de camélia com traço arabesco e pouco sofreu ajustes desde então, substituindo o bruto logo representado pela imagem de um falcão que não se associava com os produtos cosméticos. Além disso, em 1916, Fukuhara tornou a categoria de cosméticos independente da farmácia, criando a Divisão de Cosmético e uma nova loja para venda desta categoria, separada da loja original. Também, estabeleceu a “sala de testes”<sup>11</sup>, onde se desenvolveu novos produtos e melhorou os já existentes (SHISEIDO GROUP), ou seja, o início de uma instalação de P&D. Ainda neste ano, ele adicionou, em sua organização, o departamento de design e, a partir deste momento, trocou o negócio principal que eram os produtos farmacêuticos para os cosméticos (MARIKO, 2005, p. 93).

O departamento de design foi encarregado do design de produto e propaganda em pôsteres, jornais e revistas (SHISEIDO GROUP). Este foi a base da estratégia corporativa da imagem da Shiseido e mantém sua importância até hoje (MARIKO, 2005, p. 93), pois o foco na transmissão de informação dos assuntos relacionados à empresa e as tendências da época junto aos meios por quais foram apresentados construíram um forte relacionamento com seus consumidores. Shinzo reconheceu a grande importância deste departamento e fez questão de participar da parte criativa, por conta de sua enorme acumulação de conhecimento, juntamente com os funcionários compostos de estudantes de graduação e jovens artistas, mas que também contou com conselhos de seus amigos e prestigiados consultores de arte:

---

<sup>11</sup> Evoluiu para o *Shiseido Research & Development Lab* em 1939. Esta se transformou no *Shiseido Research Center*, em 1968 (SHISEIDO GROUP).



“Fukuhara Shinzo (...) dedicating extraordinary human and financial resources to the company’s design. He was one of a number of Japanese company presidents during this generation of corporate entrepreneurs who had daily, hands-on involvement in the construction of his firm’s corporate identity and marketing strategies, but he stands out among them for his pronounced dedication to art and aesthetics.” (WEISENFELD, 2010)

Em meio a este período de mudanças internas, Shinzo assumiu a empresa em tempos de turbulência durante a década de 1910, mas que se refletiram positivamente para o Japão. As eclosões das Guerras Sino-Japonesa e Russo-Japonesa, seguidas de vitórias, levaram ao domínio dos territórios vizinhos e serviram para mostrar o poderio militar japonês para as outras nações, que antes não possuía. Já a Primeira Guerra Mundial teve um impacto economicamente positivo para a indústria japonesa. Por causa do aumento da demanda das nações em conflito e dos territórios asiáticos, que tiveram o comércio interrompido com tais nações. Isto resultou no aumento do comércio, distribuição, exportação e ascensão de nova burguesia (MCCRAW, 1995, pp. 456-457).

Em 1921, Shinzo transformou a forma jurídica de organização empresarial da Shiseido de firma familiar para uma sociedade limitada (MARIKO, 2005, p.94) e, até então, já tinha expandido seu portfólio de produtos com pó facial, perfume, creme, entre outros. Além disso, desenvolveu juntamente com a empresa Wakayama Taiyo-sha, o *Shiseido Soap*, um sabonete perfumado, que foi vendido por 0,5 iene para o consumidor de maior poder aquisitivo, enquanto um sabonete comum era vendido de 0,05 a 0,1 iene (MARIKO, 2005, p.94). Shinzo ainda decidiu separar a propriedade do controle administrativo<sup>12</sup>, ele optou por comandar a prescrição de produtos, design e propaganda, enquanto delegou o cargo de diretor geral a seu amigo, Noboru Matsumoto, o qual conheceu durante seus estudos nos EUA. Esta separação foi bastante significativa na estrutura interna, pois qualquer funcionário, ligado ou não à família Fukuhara, poderia construir uma carreira de ascensão ao topo, o que atraiu uma mão de obra mais qualificada e também criou um espaço em que a Shiseido promoveu treinamento para melhoria do desempenho dos funcionários (KENYON-ROUVINEZ D. H. et al., 2011, p. 97).

### *1.2.2 - Controle do sistema de distribuição que impulsionou as vendas no mercado doméstico (1923 – 1929)*

---

<sup>12</sup> Em entrevista concedida à Japan Times, em 2010, Yoshiharu Fukuhara informa que o tamanho atual da Shiseido diminuiu a quantidade de ações que a família detém: “now the number of shares that the Fukuharas own is quite small. The reason is because the company has got larger and larger, but our family wasn’t able to keep paying to increase its holdings. So, as the company grew, the percentage we owned decreased. What is left is the heritage, the question of whether the founder’s principles are still being maintained”.

No Japão, os maiores desafios enfrentados, pelas empresas de beleza para chegar às mãos dos consumidores, foram institucionais. As firmas se expandiam, no mercado, através de estratégias de campanhas educacionais e de marketing. As empresas Kao e Lion, por exemplo, investiram na distribuição de amostras grátis de seus produtos de higiene pessoal em escolas de meninas, e em campanhas educacionais direcionadas às mulheres em áreas rurais. Enquanto a Shiseido disponibilizou, em 1937, uma revista informativa, *Hanatsubaki*, aos seus consumidores sobre as últimas tendências parisienses (JONES, 2010, p. 120).

Porém, o empecilho para maior expansão no mercado foi o tradicional sistema de distribuição japonês. Durante a década de 1920, um produto percorria entre cinco a seis agentes intermediários até chegar ao consumidor final (JONES, 2010, p. 120). A competição através de preços, entre os vendedores de cosméticos, era agressiva, pois não existia nenhum acordo entre os agentes para fixação dos mesmos (SHISEIDO GROUP) que ficou bem perceptível com a crise financeira japonesa de 1927:

“... there was rampant price-cutting and discounting as all levels of the distribution system came under competitive pressures. The numerous small, family-owned retailers, facing market saturation as well as competition from department stores, sold many different products and often used branded cosmetics as loss leaders to draw customers into their shops. By the early 1930s the Tokyo market had become notorious for price-cutting and bankruptcies.” (JONES, 2010, p. 121)

Para ter mais controle da distribuição, no final da década de 1920, as firmas adotaram diferentes estratégias. As empresas Kao e Lion, por exemplo, fizeram acordos com os influentes grupos atacadistas, chamados de *toiya*, e com os varejistas que conheciam bem sobre suas marcas (JONES, 2010, p. 121). Já a empresa Pola adotou a estratégia de vendas diretas, como a da Avon no Ocidente, através de representantes de venda (JONES, 2010, p. 119).

A Shiseido, por sua vez, adotou uma diferente estratégia em relação as suas concorrentes. O infortúnio, “Grande sismo de Kantō”, em 1923, foi um violento terremoto que destruiu grande parte da capital de Tóquio e áreas próximas. Isto resultou à Shiseido perda total de suas lojas e instalações de fábricas em Ginza. Dois meses depois, uma loja temporária e improvisada foi concebida para a retomada dos negócios (SHISEIDO PARLOUR). O *boom* da reconstrução que se seguiu após o terremoto estimulou a demanda da emergente classe média urbana. Para reverter o prejuízo causado, Noboru Matsumoto optou pela radical adoção do sistema de cadeia de lojas, em 1923, método aprendido nos EUA (MARIKO, 2005, pp. 96-97). A medida consistiu na fixação de preços pela Shiseido

(SHISEIDO GROUP), permitindo maior controle do canal de distribuição, através de um contrato disponibilizado pela empresa. Os agentes dispunham de total liberdade para entrarem e saírem do sistema a qualquer momento, pois não havia taxa para entrada nem multa para saída (JONES, 2010, p. 121), porém o requisito era manter o acordo. Primeiro, organizou-se as lojas varejistas que comercializavam produtos da empresa, isto também incluía os salões de beleza (GUERRA, 2016, p. 30). Estes agentes tinham que aceitar os preços fixados e oferecer um espaço exclusivo para a venda dos produtos Shiseido e, em troca, recebiam 20% da taxa de lucro (JONES, 2010, p. 121). Já no nível de atacado, os atacadistas só poderiam vender os produtos para a cadeia de lojas do sistema, de acordo com os preços fixados justamente para evitar a concorrência agressiva e, assim, desenvolver coexistência e prosperidade mútua, além de estabelecer sistema de transação ordenado (GUERRA, 2016, p. 30).

A reação da indústria cosmética japonesa não deu credibilidade à medida adotada, pois se acreditava que a Shiseido não poderia melhorar a situação da competição de preços do mercado sozinha. Contudo, o número de lojas varejistas contratadas foi além das expectativas, aumentando para duas mil lojas contratadas no ano seguinte (SHISEIDO GROUP). Até 1928, a Shiseido obtinha uma rede nacional de sete mil lojas contratadas e espalhadas pelo país (JONES, 2010, p. 121). Como resultado, a concorrência de preços foi evitada, as vendas foram feitas a preços normais e os consumidores tinham a garantia de que podiam comprar os produtos da marca pelo mesmo preço em qualquer loja do sistema espalhada pelo país (SHISEIDO GROUP). Esta medida ainda tornou a Shiseido diretamente envolvida com o comércio por atacado. Em 1927, ela conquistou a cidade mercantil de Osaka e passou a estabelecer subsidiárias atacadistas (JONES, 2010, p. 121) dedicadas, exclusivamente, a venda de produtos da Shiseido. Eventualmente, elas cresceram em subsidiárias de vendas, dentro da própria organização (MARIKO, 2005, p. 97), espalhadas pelo país e em áreas colonizadas pelo Japão (MARIKO, 2005, p. 99). O desenvolvimento da rede nacional de lojas também expandiu o consumidor alvo para áreas rurais (MARIKO, 2005, p. 104). Com o sistema de distribuição sob controle, Shinzo focou na produção, publicidade e promoção de assuntos relacionados à beleza para atender a variedade de classes consumidoras (MARIKO, 2005, p. 97).

Em 1927, Shinzo trocou, mais uma vez, a forma jurídica de organização empresarial de sociedade limitada para sociedade anônima, *Shiseido Co., Ltd*, com um capital total de 1,5 milhão de ienes (MARIKO, 2005, p. 98) e se tornou o primeiro presidente da nova organização (SHISEIDO GROUP).

De acordo com a Tabela 1, a sólida presença da Shiseido, no mercado doméstico, pode ser vista através da sua receita de vendas dos produtos de cosméticos e maquiagens no ano de 1929. Sua maior concorrente, no Japão, era a líder de mercado, Kao, especializada em artigos de higiene pessoal, com receita duas vezes maior que a da Shiseido no ano de 1930.

Tabela 1 - Receita de Seleccionadas Grandes Firmas de Beleza do Mundo em 1929 (US\$ mi)

<b>Firma</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Receita de produtos de beleza</b>	<b>Receita total</b>	<b>Principais categorias de produto</b>
<b>Coty</b>	EUA	60	60	F, C
<b>Colgate-Palmolive</b>	EUA	40 <sup>e</sup>	100	HP, HO
<b>Lever Brothers</b>	Reino Unido	33 <sup>e</sup>	334	HP
<b>Procter &amp; Gamble</b>	EUA	10 <sup>e</sup>	193	HP
<b>L'Oréal</b>	França	4	4	CC
<b>Pond's</b>	EUA	3	3	CP
<b>Beiersdorf</b>	Alemanha	2 <sup>e</sup>	3,4	CP
<b>Elizabeth Arden</b>	EUA	2	2	CP, C
<b>Helena Rubinstein</b>	EUA	2	2	CP, C
<b>Kao<sup>1</sup></b>	Japão	2	2	HP
<b>Shiseido</b>	Japão	0,9	0,9	CP, C

Fonte: Jones, 2010, p. 368.

Notas:

<sup>e</sup> Estimado.

C = cosméticos de cor; F = fragrâncias; CC = cuidados com o cabelo; CP = cuidados com a pele; HO = higiene oral; HP = higiene pessoal, incluindo banho e corpo e creme de barbear.

<sup>1</sup> 1930

### *1.2.3 - A expansão para o mercado externo e novas estratégias de marketing (1930 – 1938)*

Shinzo e Noboru tinham perspectivas muito internacionais por terem estudado no exterior. Eles sabiam que sempre encontrariam as mesmas empresas de cosméticos espalhadas pelo globo como, por exemplo, marcas da empresa francesa Coty.<sup>13</sup> Assim, ambos decidiram que uma firma de cosméticos não poderia sobreviver apenas no mercado doméstico e passaram a visionar o mercado externo em busca deste reconhecimento para a Shiseido. O empreendimento internacional da Shiseido foi iniciado, em 1931, com a exportação da linha *Rose Cosmetics* para os países, primeiramente, vizinhos no Sudeste Asiático e pertencentes ao Império Japonês (SHISEIDO GROUP). Um ano após, a Shiseido começou a fabricar e exportar a marca *Blue Bird*, criada especialmente para o mercado do nordeste da China, composta de cosméticos, sabonetes e pasta de dente. Pois esta região fantoche chinesa,

<sup>13</sup> Segundo a entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida a Japan Times em 2010.

Manchukuo pertencente à antiga Manchúria de domínio político e econômico do poder militar japonês, favoreceu as operações comerciais de firmas japonesas (CULVER, 2013, p. 12).

As preferências do consumidor nas áreas colonizadas eram culturalmente parecidas com as dos japoneses, o que facilitou a oferta de produtos nestas áreas. Os consumidores asiáticos faziam uso de cosméticos clareadores modernos baseados em estudo científico para alcançar a beleza ideal – uso que se mantém até hoje. Desta forma, a Shiseido disseminou a oferta, principalmente, de tais produtos, e a introdução das estratégias de publicidade e distribuição importadas do mercado doméstico contribuiu com a circulação dos mesmos (CULVER, 2013, p. 12).

O mesmo sistema de distribuição da Shiseido, no Japão, foi adotado nas áreas vizinhas. O departamento de Design teve a percepção de que os mercados consumidores locais eram diferentes e precisou adaptar as estratégias de propaganda para os gostos locais, por exemplo, a retratação da imagem detalhista e ocidentalizada da mulher não era bem aceita fora do mercado doméstico, resultando em diferente abordagem nos países vizinhos. De modo geral, propagandas de mulheres caucasianas eram direcionadas ao mercado japonês, enquanto propagandas de imagens de mulheres com feições mais asiáticas e trajadas com vestimentas características reforçavam a preferência local (CULVER, 2013, p. 15).

Em adição às estratégias de divulgação e venda dos produtos da marca, uma das mais importantes que Shinzo introduziu, primeiramente no Japão em 1934, tem impacto até os dias atuais. Um grupo representado por mulheres foi escolhido para atuarem como consultoras de beleza. Até este ano, a empresa já havia construído uma respeitável imagem corporativa que resultou no recebimento de 240 aplicações, após uma publicação em anúncio de jornal em que o principal requisito solicitado era pertencer a famílias respeitáveis. Apenas nove foram selecionadas inicialmente. Shinzo investiu em rigoroso treinamento preparatório oferecido à elas durante sete meses. Este se baseava em estudos nas diversas áreas além de conhecimento das técnicas de beleza e aplicação de cosméticos e maquiagem, como noções ligadas à saúde, cultura e sociedade que consistiam em estudos de dermatologia, literatura, pintura e desenho ocidentais, moda, canto e etiqueta. Isto foi necessário para exporem vasto conhecimento e sofisticação para os consumidores (SHISEIDO GROUP).

Com o término do curso de treinamento, as representantes *Miss Shiseido*, como foram conhecidas, se apresentaram pela primeira vez no *Theater of Modern Beauty* em formato de teatro musical combinado com aulas de beleza, o qual se tornou um meio inovador de

introdução das últimas tendências para a audiência. Enquanto o público adquiriu conhecimento pela demonstração, entre as representantes, das diferentes maneiras de aplicações dos produtos, aquele foi, concomitantemente, entretido. Após a performance, elas colocavam rapidamente seus uniformes e ofereciam consultoria de beleza individualizada para cada pessoa presente na plateia, prescrevendo produtos que melhor adequavam ao tipo de pele, gosto pessoal do consumidor, interferência climática, entre outros. Estas representantes foram o pontapé inicial para as atuais consultoras de beleza presentes nas lojas, conhecidas como *beauty consultants* (BCs)<sup>14</sup>, especialistas nos produtos Shiseido (SHISEIDO GROUP).

Os salões de beleza móvel das *Miss Shiseido* foram introduzidos, em 1935, após a seleção do segundo grupo de representantes que possuía a mesma função do grupo original. A diferença estava no local de atuação, os salões de beleza móvel, compostos por essas representantes, percorreram regiões do Japão, promovendo encontros. Dois anos depois, eles estenderam-se pelo império japonês, visitando as cadeias de lojas para promover maior divulgação e atingir um maior número de consumidores (CULVER, 2013, p. 16). O conceito se aproxima com os representantes de vendas diretas, mas não é igual pelo fato de que as representantes *Miss Shiseido* não vendem os produtos, apenas indicam quais são os ideais, ficando a critério do consumidor comprar ou não.

Ainda, em 1935, a Shiseido instalou uma subsidiária de vendas em Shenyang, local conhecido como importante centro industrial na China, para maior controle local. Em 1938, a subsidiária de Shenyang arriscou-se abrindo mais subsidiárias de vendas em regiões asiáticas vizinhas – com forte influência política imperial japonesa – como cidades na Coreia e Taiwan, após ter estabelecido mais delas em outras cidades do nordeste da China (MARIKO, 2005, p. 99).

A severa política imperial japonesa imposta e os cruéis abusos nos territórios colonizados – principalmente na China –, contudo, causaram intenso descontentamento da população. Como forma de protesto foi feito boicotes às ofertas de bens japoneses em geral. Enquanto isso, as compras dos produtos da Shiseido realizada pelos consumidores locais, revelaram a aceitação deles às modernas tecnologia e ciência empregadas que garantiam a qualidade do produto. Estes territórios contribuíram intensamente a Shiseido no tempo de guerra, quando o mercado doméstico sofreu com restrições decretadas pelo governo japonês (CULVER, 2013, p. 14).

---

<sup>14</sup> Elas estão presentes em 88 países e somam mais de 20 mil consultoras (SHISEIDO GROUP).

#### 1.2.4 - Os anos do período de guerra (1938 – 1945)

No período do regime da Segunda Guerra Mundial, devido ao extremo controle nacional japonês voltado a economia de guerra, a produção e venda de bens de luxo considerados supérfluos foram banidas através da emissão de “7.7 war-time ban” em julho de 1940 (MARIKO, 2005, p. 99). Isto afetou muitas firmas de cosméticos. Entretanto, “until well into the war years, commercial manufacturers skillfully balanced patriotic practicality and conservation with capitalistic luxury and consumption” (WEISENFELD, 2010) e a

“Shiseido did not want to abandon its hard-won deluxe brand image, but it also could not continue to promote wasteful luxury in the face of state ideological injunctions to the contrary. The selling points of health, high quality maximizing efficacy, and patriotic national production were put forward as compensatory features.” (WEISENFELD, 2010)

Desta forma, durante o regime de guerra, Noboru<sup>15</sup> tornou a fabricação de sabonete diário comum – uma vez que já detinha o conhecimento em executar tal produto – e o suprimento de matéria-prima de petróleo e gorduras em sua principal produção no mercado interno (MARIKO, 2005, p. 105).

Neste contexto, as subsidiárias de vendas, presentes nos territórios sob o controle japonês, estabeleceram o objetivo principal de continuar com a oferta dos bens convencionais, transferindo recursos e suprimentos, e rearranjando processos produtivos. Porque não queriam parar as operações por causa do forte controle do mercado japonês. Assim, as instalações presentes nos locais fora do Japão continuaram com suas operações como, por exemplo, as fábricas de cosméticos em Tianjin e Xangai, as fábricas de escova de dente em Seul e Hsinchu e a fazenda em Taiwan. Em outras palavras, a reação destas subsidiárias – à proibição da oferta de supérfluos no mercado doméstico; intensificação da economia controlada; e drástica redução da produção – levou Noboru a se apoderar por recursos, suprimentos, instalações de produção e mercados nas áreas de influência, conseguindo manter a empresa na indústria da beleza (MARIKO, 2005, p. 100). Para conservar o fluxo de caixa, precisou parar com a publicação mensal da revista *Hanatsubaki* e, pelo mesmo motivo, Noboru também trocou os recipientes de vidro para cerâmica, papelão e alumínio, dependendo do tipo de produto (WEISENFELD, 2010).

---

<sup>15</sup> Em 1937, Shinzo se demitiu do cargo de CEO e seu amigo, Noboru Matsumoto, foi selecionado para substituí-lo (MARIKO, 2005, p. 100).

O cenário japonês, porém, se aproximava de um colapso. O bombardeamento de Tóquio, realizado pela Força Aérea dos Estados Unidos, destruiu a sede da Shiseido em Ginza, no ano de 1944 (MARIKO, 2005, p. 101). A rendição japonesa deu fim à Segunda Guerra Mundial. Consequentemente, resultou na ocupação de tropas americanas no território nacional, além da perda e ocupação de tropas soviéticas dos territórios asiáticos, uma vez controlados pelo Japão. O cenário geral afetou o mercado doméstico e freou a expansão no mercado externo (MCCRAW, 1995, pp. 466-467).



## CAPÍTULO II – O CASO SHISEIDO APÓS A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

### II.1 – Shiseido e a reanimação do mercado doméstico no pós-guerra

O conflito mundial devastou a economia japonesa e o período pós-guerra mostrou-se desafiador para as firmas reconstruírem seus negócios. Porque, inicialmente, os EUA não tinham interesse em reconstruir a indústria japonesa, apenas em restaurar a economia em nível de subsistência (MCCRAW, 1995, p. 467). Assim, empresas como a Club Cosmetics, uma antiga líder de mercado, faliu em 1954. A empresa Pola foi obrigada a abandonar a estratégia de vendas diretas por falta de trabalhadores (JONES, 2010, p. 185). A Shiseido, por sua vez, se encontrou com muitos problemas com o fim da guerra e a possibilidade de declarar falência foi iminente, porque a empresa não conseguia obter nenhuma matéria-prima. Ela não conseguia comprar, por exemplo, garrafas de vidro nem tampas de plástico. Durante esta fase pessimista, também não havia mais processo seletivo de novos funcionários com o intuito de conter os gastos<sup>16</sup>.

A Guerra Fria, por sua vez, começou a ganhar força a partir de 1948 e o interesse dos EUA de deixar o Japão fraco foi abandonado. O novo objetivo foi construir uma forte economia autossuficiente para manter a influência capitalista na região (MCCRAW, 1995, p. 468). Muitas das reformas impostas pelas Forças Aliadas falharam em recuperar a economia japonesa no curto prazo (MCCRAW, 1995, p. 470). Com o fim da ocupação das Forças Aliadas, em 1952, “... Japan’s per capita GNP was only \$188, making it poorer than such countries as Brazil, Malaysia, and Chile.” (MCCRAW, 1995, p. 471).

Contraditoriamente, “[t]his miserable state proved a fertile ground for some Japanese entrepreneurs. (...) In the long run, this sort of entrepreneurial effort led to the creation and growth of some of Japan’s most celebrated companies” (MCCRAW, 1995, p. 471). Porém, foi a eclosão da Guerra da Coreia, em 1950, que alavancou a economia através da grande demanda de produtos japoneses, por exemplo as

““Special procurement’ expenditures by United Nations (mainly U.S.) forces accounted for 47 percent of the value of all Japanese exports between 1950 and 1953. The Korean War lifted the Japanese economy out of its doldrums and paved the way for an era of unprecedented growth.” (MCCRAW, 1995, p. 471)

---

<sup>16</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan Times em 2010.

Assim, no meio da década de 1950, com a reação da economia japonesa, os controles de racionamento e preços foram atenuados e a volta da ascensão da classe média, na reconstrução do país, permitiu gastos com cosméticos e artigos de higiene pessoal em grande quantidade, o que resultou no retorno de mercado fortemente competitivo e crescimento da indústria:

“By the mid-1950s the industry was growing at 17 per cent per annum. A survey of Tokyo women in 1958 showed that nine-tenths were using face cream, and three-fifths wore lipstick. The market reached over \$300 million in 1966. It was about to become (...) the world’s second largest beauty market.” (JONES, 2010, p. 185)

No final desta década, o consumo em massa foi outro fator que contribuiu para a economia japonesa:

“In the late 1950s the nation entered the age of mass consumption. (...) The rise of a mass-consumption society was supported and accompanied by a leveling of Japan’s income distribution, which came to be among the world’s most equal. (...) By 1973, Japan’s income was an incredible 5.4 times its 1953 level (...) to become the second-largest economy in the non-communist world.” (MCCRAW, 1995, p. 472)

A indústria da beleza foi favorecida pela isenção das leis instituídas pelos Aliados, que proibiam a fixação de preços e permaneceram por três décadas no país. Assim, o crescimento deste mercado não se sustentou mais pela competição de preços e as firmas foram obrigadas a adotarem diferentes estratégias para sobreviverem o concorrente mercado através de, por exemplo, lançamento de novas marcas, inovação, esquemas de promoção e métodos de distribuição (JONES, 2010, p. 186).

Em meio a este cenário, portanto, a Shiseido foi listada na Bolsa de Valores de Tóquio em 1949 (SHISEIDO GROUP). As matérias-primas tornaram-se menos difíceis de obter, o que contribuiu para a produção da empresa. Além disso, Noboru voltou com o processo seletivo, em 1953, pois acreditava que a contratação de novas pessoas era essencial para o crescimento da firma. Durante este processo, dentre as pessoas contratadas estava Yoshiharu Fukuhara<sup>17</sup>, que será mencionado, novamente, mais para frente. A Shiseido utilizou sua enorme rede nacional do sistema de cadeia de lojas (JONES, 2010, p. 186), introduziu nelas as BCs que substituíram a ação das representantes *Miss Shiseido*, extintas em 1961 (SHISEIDO GROUP).

---

<sup>17</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan Times em 2010. Ele integrou a Shiseido logo após terminar seus estudos.

A concorrência aumentou com novas entrantes na indústria como a empresa Kosé, fundada em 1946, com foco nos cosméticos de prestígio vendidos na sua própria rede de lojas ao invés de vender a agentes intermediários, como atacadistas (JONES, 2010, p. 187). A Pola retornou com a estratégia de vendas diretas, contando com três mil representantes, em 1955, e mais de 90 mil uma década depois (JONES, 2010, pp. 186-187). A empresa Kanebo, inicialmente pertencente à indústria têxtil, expandiu os negócios à indústria de beleza e buscou alcançar, através do forte controle administrativo, a líder de mercado, Shiseido – sua receita de produtos de beleza bateu a marca de US\$ 870 milhões em 1977. A Kanebo construiu seu próprio sistema de cadeia de lojas, atingindo o número de 10 mil lojas até 1964, estabeleceu um centro de pesquisa em Paris e abriu loja própria em Ginza. O ritmo de crescimento foi tão acelerado que resultou em significativas perdas, levando a empresa a pensar na saída da indústria (JONES, 2010, p. 187), mesmo chegando a ter receita próxima de empresas como as Lion e Kao (ver tabela 2).

Tabela 2 - As Quatro Maiores Empresas de Beleza do Japão em 1977 (US\$ mi)

<b>Firma</b>	<b>Receita de produtos de beleza</b>	<b>Receita total</b>	<b>Receita internacional (%)</b>	<b>Principais categorias de produto</b>
<b>Shiseido</b>	870	916	5	CP, C, HP
<b>Lion</b>	260	636	-	HO, HP, CC
<b>Kao</b>	230 <sup>°</sup>	698	-	HP, CC, CP
<b>Kanebo</b>	219	1345	15	C, HP

Fonte: Jones, 2010, p. 370.

Notas:

<sup>°</sup> Estimado.

C = cosméticos de cor; CC = cuidados com o cabelo; CP = cuidados com a pele; HO = higiene oral; HP = higiene pessoal, incluindo banho e corpo e creme de barbear.

O crescimento da indústria japonesa, no geral, foi também contribuído pela influência Ocidental, também chamada de americanização, que ficou bem mais evidente depois da guerra. As empresas da indústria de beleza desenvolveram seus produtos de acordo com suas próprias identidades e levando em consideração as características e preferências locais do consumidor, dosando a coexistência e combinação dos estilos oriental e ocidental. Quanto mais exposta a esta cultura, mais conhecimento da estratégia americana de publicidade foi adquirido. A exibição de filmes hollywoodianos, por exemplo, foi uma estratégia de grande importância, pois eles eram – e ainda são – enormes influenciadores de coisas tangíveis e intangíveis que foram exploradas e comercializadas, com a vantagem de atingirem um maior número de consumidores do que uma revista (JONES, 2010, p. 186). Assim, a exibição deles,

no Japão, divulgou um diferente estilo de vida que impactou a moda, o padrão de beleza, além de despertar o desejo de consumir os elementos materiais que eram vistos na tela de cinema.

As firmas japonesas tomaram proveito desta situação e fabricaram produtos que prometiam aos consumidores obter aparência semelhante das atrizes e celebridades ocidentais. A Shiseido produziu uma nova linha de maquiagem que prometeu simular a beleza delas, obtendo olhos maiores e redondos, bem como tonalidade da pele igual à europeia. Além de contratar modelos mestiços para fazer propaganda destes produtos “ocidentalizadores”. Ela também se aventurou em outra estratégia americana, como a propaganda comercial televisiva, que resultou em grande sucesso ao tornar-se a única patrocinadora de um programa musical em 1958. Outras empresas como a Pola e Lion também fizeram uso desta estratégia (JONES, 2010, p. 186).

Mesmo com a ocidentalização bastante presente, porém, o padrão e as práticas de beleza não foram completamente alterados. A disseminação dos filmes hollywoodianos chegou a convergir os mercados consumidores de diferentes países, mas não resultou na homogeneização total dos mesmos (JONES, 2010, p. 190). No Japão, as tradições culturais prevaleceram através da Shiseido e outras firmas da indústria, atendendo os consumidores locais que mantiveram a preferência por cosméticos de cuidado facial, com maior inclinação em obter uma pele pálida pelo uso de cosméticos clareadores, desconhecidos por um bom período de tempo no mercado ocidental (JONES, 2010, p. 188). Enquanto, a preferência de seus homólogos americanos permaneceu nos artigos de maquiagem e perfume. Em números:

“... by the early 1960s an estimated 86 per cent of American girls aged 14 to 17 already used lipstick, 36 per cent used mascara, and 28 per cent used face powder. In Japan women made far greater use of skin creams than color cosmetics. The Japanese face cream and lotion market was worth \$1.3 billion at the end of the 1970s, making it the largest in the world. In contrast, the American face cream market was worth \$525 million, even though it had twice the population of Japan.” (JONES, 2010, p. 190)

Vale ressaltar que grandes empresas estrangeiras – como Avon e Revlon, com maior foco na produção e oferta de maquiagens – não tiveram atuações significativas, no Japão, devido ao domínio das empresas locais em prover produtos de acordo com a preferência do consumidor, ou seja, tinham grande conhecimento do próprio mercado. Isto foi evidente na atuação das empresas Avon e Revlon, as quais possuíam menos de 2% de participação do mercado cosmético no final da década de 1960 (JONES, 2010, p. 222).

## II.2 - Os efeitos da globalização

As firmas de beleza ao redor do globo, assim como as japonesas, também tiveram seus negócios internacionais interrompidos pela Segunda Guerra Mundial, mas voltaram a investir no mercado internacional à medida que as economias capitalistas mostravam sinais de recuperação. Porém, muitos desafios eram notórios como: a permanência das preferências heterogêneas, o que inclui a necessidade de criação ou reformulação de produtos, visto que um produto voltado ao consumidor de origem asiática não atende o de origem africana com a mesma satisfação; a presença de pouca quantidade de distribuidoras multinacionais, o que tornou a entrada no mercado externo mais lenta, pois as firmas precisaram abordar os sistemas de distribuição e as lojas varejistas de cada país; o poder das firmas locais que dificultava a entrada de firmas internacionais; as limitações na disponibilidade de matérias-primas necessárias na produção; além de abusiva taxa de importação e outras restrições que impediram as firmas internacionais de explorarem suas vantagens em termos de escopo (JONES, 2010, pp. 200-201).

O foco principal das firmas japonesas foi o mercado regional devido aos desafios acima. Porém, a Shiseido<sup>18</sup> reviveu o desejo de tomar o mercado internacional ao instalar uma subsidiária em Taiwan em 1957. A produção local e venda de cosméticos começaram no ano seguinte, focando no mercado consumidor com maior poder de compra, pois cosméticos eram – e continuam sendo – mais caros que pastas de dente e xampu, por exemplo (JONES, 2010, pp. 221-222). Em seguida, estabeleceu a primeira subsidiária fora da Ásia, em 1962, no estado do Havaí, por causa da grande população japonesa presente na região (SHISEIDO GROUP). No ano seguinte, a Shiseido iniciou as vendas, na Itália, através da exportação de produtos e cinco anos depois abriu uma subsidiária (SHISEIDO GROUP). Porque, na metade dos anos 60, o mercado de beleza italiano se configurou como o quarto maior na Europa, valendo US\$ 240 milhões, o que atraiu muitas marcas estrangeiras que passaram a dominar o mercado (JONES, 2010, p. 182).

Já o mercado americano se mostrou o mais promissor – pois após o conflito mundial, detinha o maior e mais afluyente mercado do mundo – e o mais desafiador para muitas firmas estrangeiras. Este mercado foi caracterizado por: “... the importance of advertising in the United States, and the increasing cost of doing business in department stores, imposed huge costs on smaller firms. It acted as a constant temptation for the owners of brands to widen

---

<sup>18</sup> Dados escassos em relação aos CEOs de 1954 até 1986.

their distribution and lower their price...” (JONES, 2010, p. 204). Entre as empresas que atuavam na categoria de prestígio, muitas não tiveram grande participação de mercado e outras chegaram a estragar a reputação como o caso da Chanel, marca de luxo francesa, ao adotar a estratégia de aumentar a distribuição que resultou na venda de seu perfume em farmácias americanas, acabando com a exclusividade da marca e resultando em apenas 4% de participação no mercado em meados da década de 70 (JONES, 2010, p. 204).

O mercado americano de maquiagem e cuidados com a pele, em adição, apresentou o desafio do forte poder das firmas locais nas lojas de departamento. Casos como da empresa francesa, L’Oréal, em busca de expansão, conquistou pouco progresso em relação as firmas locais como Estée Lauder, Revlon, Maybelline e Covergirl durante a década de 1970. A venda anual daquela não passava de US\$ 250 mil (JONES, 2010, p. 206).

A investida da Shiseido, nos EUA continental, não teve resultado diferente da L’Oréal. Yoshiharu Fukuhara foi enviado aos EUA para fazer pesquisas do local no início dos anos 60. Ele entendeu como as fábricas americanas operavam e como funcionava o processo de vendas das lojas de departamento, retornando posteriormente ao Japão. Em 1965, a Macy’s, grande loja de departamento em Nova Iorque, divulgou um evento chamado de *Far East Festival* para promover marcas japonesas e convidou os três “S” do Japão – Shiseido, Sony e Seiko. O primeiro problema começou no espaço montado para a Shiseido, que não retratava a imagem da empresa. A interpretação dos americanos em relação ao Japão era a de um país ainda exótico e muito tradicional ao contrário da realidade da moderna cidade de Tóquio que surgia na época, comparável a grandes cidades como Nova Iorque e Paris. Desta forma, o espaço foi preparado com um grande portão vermelho, remetendo a um templo, com a inclusão de imagens de pessoas em quimono e outras tradições culturais.<sup>19</sup> Durante o evento, as vendas do perfume *Zen*, recém-desenvolvido para o mercado externo e para mulheres ocidentais que viviam no Japão, foram bem positivas (JONES, 2010, p. 207). Isto fez com que a Shiseido fosse notada por vários compradores das lojas de departamento, incluindo a Macy’s que convidou a empresa a abrir um espaço. Para isto, porém, se necessitava instalar uma subsidiária, no país, a qual se concretizou no mesmo ano<sup>20</sup>. Foi criada, portanto, a Shiseido Cosmetics America Ltd.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan times em 2010.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> Segundo o site da Bloomberg, a Shiseido Cosmetics America opera como uma empresa de cosméticos e foi comprada, em 2008, pela outra subsidiária Shiseido Americas Corporation (Shiseido Americas), fundada em 1988, que fornece produtos de cuidado com a pele e cosméticos.

A decisão tomada foi muito impulsiva, sem tempo de criar estratégias para o novo mercado e se refletiu no cenário negativo que a subsidiária encarou. Yoshiharu foi designado como presidente dela e chegou, em 1966, com a missão de vender maquiagem e cosmético. Outro grande problema enfrentado foi a falta de verba que a sede não pôde enviar livremente do Japão, devido ao severo controle de câmbio monetário pelo Ministério do Tesouro. Adicionalmente, o lucro local não foi suficiente para Yoshiharu cumprir sua missão no mercado. Assim, a sede, no Japão, ordenou que a subsidiária focasse em artigos de higiene pessoal baratos, como o sabonete transparente *Honey Cake*, além de expandir as vendas em mais canais de distribuição como supermercados. Entretanto, a falta de acesso aos fundos no Japão levou ao desentendimento de Yoshiharu com a sede que provocou seu retorno em 1969.<sup>22</sup> Uma tentativa de vender a marca em mais lojas estragou sua reputação e sua reconstrução só começou depois que a Shiseido conseguiu abrir um espaço, em 1982, na Neiman Marcus, luxuosa loja de departamento, em Houston (JONES, 2010, p. 207).<sup>23</sup>

Quando Yoshiharu retornou ao Japão, ele se juntou ao Departamento de Planejamento Corporativo e, em seguida, ao Departamento de Desenvolvimento de Produto. Através de suas experiências acumuladas no mercado americano e, conseqüentemente, sem um modo de pensar totalmente japonês, Yoshiharu teve a oportunidade de planejar e desenvolver produtos que mais agradariam os consumidores estrangeiros. Sua solução foi focar em produtos de maquiagem e cuidados com a pele mais caros para atingir os consumidores de maior poder aquisitivo, sem contar que a classe média crescia ao redor do mundo após o período de guerra. No exterior, a Shiseido produziu as mesmas versões de cosméticos que outras grandes empresas como a Avon, mas com o diferencial de tentar produzir com uma qualidade acima das suas concorrentes.<sup>24</sup>

Enquanto isso, um novo canal de distribuição surgia, o *duty-free* em aeroportos. O primeiro surgiu no aeroporto de Shannon, em 1946, na Irlanda. Outros *duty-free* começaram a surgir pelo mundo e, no Japão, “the number of Japanese international travelers doubled in the decade after Tokyo’s Narita Airport opened in 1974, and by the 1980s the affluent consumers of Japan’s ‘bubble economy’ had become massive consumers of luxury products, including beauty” (JONES, 2010, p. 210).<sup>25</sup> A importância dessas lojas se deve ao fato de que há muitos passageiros transitando em aeroportos e esse tipo de loja serve de passatempo. Desta forma,

---

<sup>22</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan times em 2010.

<sup>23</sup> Dados escassos para melhor entendimento da reconstrução da Shiseido nos EUA.

<sup>24</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan times em 2010.

<sup>25</sup> Dados escassos da influência da bolha econômica japonesa, na década de 80, na indústria de beleza.

eles acabam conhecendo novas marcas de produtos e contam com a vantagem da isenção de impostos (JONES, 2010, p. 210). O *duty-free*, atualmente, é estratégico para Shiseido que vem aumentando sua participação neste canal de distribuição (SHISEIDO GROUP).

Em 1980, Paris se tornou o novo mercado ocidental alvo à Shiseido que contratou o artista, Serge Lutens, responsável pela criação de imagem da Christian Dior, marca de luxo francesa. Lutens ficou encarregado da publicidade internacional da Shiseido e soube mesclar as culturas ocidental e oriental, respeitando a concepção criada por Arinobu, estabelecendo, assim, sólida imagem da Shiseido na França.<sup>26</sup> Em 1990, a Shiseido diversificou sua produção com a Beauté Prestige International SA, nova afiliada francesa, estabelecida para desenvolver marcas originais de perfume com a contratação de Chantal Roos<sup>27</sup> para dirigir o negócio. Durante a década de 1990, ela lançou marcas que fizeram sucesso como Issey Miyake e Jean-Paul Gaultier (JONES, 2010, p. 311), levando em conta que “... perfume was the main category in which prices were sufficiently high, and the importance of country of origin in brands sufficiently great, for exporting to be a possibility...” (JONES, 2010, p. 203).

Os desafios citados no início desta subseção resultaram em negócios limitados fora do local de origem para várias firmas, sendo notória a dominância das firmas locais nos mercados dos EUA, França e Japão, mesmo adaptando os produtos para o mercado consumidor de cada país. No ranking das 30 maiores firmas do ano de 1970, quase todas possuíam negócios no mercado externo, porém a maioria delas continuou focando no mercado doméstico como a Shiseido, Kao e P&G. Até a gigante do mercado europeu, L’Oréal, teve acesso limitado fora da Europa (JONES, 2010, pp. 232-233).

Assim, focando no mercado japonês, dentre os produtos inovadores desenvolvidos pela Shiseido, um de grande importância foi o *Whitess Essence Cream* lançado em 1989 (JONES, 2010, p. 313). A Shiseido, através do departamento de P&D, desenvolveu o *arbutin*, um ingrediente clareador mais eficiente se comparado aos outros disponíveis no mercado, os quais a Shiseido também fazia uso. O sucesso do produto se refletiu pela venda de duas milhões de unidades no primeiro ano e em mais de 21 milhões de unidades no total, até ser descontinuado. Como forma de proteção a esta vantagem competitiva, o ingrediente foi patenteado, mas assim que o registro de patente se expirou, outras firmas se aproveitaram

---

<sup>26</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan times em 2010.

<sup>27</sup> Anteriormente, foi diretora internacional de marketing da Yves Saint Laurent, marca de luxo francesa, responsável pelo lançamento de perfumes bem-sucedidos no mercado como o Opium (JONES, 2010, p. 311). O perfume, Opium, foi lançado, em 1978, especialmente para o mercado americano e vendido a US\$ 150 o frasco de 30 mililitros, um preço incomum na época (JONES, 2010, p. 167).



deste ingrediente (SHISEIDO GROUP). Este tipo de produto clareador possuía – e, ainda, possui – participação de peso nas vendas de marcas de prestígio de cuidado com a pele no Leste Asiático. O fenômeno de vendas tornou tal produto conhecido entre as marcas ocidentais, levando a incorporá-lo nas suas produções, conseqüentemente, as empresas ocidentais como Chanel, Christian Dior e Yves Saint Laurent passaram a ofertar produtos clareadores no mercado japonês para manter a concorrência (JONES, 2010, p. 313).

No Japão, o produto clareador fez sucesso não só por causa de sua funcionalidade, mas também impactou socialmente os consumidores, pois:

“... skin lighteners represented a reassertion of traditional beauty aesthetics and a rejection of Western fashions for suntanning, a fashion which had now almost ceased among women. Indeed, even as Japanese consumers continued to embrace Western fashion and luxury, the assertion of pride in local beauty was evident. Asian companies and consumers demonstrated increasing confidence in local beauty ideals. Pola discontinued the use of foreign models in 2000. Kao undertook a successful launch of Asience shampoo with television advertisements of Zhang Ziyi, who became the first Chinese Miss World in 2007, showing off her long black hair to the jealous gasps of Western women. In 2007 Shiseido launched the blockbuster shampoo brand Tsubaki with a \$40 million advertising campaign which featured famous Japanese women and the slogan ‘Japanese women are beautiful.’” (JONES, 2010, p. 314)

A expansão da Shiseido, além de outras firmas asiáticas, continuou nos mercados de outros países da Ásia, onde obteve sucesso, em contraste com a fraca expressão no Ocidente (JONES, 2010, p. 315). Um dos motivos deste sucesso se deve a preferência por uma pele pálida igual à dos consumidores japoneses, o que contou como uma vantagem para a Shiseido em relação às empresas ocidentais (JONES, 2010, p. 325).

Mais ainda, a reabertura do mercado chinês para o comércio exterior, no final dos anos 70, mudou o cenário para as firmas, principalmente à Shiseido, (JONES, 2010, p. 322). Pois, a China se inseria nos promissores mercados fora do eixo Europa – América do Norte – Japão e estava ganhando a atenção das indústrias pelo mundo. Segundo o banco de investimento *Goldman Sachs*, as quatro maiores economias – Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC) –, fora do eixo mencionado, ultrapassariam as economias ocidentais, em meio século, em relação à riqueza total (JONES, 2010, p. 318).

Na China, o consumo de produtos de beleza, sem ser higiene pessoal, aproximou-se de zero no início dos anos 80 (JONES, 2010, p. 318), devido à desaprovação do regime comunista de Mao Zedong (JONES, 2010, p. 3). Porém, isto se apresentou como uma oportunidade para as firmas estrangeiras. As primeiras firmas chegaram no início da década

de 80, vendendo para os consumidores de maior poder aquisitivo em lojas de departamento estatais, que, praticamente, se configuravam como o único canal de distribuição. Nesta época, executivos da Shiseido visitaram o país para analisar o local e puderam perceber que havia pouca distinção entre homens e mulheres em questão de vestimenta e moda (JONES, 2010, p. 322), mas mesmo assim iniciaram as vendas em Pequim, em 1981 (SHISEIDO GROUP).

As firmas de cosméticos se beneficiariam com instalações de fábricas na China, por causa das altas tarifas para cosméticos, que incluía imposto de importação de 55%. Para ganho mútuo, o governo chinês obrigou, inicialmente, as firmas a formarem *joint ventures* com empresas locais. A Unilever, por exemplo, fez uma *joint venture*, em 1987, com sua antiga afiliada – expropriada em 1949 –, para fabricação local do sabonete *Lux*.

À medida que o mercado chinês cresceu, uma cultura de beleza emergia nas maiores cidades chinesas (JONES, 2010, p. 323). Em 1994, o mercado de beleza chinês alcançou o valor de US\$ 2,5 bilhões e, seis anos depois, o mercado valia US\$ 4,6 bilhões (JONES, 2010, p. 323). Isto configura o maior investimento das firmas estrangeiras. O rápido crescimento econômico e a baixa competitividade com as firmas locais – porque ofertavam produtos de qualidade inferior comparado aos estrangeiros e não possuíam atributos que despertassem o consumo de seus produtos – pressionaram uma adaptação local das firmas estrangeiras. Isto resultou no rápido ganho de participação, no mercado chinês, das firmas japonesas e ocidentais, as quais reformularam seus produtos para se adequarem à preferência local.

Por volta de 1990, acreditava-se que a China poderia seguir o caminho japonês em relação à preferência por marcas locais (JONES, 2010, p. 325). Assim, a Shiseido – que fez uma *joint venture* com uma empresa local em 1991 (JONES, 2010, p. 323) – lançou a *Aupres*, em 1994, de produção local desenvolvida em conjunto com a *joint venture*. Esta foi uma marca exclusiva para o mercado chinês e sua propaganda foi feita por modelos chinesas ao contrário das modelos ocidentais que a Shiseido contratava para a propaganda de suas marcas importadas. O sucesso da *Aupres* foi tão repercutido que chegou a ser adotado como a marca oficial do time chinês nas Olimpíadas de Atenas em 2004 (JONES, 2010, p. 325).

Como resultado,

“The prospects of the Chinese beauty market led Shiseido, in 2004, to launch a voluntary chain store network of the kind it had built in Japan. By 2009 it had over 4,000 such stores, which sold brands aimed for the middle market rather than the more expensive brands sold in department stores.” (JONES, 2010, p. 338)

Vale ressaltar que parte do sucesso dos produtos da Shiseido se deve ao fato do investimento em P&D e da tecnologia acumulada desde a fundação com o compromisso de assegurar a segurança deles pelo uso do consumidor (SHISEIDO GROUP). De acordo com Yoshiharu, o desenvolvimento de produtos inovadores é possível graças ao forte investimento em P&D, tanto em pesquisa aplicada quanto em pesquisa básica (algo incomum, pois costuma ser mais realizado por universidades). Fukuhara, em 1995, afirmou que "... the rate of R&D in sales is usually 1% or 2%, however, in our case it exceeds 4%, so we are close to a pharmaceutical company..."<sup>28</sup>, quanto à pesquisa básica Yoshiharu justifica "... this company originally handled the lives of human beings. In order to deal with their lives, we need to make cosmetics as if we were working at a medical level regarding issues of basic research and safety..."<sup>29</sup>. Isto explica o estabelecimento do centro de pesquisa com a Harvard Medical School, em Boston, com o propósito de promover a pesquisa básica, a qual não necessita ser diretamente relacionada com cosméticos. Isto configura uma *joint research* de contribuição mútua entre indústria e universidade.<sup>30</sup> Mais ainda, a criação de produtos leva em consideração o *feedback* dos clientes das diversas localidades através de pesquisas realizadas pela Shiseido, o qual é usado para o desenvolvimento de novos produtos e melhoramento dos já existentes, através de um planejamento prévio (SHISEIDO GROUP).

### II.3 - Os desafios dos anos 2000 em diante

A Shiseido, maior empresa de cosmético japonesa (JAPAN TIMES, 2017), construiu, no início dos anos 90, um próspero negócio na China. Entretanto, se deparou com um problema antigo desde sua reinvestida no mercado externo que foi a participação no mercado ocidental pouco expressiva, mesmo com o sucesso da Beauté Prestige International SA na França. Algumas concorrentes asiáticas apresentavam o mesmo problema da Shiseido, a empresa Kao, por exemplo – mesmo ganhando participação de mercado, após a aquisição da Kanebo em 2007, quase chegou ao mesmo tamanho da Shiseido nos negócios relacionados à beleza – se sustentou em produtos de cuidado com a pele e continuou concentrada nos países asiáticos, com presença internacional limitada a essa categoria A AmorePacific e outras empresas coreanas também tropeçaram na questão de conquistar o mercado ocidental. Enquanto as concorrentes ocidentais apresentaram quadros opostos como a L'Oréal e a P&G

---

<sup>28</sup> Retirado da entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Universidade de Kobe em 1995.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida a Universidade de Kobe em 1995.

que dobraram seus negócios entre 1995 e 2005 (JONES, 2010, p. 315). Pois, estas e outras firmas encontraram

“... the solution, a number of firms concluded, was to focus support on fewer, but larger, brands. The resulting ‘megabrands,’ as they became known, could then be expanded across the world and taken into different product categories. In pursuit of scale, companies sought to grow either organically or through acquisition into categories or segments beyond their existing brand portfolios.” (JONES, 2010, p. 302)

Assim, dadas as dificuldades das firmas asiáticas expandirem para o mercado ocidental, algumas firmas ocidentais buscaram uma estratégia alternativa de globalizar as marcas asiáticas no Ocidente, como o caso da empresa japonesa Shu Uemura. Em 2000, a L’Oréal adquiriu 35% da firma japonesa e através de sua plataforma global expandiu a marca, chegando a alcançar três quartos das vendas fora do Japão em 2008 (JONES, 2010, p. 315).

A Shiseido, por sua vez, continuou traçando suas estratégias de expansão, uma delas foi fazer aquisição no mercado ocidental. Em 2000, a subsidiária Shiseido Americas comprou a empresa americana Nars e sua marca homônima de cosmético foi adicionada a categoria de prestígio da empresa, o objetivo foi reforçar os negócios já existentes nos EUA, assim como elevar a posição de mercado e, ainda, expandir a marca para novos mercados, começando pelo Japão (SHISEIDO GROUP). Como resultado, as vendas líquidas, na América, aumentaram quase 38% no ano de 2001 em relação ao ano anterior.<sup>31</sup>

A crise financeira, no início de 2008, resultou em perdas econômicas para variadas empresas no mercado americano e em outros mercados ocidentais. Isto levantou a importância para os promissores mercados do BRIC. Assim, os resultados operacionais da Shiseido não foram afetados, visto pelo aumento de 4,2% nas vendas líquidas no ano de 2008 em relação ao ano anterior que corresponde em mais de US\$ 7,2 milhões, com maior destaque ao aumento das vendas no exterior.<sup>32</sup> Desta forma, a receita externa contabilizou 20% do total das vendas em 2008, um aumento significativo de 12% em relação ao ano de 1989 (JONES, 2010, pp.371-372). Mas o foco ainda permaneceu no mercado asiático, “... in 2008 (...) both Kao and Shiseido had four-fifths of their sales in Asia-Pacific, and the Japanese market alone still accounted for two-thirds of Shiseido’s revenues” (JONES, 2010, p. 317). Como citado na introdução, o mercado japonês corresponde em menos da metade da receita da Shiseido atualmente (42,9%), ou seja, a empresa vem crescendo no mercado global.

---

<sup>31</sup> Dado do relatório anual da Shiseido do ano de 2001.

<sup>32</sup> Dado do relatório anual da Shiseido do ano de 2008.

Em 2010, a Shiseido apostou em nova aquisição com oferta de US\$ 1,7 bilhão para adquirir o direito de todas as operações da empresa americana Bare Escentuals e, com isto, acrescentou a marca bareMinerals ao seu portfólio de prestígio. A marca é pioneira em cosmético mineral sem uso de preservativo e fragrância sintética, sendo popular aos consumidores com preferências de cosméticos mais naturais, além de ser líder do mercado de cosmético mineral (SHISEIDO GROUP). A expectativa com a nova aquisição foi fortalecer os negócios no mercado norte americano através da oferta de produtos para uma maior variedade de consumidores, melhorando a produtividade das infraestruturas de distribuição e vendas e utilizando a capacidade acumulada de P&D da Shiseido nos produtos da marca recém adquirida (SHISEIDO GROUP). A Shiseido, porém, registrou perda de US\$ 287 milhões associada aos ativos intangíveis (*goodwill*) da bareMinerals em 2013, enquanto se esforçou para aumentar as vendas (BLOOMBERG, 2013). Em 2017, a redução de capital da subsidiária contabilizou US\$ 623 milhões, por causa, principalmente, da diminuição de preço dos ativos intangíveis, além do mercado americano ter mudado drasticamente desde sua aquisição e na falha de comunicação entre a Shiseido Americas baseada em Nova Iorque e a subsidiária baseada em São Francisco (NIKKEI ASIAN REVIEW, 2017). O plano estratégico para tentar reverter a situação incluiu: o fechamento de 100 butikues localizadas na América do Norte (SHISEIDO GROUP); a estratégia de venda focada no consumidor mais jovem ligado em mídia social (NIKKEI ASIAN REVIEW, 2017), levando ao acordo com uma influenciadora digital para ser o rosto da marca e seu contrato chegou ao valor de mais de US\$ 500 mil – um dos maiores contratos feitos entre uma blogueira e uma marca (WWD, 2017); entre outros.

Ainda em 2010, segundo Yoshiharu, o maior problema, compartilhado com as outras empresas como Kao, Toyota, entre outras, é em como reconstruir o mercado doméstico, dada a conquista de uma parcela do mercado global. A população japonesa está diminuindo e envelhecendo, ao mesmo tempo, estes consumidores mais velhos se caracterizam como os mais prósperos que não têm interesse em gastar dinheiro, no caso de cosméticos, eles não gastam nos que não são focados neles. Ao avançar da idade, a textura da pele muda e necessita de desenvolvimento de novos produtos e, por isso, a Shiseido está focando em desenvolver cosméticos para tais consumidores.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Baseado em entrevista de Yoshiharu Fukuhara concedida à Japan times em 2010.

As aquisições, que contribuíram para o aumento da participação de mercado, também foram importantes para a série de estratégias anunciada por Masahiko Uotani<sup>34</sup>, em 2015, de acordo com as metas para serem alcançadas até 2020. O plano estratégico nomeado de *VISION 2020* visa promover o crescimento da empresa através de quatro estratégias. A primeira estratégia é criar marcas fortes no mercado global, concentrando o investimento em selecionadas marcas da categoria de prestígio e reestruturando o portfólio, além de não descartar a possibilidade de aquisições futuras<sup>35</sup>; e também motivar as BCs, que têm papel importante por causa do contato direto com o consumidor, através de seleções de novas pessoas e promoções. A segunda estratégia é investir nos negócios em crescimento em mercados em rápida expansão, que inclui expansão dos negócios em *duty-free* de aeroportos, principalmente devido a muitos viajantes chineses; e aumento do comércio eletrônico (*e-commerce*). A terceira é em relação à organização que visa fortalecer as capacidades dos recursos humanos, que inclui treinamento, contratação de profissionais altamente qualificados e rotação interna das pessoas. A quarta estratégia de médio a longo prazo é solidificar a base do crescimento que consiste, principalmente, em aumentar o investimento de P&D em 40% no ano de 2017 comparado ao ano de 2015<sup>36</sup>, além de aumentar o número de funcionários das instalações de pesquisa em 1500 até o ano de 2020, comparado ao número de 1000 funcionários no ano de 2015 (SHISEIDO GROUP).

A principal meta traçada, no plano, foi passar de um trilhão de ienes nas vendas líquidas em 2020, mas esta foi alcançada no ano de 2017<sup>37</sup> graças aos resultados das estratégias implementadas, com maior destaque para o crescimento dos negócios nos aeroportos com aumento de 60,4% em 2016 e 79,3% em 2017 em relação aos respectivos anos anteriores<sup>38</sup>; e também ao aumento da demanda de turistas – com recorde de mais de 28 milhões de visitantes em 2017 (JAPAN TIMES, 2018) – a qual não encontra a produção em ritmo correspondente (ASIA NIKKEI REVIEW, 2018). Este aumento de demanda está causando compra em massa, levando os produtos a ficarem fora de estoque nas lojas (ASAHI,

---

<sup>34</sup> Masahiko Uotani se tornou CEO em 2014 (SHISEIDO GROUP).

<sup>35</sup> Em 2016, a Shiseido fez um acordo exclusivo com a Dolce&Gabbana, marca de luxo italiana, para desenvolvimento, fabricação e distribuição de sua linha de fragrância, maquiagem e cuidados com a pele. No mesmo ano, a Shiseido Americas completou a aquisição da Gurwitch Products que resultou na adição da marca de maquiagem, Laura Mercier, em seu portfólio. Ambas as marcas foram inseridas na categoria de prestígio (SHISEIDO GROUP).

<sup>36</sup> Investimento atingido com êxito no ano de 2017, o gasto em P&D em 2017 foi de 24,2 bilhões de ienes, comparado ao gasto de 11,3 bilhões de ienes em 2015. Dados retirados do relatório de resultado do ano de 2017 e do relatório anual de 2015 da Shiseido, respectivamente.

<sup>37</sup> Dado retirado do relatório de resultado de 2017 da Shiseido.

<sup>38</sup> Dados retirados do relatório anual de 2016 e do relatório de resultado de 2017, respectivamente.

2018). Vale ressaltar que na indústria japonesa em 2016, segundo Uotani<sup>39</sup>, as exportações de cosméticos japoneses excederam as importações pela primeira vez, o que significa que a produção japonesa de cosméticos está crescendo.

Assim, o plano estratégico foi revisto neste ano. A Shiseido planeja gastar 300 bilhões de ienes (US\$ 2,83 bilhões) até 2020, com foco no aumento da capacidade de produção, respondendo ao aumento da demanda, a Shiseido irá construir duas fábricas novas até 2019, além de aumentar a capacidade nas fábricas já existentes; e foco no *e-commerce*, fortalecendo as estruturas de tecnologia da informação para alcançar 15% das vendas *online* em 2020, comparado aos 8% no ano fiscal de 2017. Além dos gastos em lojas, nova instalação de P&D em Yokohama e marketing, incluindo propagandas e promoção de vendas nas lojas (ASIA NIKKEI REVIEW, 2018).

A Shiseido continua com o objetivo de crescimento da firma e os desafios se caracterizam em alcançar a principal meta que passou a ser ultrapassar 1,2 trilhão de ienes (SHISEIDO GROUP); reduzir a dependência dos mercados japonês e chinês, com o fortalecimento de suas operações deficitárias na América (ASIAN NIKKEI REVIEW, 2018); e alavancar as vendas *online*.

---

<sup>39</sup> Baseado em entrevista concedida à The Moodie Davitt Report neste ano.

### CAPÍTULO III - REFERENCIAL TEÓRICO

No plano teórico, serão revisadas algumas abordagens relacionadas ao crescimento da firma as quais Kerstenetzky (2007) insere na perspectiva acumulativa. Ele identifica os clássicos, Marx, Marshall, Penrose, Richardson e Nelson & Winter vinculados a esta. Mas como o destaque dos clássicos é a “acumulação de capital no âmbito de um processo de crescimento da unidade de produção e do sistema econômico” (KERSTENETZKY, 2007, p. 213), eles não serão tratados neste trabalho. Já os outros teóricos entendem que a

“... acumulação envolve o crescimento do conjunto de capacitações da firma, no qual os recursos humanos e físicos se combinam na criação e no desenvolvimento de conhecimentos específicos como solução para problemas em várias áreas da atividade empresarial...” (KERSTENETZKY, 2007, p. 213)

presente em um ambiente de mudança e progresso, ou seja, dinâmico (KERSTENETZKY, 2007, p. 211).

Dentre esses autores será citada a contribuição de Marshall, mesmo que ele tenha vivido na época e no lugar onde firmas familiares eram predominantes (KERSTENETZKY, 2007, p. 213), complementando pontos de sua teoria acerca da firma familiar com a teoria de crescimento da firma de Penrose, organizada como sociedade anônima (KERSTENETZKY, 2007, p. 217). Assim, o objeto deste capítulo se concentra nas capacitações para o crescimento da firma. Penrose (1959) acredita que o crescimento de uma firma começa internamente, sem inicialmente contar com as estratégias de fusão e aquisição. Segundo Pitelis (2009), Penrose não ignora o ambiente externo, mas as causas externas não são completamente compreendidas sem um profundo estudo da natureza da firma, comparativamente à teoria de Marshall (KERSTENETZKY, 2007, p. 214).

Ao se falar de negócios, Marshall definiu o funcionamento da firma através do que o autor chamou de “ciclo de vida da firma” e sua última etapa será abstraída para o caso estudado. Segundo Kerstenetzky (2000), a primeira etapa deste ciclo em uma empresa é sua criação através de um fundador; a segunda etapa é se manter no mercado por meio de soluções do mesmo frente aos concorrentes, acerca

“... [d]as questões técnicas da produção, [d]as questões de relacionamento com fornecedores e compradores, e de organização interna da empresa. Isto se faz com um caráter inovativo, e a busca de aperfeiçoamento ou de novas soluções deve ser constante, dado o crescimento da firma e o ambiente competitivo...” (KERSTENETZKY, 2000, p. 17);



e a terceira etapa é a decadência após uma ou duas gerações, uma vez que os herdeiros não passaram pelas mesmas experiências, favoráveis ou desfavoráveis, nem possuem o mesmo conhecimento do empresário fundador desde a criação da empresa.

Do ciclo de vida da firma, é possível perceber uma perspectiva da competição aplicável em qualquer fase do capitalismo, a qual Kerstenetzky (2000) trata a

“... visão do capitalismo como um ambiente em constante mudança, que obriga a que os empresários estejam constantemente elaborando novas soluções nas diversas áreas que fazem parte da gestão de uma empresa. E, ainda mais profundamente, trata-se de perceber que essas mudanças não são externas ao mundo empresarial, mas trazidas pelas próprias empresas, que introduzem as novas soluções com o objetivo de melhorar seu desempenho frente aos concorrentes: crescer, aumentar suas parcelas de mercado, seus lucros.” (pp. 18-19)

Também é perceptível que o crescimento da firma demanda tempo e seu desenvolvimento difere para cada empresa, pois

“... envolve sua capacitação (acúmulo e desenvolvimento de habilidades) em várias áreas: desenvolvendo a clientela e estabelecendo uma rede de relações comerciais, capacitando-se tecnicamente, aperfeiçoando a organização interna da firma. Tudo isto envolvendo mudanças onde a competitividade da firma depende de sua capacidade inovativa.” (KERSTENETZKY, 2000, pp. 16-17)

De acordo com a passagem acima, é possível notar a presença da inovação que também foi discutida por Schumpeter. Porém, a perspectiva de Marshall, quanto à inovação, é mais sutil no sentido que ele busca analisar como uma firma, presente no ambiente em constante mudança, diferencia da outra. Isto se opõe ao caráter extremo de destruição criadora concebido por Schumpeter (KERSTENETZKY, 2009, p. 7). Pode-se destacar do conceito de inovação schumpeteriana para as atuais firmas do sistema capitalista a característica do monopólio temporário de uma oportunidade lucrativa com a introdução de inovação do empresário, a qual será copiada ou aprimorada como resposta de seus concorrentes (KERSTENETZKY, 2000, p. 14)

Dado o funcionamento da firma e “como a firma de Marshall é familiar, será tomada aqui a liberdade de confundir a discussão de o que é a firma com o que Marshall diz ser o empresário” (KERSTENETZKY, 2000, p. 20).

De acordo com Kerstenetzky (2000), Marshall começa a discutir sobre o que é a firma de forma ampla, que inclui o negócio de um artesão medieval, até chegar à definição de empresa moderna ainda abrangente caracterizada por um empresário passivo, a qual

“Eles [homens de negócios] ‘assumem’ ou ‘correm’ os riscos; reúnem o capital e a mão-de-obra necessária ao trabalho; organizam o plano geral e o superintendem em seus menores detalhes. De um certo ponto de vista, os empresários podem ser considerados como uma categoria industrial altamente especializada; de outro ponto de vista podemos considerá-los como intermediários entre o trabalhador manual e o consumidor.” (Princípios, Livro IV, Cap.XII, Par.2)

Quando Marshall enfatiza o caráter de risco, o autor divide os empresários de duas formas em relação à natureza do seu papel, a primeira o considera como “condutor de homens” (KERSTENETZKY, 2007, p. 214):

“Deve ter a faculdade de, primeiro, escolher acertadamente os seus auxiliares e, depois, confiar inteiramente neles; interessá-los no negócio e fazer com que confiem nele, de modo que utilizem todas as faculdades de iniciativa e invenção que possuírem enquanto que ele próprio exerce a direção geral de todas as operações e mantém a ordem e a unidade na finalidade principal do negócio.” (Princípios, Livro IV, Cap.XII, Par.5)

Já a segunda, como “conhecedor de seu negócio” (KERSTENETZKY, 2007, p. 214), no qual dispõe

“... conhecimento completo das coisas de sua própria indústria. Deve ter a faculdade de poder prever os amplos movimentos da produção e do consumo, saber onde há probabilidade de fornecer uma nova mercadoria, que irá ao encontro de uma necessidade real, ou saber melhorar o sistema de produção de um velho artigo. Deve ser capaz de julgar com prudência e de correr riscos corajosamente, além de entender dos materiais e maquinismos utilizados em seu ramo.” (Princípios, Livro IV, Cap.XII, Par.5)

Da passagem acima, “o conhecimento completo” não diz respeito a perfeita informação neoclássica, mas sim ao conhecimento completo do próprio negócio pelo empresário, que inclui o processo de decisão sob incerteza<sup>40</sup> do futuro associado a informação incompleta (KERSTENETZKY, 2009, p.6) dentro de um ambiente dinâmico onde o empresário é ativo (agente de mudanças) (KERSTENETZKY, 2000, p. 22), tornando-o, assim, “um líder que conhece seu negócio, sabe delegar funções e responsabilidades, e é fundamental para manter o vigor da organização com todas suas peças funcionando de forma capacitada e em torno do objetivo do lucro” (KERSTENETZKY, 2007, p. 215).

Vale ressaltar que Marshall entende que a indústria ou setor se organiza em: firmas familiares e sociedades anônimas (KERSTENETZKY, 2007, p. 216). “Marshall reconheceu a sociedade anônima como realidade histórica inquestionável, surgida como instituição capitalista estável e duradoura” (KERSTENETZKY, 2007, p. 215) em que separou

---

<sup>40</sup> “... Marshall does not specify the difference between risk and uncertainty, as Knight and Keynes would later do. Hence, from the modern point of view, Marshall uses the word risk in a loose manner. However the citation connects risk and knowledge, through the act of judgement.” (KERSTENETZKY, 2009, p. 6)

propriedade e controle (KERSTENETZKY, 2009, p. 14), sendo que sua complexidade torna a tomada de decisão burocrática e lenta em relação a decisão tomada pelo empresário fundador (KERSTENETZKY, 2007, p. 215). As diferenças fundamentais na gestão da sociedade anônima, que Marshall aponta como desvantagens, são definidas como

“Salaried managers are risk averse, only accepting changes that would be successful for sure. Initiatives involving changes are avoided because they can give the appearance of criticising former administrations. Additionally, with advantages not easily proven, argumentation among scattered owners makes changes difficult.” (KERSTENETZKY, 2009, p. 14)

Esta visão de governança corporativa de Marshall não explica a atual firma capitalista. Marris, teórico da mesma época de Penrose, chega próximo da questão ao tratar da função utilidade do gerente. O tamanho e crescimento da firma são uma consequência da valorização do gerente em relação ao salário, poder e *status*, o que podem gerar uma não aversão ao risco, ao contrário do gerente marshalliano. Porém, uma boa explicação à separação de propriedade e controle pode ser compreendida historicamente através de Chandler. Segundo o autor, “as the multiunit business enterprise grew in size and diversity and as its managers became more professional, the management of the enterprise became separated from its own ownership” (CHANDLER, 1977, p. 9). Desta maneira, as corporações *single-unit* têm organização mais simples em que o capital social e a liderança da firma ficam nas mãos de familiares ou poucos sócios. À medida que a corporação cresce, ela necessita de maior montante de capital de fora da empresa que é fornecido por instituições financeiras e, conseqüentemente, os representantes destas passam a ocupar o conselho da empresa e dividem, juntamente, com os gerentes as tomadas de decisões. Entretanto,

“In many modern business enterprises neither bankers nor families were in control. Ownership became widely scattered. The stockholders did not have the influence, knowledge, experience, or commitment to take part in the high command. Salaried managers determined long-term policy as well as managing short-term operating activities. They dominated top as well as lower and middle management...” (CHANDLER, 1977, pp. 9-10),

tal firma é denominada de firma gerencial e, eventualmente, firmas controladas por famílias ou instituições financeiras se tornavam firmas gerenciais a partir do seu crescimento e tempo de existência.

Dada a explicação acima, é possível discutir o crescimento da firma de Penrose que complementa a firma familiar marshalliana, e vice-versa, sem se preocupar com a discussão

da separação de propriedade e controle que ela não tratou (KERSTENETZKY, 2007, p. 217), mas sim com o principal agente de mudanças responsável pelo crescimento da firma.

A natureza da firma de Penrose está centrada em processo ou mudança ao longo do tempo (KERSTENETZKY, 2000, p. 26). A autora entende a firma como um conjunto de recursos os quais são essenciais para o crescimento da firma e ela os divide em recursos: físicos e humanos. Aqueles consistem em elementos físicos que fazem “parte das operações da firma e sendo seu uso e suas propriedades relativamente familiares para ela” (KERSTENETZKY, 2000, p. 23) e os recursos humanos são os relacionados ao trabalho, considerados recursos permanente da firma e não fatores variáveis (KERSTENETZKY, 2000, pp. 23-24).

A combinação de recursos dá origem a variados serviços, os quais “não estão em uma relação biunívoca com os recursos” (KERSTENETZKY, 2000, p. 24), ou seja, uma mesma combinação de recursos gera diferentes serviços, dependendo da forma como são empregados para diferentes propósitos. Isto, porque a combinação de recursos se origina através das experiências individuais da firma que incluem o acúmulo de conhecimento, capacidade e vivência adquiridos dentro da firma e, ao mesmo tempo, são compartilhados internamente entre os recursos físicos e humanos.

Assim como a explicação histórica de governança corporativa de Chandler (1977) baseada na figura do gerente, Penrose já havia destacado a importância da organização hierárquica antes dele (KERSTENETZKY, 2000, p. 24). Ela deve ser representada por uma gerência máxima capaz de “elabora[r] as políticas gerais, estabelece[r] e altera[r] a estrutura administrativa da firma e decid[ir] sobre questões em relação às quais não existem princípios de decisão fixados anteriormente” (KERSTENETZKY, 2000, p. 24). Enquanto, os níveis gerenciais abaixo, os quais não “são valorizados os conflitos nem os auto-interesses dos participantes da organização, mas somente a divisão do trabalho e as relações de cooperação” (KERSTENETZKY, 2007, p. 218), tomam decisões de acordo com o que o nível superior estabelece.

A partir dos trechos acima, pode-se entender que a firma é única, além de ser representada pelo *teamwork*. Este compreende os recursos gerenciais de um grupo em que os indivíduos, que detêm conhecimento acumulado das possibilidades de ações, se ajudam mutuamente para obter um específico serviço. Vale ressaltar que as experiências levam tempo para serem acumuladas internamente, o que, portanto, novos integrantes no grupo não

gerariam os mesmos serviços (KERSTENETZKY, 2000, p. 25). Assim, juntamente, com a inserção no ambiente capitalista de incerteza em que os indivíduos precisam encontrar soluções e estratégias para eventuais problemas (KERSTENETZKY, 2000, p. 27) é que tornam as firmas únicas,

“... porque a forma como empregam seus recursos depende do conhecimento que em grande parte é desenvolvido pela experiência interna da firma; o crescimento da firma e o seu acúmulo de conhecimentos é um processo de digestão de recursos e de novas experiências que vão sendo incorporados ao estoque da firma; o conhecimento dos recursos de que a firma dispõe e de suas potencialidades no provimento de novos serviços faz parte das tarefas da gerência, de forma a combiná-los com novos recursos em um processo de desenvolvimento da firma.” (KERSTENETZKY, 2000, p. 28)

O processo de crescimento da firma esbarra na questão da ausência de relação biunívoca entre serviços e recursos, que dá a entender que uma mesma combinação de recursos gera serviços diferentes e, assim, podem resultar em recursos subutilizados (KERSTENETZKY, 2000, p. 27) de caráter indivisível, resultando sempre em desbalanceamentos. Ao tentar eliminar estes desperdícios, “gera novos desbalanceamentos, (porque envolve acréscimo de novos recursos pela firma), que por sua vez representarão nova indução ao crescimento” (KERSTENETZKY, 2000, p. 28). Isto leva a um ciclo, uma vez que, os recursos subutilizados são os estímulos internos que levam ao crescimento e inovação (PITELIS, 2009, p. 20) e força a firma a ser mais criativa ao contrário do conceito schumpeteriano de destruição criadora (PENROSE, 1959, p. 94). Assim, “em Penrose não há limite ao tamanho absoluto da firma” (KERSTENETZKY, 2000, p. 26), mas sim à taxa de crescimento da firma que não será abordada.

Por fim, o objetivo de uma firma penrosiana é o crescimento a longo prazo, o qual o lucro é o principal fator de financiamento (KERSTENETZKY, 2000, pp. 29-30).

Estas características internas as firmas marshalliana e penrosiana compõem, implicitamente, o conceito de capacitações organizacionais (KERSTENETZKY, 2000, p. 30) que explica o crescimento da firma no plano teórico e, através da análise histórica, é reforçado por Chandler. Assim,

“... elas [capacitações organizacionais] são definidas por Chandler (1992) como resultantes da solução dos problemas de ampliação dos processos de produção, de adquirir conhecimento das necessidades dos consumidores e alterar produtos e processos para servir a essas necessidades, de conhecer as disponibilidades de suprimentos e a confiabilidade dos fornecedores, de manejar o recrutamento e seleção de trabalhadores e gerentes. O desenvolvimento dessas capacidades é resultado de um processo de tentativa e erro, sendo específicas à experiência das firmas (sendo portanto fator de idiosincrasias

no sistema econômico) e mesmo a indústrias. São dificilmente transferíveis porque são aprendidas em contexto organizacional específico.” (KERSTENETZKY, 2000, p. 32)

## CONCLUSÃO

Conforme estabelecido na introdução, aqui serão apresentadas as principais características competitivas da Shiseido que permitiram – e continuam permitindo – seu crescimento em mais de um século de história.

Para isto, as abordagens de Marshall e Penrose, quanto ao crescimento da firma, contribuem como suporte teórico.

No sistema capitalista, o ambiente externo, para Marshall e Penrose, existe e é dinâmico, caracterizado por condições de demanda, competição entre empresas, entre outros. O ambiente externo é influenciador do crescimento da firma, o qual se origina internamente. Pois, é a firma, quanto uma organização, que apresenta soluções frente a diversas eventualidades para melhorar o desempenho em relação aos concorrentes, objetivando o crescimento da firma.

As soluções são possíveis se existir uma acumulação de conhecimento que gerará as capacitações inerentes às firmas, as quais foram aprofundadas anteriormente. A partir dessas capacitações que se apresentam a competitividade das firmas. O empresário fundador de Marshall e os indivíduos da organização hierárquica de Penrose detêm tais capacitações. Aqui, mais uma vez, fica a liberdade de confundir estes agentes com a discussão de o que é a firma.

Portanto, a Shiseido possui os atributos de capacitações citadas em Marshall e Penrose. Aquela tem demonstrado as capacitações necessárias para crescer e se manter competitiva ao longo de sua trajetória.

Das capacitações comerciais, a Shiseido fornece produtos que atendem as necessidades de diversos consumidores e para chegar nas mãos dos mesmos, ela criou uma estrutura de vendas inovadora através do domínio do canal de distribuição. Este representado pelo sistema de cadeia de lojas, as quais se espalhavam pelo Japão, onde tanto os consumidores da cidade grande quanto os consumidores do campo podiam comprar produtos a preços fixos, determinados pela própria empresa, em quaisquer das lojas associadas. O que eliminava descontos compulsórios por parte delas. Este método foi tão eficaz que foi adotado em outros lugares como na China. Além também de, atualmente, investir mais em novos canais de distribuição como duty-free em aeroportos e vendas *online*. Ainda quanto às vendas,

as BCs tiveram – e têm – papel importante. O treinamento interno que elas recebem é fundamental por estarem em contato direto com o consumidor, passando confiança ao mesmo e, conseqüentemente, desenvolvendo uma clientela fiel.

Das capacitações tecnológicas, a Shiseido dá importância a P&D, mesmo o conceito não existindo desde sua fundação, e a tecnologia interna que são responsáveis pela introdução de produtos inovadores no mercado. Quando a Shiseido introduz produtos inovadores como, por exemplo, o *Whitess Essence Cream*, estes se configuram como vantagens competitivas, já que a reação das firmas concorrentes demandará tempo para a acumulação de conhecimento da inovação introduzida.

Além das capacitações técnicas ligadas a conhecimento e pesquisa, saber o quê, quando, onde e como oferecer algum bem ou serviço. Assim, conhecimento e pesquisa se configuram como atributos essenciais para o crescimento da firma que tanto o empresário marshalliano detém para poder tomar decisões quanto o *teamwork* penrosiano para combinar recursos. Isto é perceptível dentro da Shiseido desde o princípio, por exemplo, quando Arinobu priorizou a pesquisa para oferecer produtos de qualidade; quando Shinzo trabalhou nos EUA e absorveu as técnicas da farmacêutica americana; ou quando Yoshiharu foi enviado também aos EUA para ter conhecimento do futuro local de atuação.

Além da criação de uma marca localmente produzida na China que foi uma solução de adaptação local ao adquirir conhecimento das necessidades dos consumidores locais. Ao fornecer esta nova mercadoria, isto também configura a capacidade de conhecimento do próprio negócio.

Ainda com relação ao conhecimento do próprio negócio, uma tomada de decisão, em meio ao ambiente de incerteza, sem perfeita informação se configura como um caráter de risco. O qual a empresa, detentora de conhecimentos e experiências acumulados, estará preparada para lidar. Neste contexto de correr riscos, a Shiseido tomou a maior decisão, ao longo de sua história, que foi mudar o foco de produção dos produtos farmacêuticos para os cosméticos, mantendo toda a organização funcionando.

Como não se possui perfeita informação, a questão da aquisição da Bare Minerals, demonstrando sinais de prejuízo serve como acúmulo de conhecimento e experiência para desenvolvimento de nova capacidade, além de análise mais profunda em relação a futuras decisões de mesma natureza que envolve riscos.



Estas capacitações, graças ao acúmulo de conhecimento, recursos (físicos e humanos) e experiência, através de suas inúmeras combinações, tornaram – e continuam tornando – a Shiseido líder do mercado japonês. Assim, o desenvolvimento das estratégias da Shiseido, para os próximos anos, elaboradas com o objetivo de crescimento da firma são soluções baseadas em apreensão de conhecimento da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOOMBERG. *Company Overview of Shiseido Cosmetics (America) Ltd.*, 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=4279325>>.

Acesso em: 2 mar. 2018.

BLOOMBERG. *Company Overview of Shiseido Americas Corporation*, 2018. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=2128961>>.

Acesso em: 2 mar. 2018.

CHANDLER, A.D. *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CLÉ DE PEAU BEAUTÉ. *The Cream La Crème*, 2018. Disponível em: <<https://www.cledepeaubeaute.com/la-cr%C3%A8me/9990000000134.html?cgid=skincare>>.

Acesso em: 4 mar. 2018.

CORKILL, E. Yoshiharu Fukuhara: ‘Mr. Shiseido’ blends beauty and business Yoshiharu Fukuhara not only headed the iconic company his grandfather started, but there's his orchids and cameras — and a museum to run, too. *The Japan Times*, Tokyo, 7 mar. 2010. Disponível em: <<https://www.japantimes.co.jp/life/2010/03/07/people/yoshiharu-fukuhara-mr-shiseido-blends-beauty-and-business/#.Wf0FXo9SziU>>. Acesso em: 8 fev. 2018.

CULVER, A.A. *Shiseido's 'Empire of Beauty': Marketing Japanese Modernity in Northeast Asia, 1932-1945*. *The Journal of Japanese Business and company History*, vol. 2, no. 1, 2013. Disponível em: <<https://shashi.pitt.edu/ojs/index.php/shashi/article/viewFile/16/71>>. Acesso em: 8 fev. 2018.

GUERRA, J. *Consumerism, Commodification, and Beauty: Shiseido and the Rise of Japanese Beauty Culture*. *Rice Historical Review*, pp. 28-36, 2016. Disponível em: <<https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/92665/Guerra-RHR-2016-Spring.pdf>>.

Acesso em: 4 fev. 2018.

JONES, G. *Beauty Imagined: a History of the Global Beauty Industry*. New York: Oxford University Press Inc., 2010.

KENYON-ROUVINEZ, D.H. et al. *Sharing Wisdom, Building Values: Letters from Family Business Owners to their Successors*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

KERSTENETZKY, J. *Teorias da Firma: uma Análise Comparativa*. Rio de Janeiro, 2000. (mimeo).

KERSTENETZKY, J. *A Natureza da Firma Contemporânea: o Problema da Governança Corporativa à Luz da História do Pensamento Econômico*. *Econômica (Niterói)*, v. 9, n. 2, pp. 209-238, 2007.

KERSTENETZKY, J. *Alfred Marshall on Big Business*. *Cambridge Journal of Economics*, Advance access publication, 2009.

KIKUCHI, T. Shiseido takes \$623m hit at Bare Escentuals: Japanese cosmetics giant to make sweeping changes at US subsidiary. *Asia Nikkei Review*, Tokyo: 10 nov. 2017. Disponível em: <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Shiseido-takes-623m-hit-at-Bare-Escentuals>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

KOBE UNIVERSITY. *Corporate Roots and my own Style*. [S.I.], winter 1995. Disponível em: <http://www.b.kobe-u.ac.jp/interview/files/7.pdf>>. Acesso em: 3 fev. 2018.

KYODO, A. Japan rewrites tourism record after 28.7 million visited in 2017. *The Japan Times*, [S.I.], 12 jan. 2018. Disponível em: <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/01/12/national/japan-rewrites-tourism-record-28-7-million-visited-2017/#.Ws72WtTwbIU> >. Acesso em: 15 mar. 2018.

LO, B.; FUJITA, A. Entrepreneurs are driving Asia's wealth creation: Credit Suisse. *Consumer News and Business Channel*. [S.I.]: 18 mar. 2018. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2018/03/18/entrepreneurs-are-driving-asias-wealth-creation-credit-suisse.html>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MARIKO, A. *Luxury, Capital and the Modern Girl: a Historical Study of Shiseido Corporation*. Osaka: [s.n.], 2005. Disponível em: <http://repository.osakafu-u.ac.jp/dspace/bitstream/10466/10100/1/KJ00005511327.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

MARSHALL, A. *Principles of Economics*. 8th ed. London: Macmillan, 1920.

MCCRAW, T.K. (Ed.). *Creating Modern Capitalism*. Cambridge, Mass and London: Harvard., 1995.

MOODIE, M.; AUSTIN, C. The Martin Moodie Interview: Shiseido CEO Masahiko Uotani on the power of listening. *The Moodie Davitt Report*, [S.I.], 17 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.moodiedavittreport.com/the-martin-moodie-interview-shiseido-ceo-masahiko-utani-on-the-power-of-listening/>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

MURAI, N. Cosmetics firms lay foundation to halt mass buying among tourists. *Asahi*, [S.I.], 2 abr. 2018. Disponível em: <<http://www.asahi.com/ajw/articles/AJ201804020055.html>>. Acesso em: 3 abr. 2018.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th ed. New York: Oxford University Press Inc., 2009.

PITELIS, C. *Edith Penrose's The Theory of the Growth of the Firm Fifty Years Later*. Social Science Research Network, pp. 1-53, 2009.

SHISEIDO GROUP. *Beauty Ingredient Dictionary*. Disponível em: <<http://www.shiseidogroup.com/ingredients/beauty-ingredients/arbutin.html>>. Acesso em: 1 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *Dolce&Gabbana and Shiseido Group Sign a New License Agreement*. Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/news/detail.html?n=00000000001960>>. Acesso em: 1 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *For You Safety*. Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/rd/quality/>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *History of Cosmetic Technologies*. Disponível em: <<http://www.shiseidogroup.com/rd/history/>>. Acesso em: 4 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *History of Shiseido*. Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/company/past/history/>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Presentation on Acquisition of Bare Escentuals, Inc.*. Disponível em: <[https://www.shiseidogroup.com/ir/pdf/ir20100115\\_130.pdf](https://www.shiseidogroup.com/ir/pdf/ir20100115_130.pdf)>. Acesso em: 1 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *Relatório anual da Shiseido. 2001.* Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/ir/annual/e0107anu/pdf/anu00001.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Relatório anual da Shiseido. 2008.* Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2008/anu00001.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Relatório anual da Shiseido. 2015.* Disponível em: <[https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2015\\_12/anu00001.pdf](https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2015_12/anu00001.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Relatório anual da Shiseido. 2016.* Disponível em: <[https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2016\\_12/anu00002.pdf](https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2016_12/anu00002.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Resultado anual. 2017.* Disponível em: <[http://www.shiseidogroup.com/ir/pdf/ir20180208\\_469.pdf](http://www.shiseidogroup.com/ir/pdf/ir20180208_469.pdf)>. Acesso em: 20 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Shiseido Americas Completes Acquisition of Gurwitch Products.* Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/news/detail.html?n=00000000001968>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *Shiseido Develops the “New Three-Year Plan” (2018-2020): Accelerating Growth to Be a Global Winner with Our Heritage.* Disponível em: <[http://www.shiseidogroup.com/ir/pdf/ir20180305\\_481.pdf](http://www.shiseidogroup.com/ir/pdf/ir20180305_481.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *The Origin of the Name “Shiseido”.* Disponível em: <<https://www.shiseidogroup.com/company/past/company-name/>>. Acesso em: 2 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. *VISION 2020 and Three-Year Plans.* Disponível em: <[https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2015/anu\\_sec03.pdf](https://www.shiseidogroup.com/ir/library/annual/pdf/2015/anu_sec03.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. *What is a Beauty Consultant (BC)?.* Disponível em: <<http://www.shiseidogroup.com/bc/about/>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

SHISEIDO PARLOUR. *History of Shiseido Parlour*. Disponível em: <<https://parLOUR.shiseido.co.jp/en/history/index.html>>. Acesso em: 9 fev. 2018.

SHISEIDO to spend \$2.8bn on capacity and tech upgrades: Japanese cosmetics maker aims to nearly double online share of sales in three years. *Asia Nikkei Review*, Tokyo, 6 mar. 2018. Disponível em: <<https://asia.nikkei.com/Business/Companies/Shiseido-to-spend-2.8bn-on-capacity-and-tech-upgrades>>. Acesso em: 8 mar. 2018.

STRUGATZ, R. BareMinerals Signs Deal With Influencer Ingrid Nilsen, Expands Range: This is one of the biggest deals between beauty brand and influencer to date. *Women's Wear Daily*, [S.I.], 1 fev. 2017. Disponível em: <<http://wwd.com/beauty-industry-news/color-cosmetics/ingrid-nilsen-bareminerals-signs-mega-deal-with-influencer-expands-range-10772454/>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

THE ASIAN Beauty Industry – New Challenges and Opportunities. *Martin Roll*, [S.I.], mar. 2017. Disponível em: <<https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-asian-beauty-industry-new-challenges-and-opportunities/>>. Acesso em: 7 mar. 2018.

WEISENFELD, G. *Selling Shiseido: Cosmetics Advertising & Design in Early 20th-Century Japan*. [S.I.: s.n.], 2010. Digital Edition. Disponível em: <[https://ocw.mit.edu/ans7870/21f/21f.027/shiseido\\_01/index.html](https://ocw.mit.edu/ans7870/21f/21f.027/shiseido_01/index.html)>. Acesso em: 9 fev. 2018.

Yamaguchi, Y. Shiseido Forecasts First Loss in Eight Years on Bare Escentuals. *Bloomberg*, [S.I.], 24 abr. 2013. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-04-24/shiseido-forecasts-first-loss-in-eight-years-on-bare-escentuals>>. Acesso em: 6 mar. 2018.